

Respect

Excellence

Intégrité

Leadership



Rapport final

2010-602

Évaluation de l'Initiative des services de voyage partagés

Bureau de la vérification et de l'évaluation

24 mars 2011



TABLE DES MATIÈRES

POINTS PRINCIPAUX.....	i
INTRODUCTION	1
PROFIL DU PROGRAMME	1
OBJET DE L'ÉVALUATION	7
CONSTATATIONS ET CONCLUSIONS.....	7
PERTINENCE	8
Besoin continu	8
Concordance avec les priorités et les objectifs du gouvernement et du Ministère ...	10
Harmonisation avec les rôles et les responsabilités du gouvernement fédéral et des ministères	11
CONCLUSIONS : PERTINENCE.....	12
RENDEMENT	13
Atteinte des résultats	13
Sensibilisation au ISVP.....	13
Adoption des outils de l'ISVP	13
Mise en œuvre – Exigences de la politique	16
Adoptions – Obstacles externes et internes	18
Amélioration de l'expérience de voyage	20
Frais administratifs et coûts directs des voyages	21
Responsabilisation, transparence et surveillance relativement aux voyages aériens	24
Économie	25
Les frais supplémentaires ministériels et le recouvrement des coûts par l'ISVP .	25
Accords relatifs aux tarifs réduits et ISVP.....	28
Modèle de prestation de services	29
Efficience	30
Coefficient de rendement (extrants par rapport aux coûts).....	30
Économies potentielles à réaliser avec l'Outil de réservation en ligne	32
CONCLUSIONS : RENDEMENT.....	33
CONCLUSIONS GÉNÉRALES	34
RÉPONSE DE LA DIRECTION	35
RECOMMANDATIONS ET PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION	35
À PROPOS DE L'ÉVALUATION	38
Annexe A – Diagramme du processus de l'ISVP.....	43
Annexe B – L'ISVP et le coût d'un voyage	44
Annexe C – Matrice d'évaluation.....	45

POINTS PRINCIPAUX

Points examinés

i. L'Initiative des services de voyage partagés (ISVP) fournit des services de voyages aux ministères et organismes du gouvernement fédéral. Elle remplit deux fonctions étroitement liées : premièrement, fournir un mécanisme automatisé pour les voyages et, deuxièmement, fournir des renseignements et des rapports personnalisés pour aider à mieux gérer les voyages et à négocier des contrats plus économiques avec les fournisseurs de services de voyage. Ces services sont compris dans la sous-activité 1.7.11 de l'Architecture des activités de programmes et représentent environ 10,3 millions de dollars en recettes annuelles. Ce rapport présente les conclusions de l'évaluation du programme Initiative des services de voyage partagés, pour la période de 2003-2004 à 2009-2010.

Importance

ii. En 2009-2010, les frais de voyage du gouvernement du Canada ont totalisé 1,59 milliard de dollars. Chaque jour, en moyenne, 2 000 réservations de transport aérien et ferroviaire ont lieu et plus de 6 500 fonctionnaires fédéraux sont en situation de voyage. Le gouvernement du Canada dépense plus en frais de voyage que toute autre entreprise au Canada pour fournir ses programmes et services aux Canadiens. Par exemple, les déplacements ont lieu pour des activités comme les inspections en poids et mesures, l'inspection des aliments, les négociations sur le commerce international, l'application des règlements en matière d'environnement, les examens fiscaux et la cartographie des régions et des ressources du Canada. Pour le Canada, qui est le deuxième plus grand pays au monde en masse terrestre et dont la densité de population est de 3,4 personnes par kilomètre carré, les voyages jouent un rôle essentiel lorsqu'il s'agit d'aider les organismes fédéraux à réaliser leur mandat dans toutes les régions. En se déplaçant, les fonctionnaires du gouvernement du Canada peuvent remplir des objectifs propres aux régions, fournir des services et présenter des séminaires dans des régions éloignées et bénéficier de rencontres en personne avec d'autres fonctionnaires et citoyens.

iii. La raison d'être de l'ISVP est d'assurer la surveillance des actifs de voyage du gouvernement fédéral. Le concept d'ISVP a été élaboré par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT) en réponse aux questions soulevées dans un rapport de 1995 du vérificateur général. Le vérificateur général avait évoqué le manque de renseignements sur les voyages et relevé des lacunes dans la gestion des voyages.

iv. En 2000, l'équipe de modernisation des services de voyage, constituée d'employés du SCT et de TPSGC, a reçu l'autorisation d'implanter une solution pour répondre aux besoins du gouvernement fédéral en matière de déplacements. En 2004, l'ISVP a été transférée à TPSGC et un contrat de sept ans (prévoyant une prolongation possible de deux ans) a été attribué pour 416,8 millions de dollars, comprenant toutes les options. En

vertu de ce contrat, l'utilisation des composantes de l'ISVP est facturée aux ministères, ce qui procure des revenus au fournisseur. Le personnel de l'ISVP, qui gère le contrat, fonctionne selon le principe du recouvrement des coûts, où les recettes du programme sont égales aux dépenses engagées dans le cadre du programme. Les recettes proviennent des remises en espèces consenties par les transporteurs aériens et ferroviaires, du remboursement des commissions, des rabais octroyés au gouvernement grâce aux cartes de voyage et des suppléments que le programme facture aux ministères pour faire ses frais.

Conclusion

v. La raison d'être de l'ISVP est valable. Les fonctionnaires fédéraux doivent voyager dans le cadre de l'exécution des programmes et des mandats des ministères. À ce titre, les ministères ont besoin d'un mécanisme efficace pour planifier et organiser les voyages. Par ailleurs, le gouvernement fédéral doit être en mesure de rendre des comptes et accroître sa surveillance relativement aux voyages afin d'en évaluer efficacement le coût. TPSGC est tenu de gérer l'ISVP en vertu de la *Politique sur les services communs* du Conseil du Trésor et les ministères ont l'obligation d'utiliser l'ISVP. Malgré cela, certains ministères n'ont pas implanté toutes les composantes de l'ISVP, notamment l'Outil de gestion des dépenses.

vi. De manière générale, les résultats du rendement du programme ont été mixtes. L'adoption des outils de l'ISVP variait entre les ministères et n'a pas atteint le niveau prévu dans l'*Analyse de rentabilisation de l'ISVP de 2003*, notamment pour l'Outil de gestion des dépenses et la carte de voyage désignée. L'ISVP est appliquée dans le cadre d'une politique qui n'est pas propice à la réalisation des niveaux de participation attendu. Le manque d'acceptation du programme n'est pas dans l'esprit de la *Politique des services communs* et n'est pas propice aux bénéfices des économies d'échelle. Les niveaux d'adoption sont réalisables, mais il nécessite un engagement ferme des administrateurs généraux, comme on voit en autres dans le cas de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.

vii. Dans les ministères qui ne gèrent pas les demandes de remboursement au moyen de l'Outil de gestion des dépenses ou d'un système équivalent, le traitement manuel des demandes de remboursement se poursuit, ceci ne constitue pas une pratique exemplaire. Néanmoins, pendant la période d'évaluation, pratiquement tous les transports par air ou par rail ont été réservés par l'entremise du programme. En ce qui concerne les obstacles relevant de la politique et les obstacles au sein du programme et à l'extérieur, des progrès ont été réalisés depuis la mise en œuvre du programme.

viii. Les avantages potentiels du programme et les données de gestion qu'il procure seront compris dans leur totalité seulement quand les ministères mettront le programme en œuvre dans une plus large mesure. Il y a des secteurs où le gouvernement n'a pas les données nécessaires pour bien comptabiliser et gérer ses voyages, particulièrement en ce qui a trait aux frais d'hébergement et de voyage en voiture. La saisie de ces données

permettra à l'ISVP de mieux surveiller et gérer les actifs de voyage. La faible mise en œuvre du programme par les ministères a eu des répercussions sur le plan financier, comme l'instauration du supplément facturé pour financer le programme. Le modèle de financement actuel du programme, qui au départ devait être une solution temporaire, préoccupe certains clients. Il sera possible de faire des économies supplémentaires à mesure qu'on augmentera la mise en œuvre des services. En attendant que cette augmentation s'avère, le programme ne sera pas en mesure de capitaliser sur le potentiel d'économies administratives qui ont été initialement prévu. Le modèle de prestation du programme, fait appel au secteur privé pour fournir les composantes tout en conservant la fonction d'approvisionnement, était conforme aux meilleurs pratiques.

RÉPONSE DE LA DIRECTION

L'Initiative des services partagés Voyage au sein de la Direction générale des approvisionnements accepte approuve les recommandations et les conclusions formulées dans le rapport et a l'intention de prendre des mesures par rapport aux recommandations de l'évaluation en mettant en œuvre le plan d'action de la gestion, détaillé comme suit.

RECOMMANDATIONS ET PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION

Recommandation 1 : Le sous-ministre adjoint de la Direction générale des approvisionnements devrait coordonner ses efforts avec ceux du Secrétariat du Conseil du trésor pour accroître l'utilisation de l'Outil de gestion des dépenses (ou un outil équivalent) au sein du gouvernement fédéral.

Plan d'action de la direction 1.1 : Le sous-ministre adjoint, Direction générale des approvisionnements, proposera une réunion avec les représentants du Secrétariat du Conseil pour discuter les défis de la mise en place d'un outil électronique de gestion des dépenses liées aux voyages au sein du gouvernement du Canada. Points devant être abordés seront les suivants:

1. La question de la *Politique sur les services communs*
2. La nécessité pour les ministères de mettre en place un type d'outil de gestion des dépenses
3. La nécessité pour les ministères qui choisissent de ne pas utiliser l'outil de gestion des dépenses des Services de voyage partagés de fournir des données détaillées sur les dépenses liées aux voyages à Travaux publics et Services gouvernementaux à fin de mieux gérer les actifs de voyage
4. L'engagement du Secrétariat du Conseil à atteindre les objectifs convenus
5. Un plan de mise en place incluant des étapes clés et des résultats visés

Plan d'action de la direction 1.2 : Le sous-ministre adjoint, Direction générale des approvisionnements, fera part des résultats de la réunion susmentionnée au Sous-ministre de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.

Recommandation 2 : Le sous-ministre adjoint de la Direction générale des approvisionnements devrait faire intervenir le Secrétariat du Conseil du Trésor pour corriger la lacune concernant la surveillance des frais d'hébergement et de voyage en voiture.

Plan d'action de la direction 2.1 : Le sous-ministre adjoint, Direction générale des approvisionnements, proposera une réunion avec les représentants du Secrétariat du Conseil pour discuter des défis des réservations faites sans les Services de voyage partagés. Points devant être abordés seront les suivants:

1. Des méthodes faisant en sorte que les dépenses liées à l'hébergement et à la location de véhicules sont adéquatement enregistrées
2. La question de la *Politique sur les services communs*
3. L'engagement du Secrétariat du Conseil à atteindre les objectifs convenus
4. Un plan de mise en place incluant des étapes clés et des résultats visés

Plan d'action de la direction 2.2 : Le sous-ministre adjoint, Direction générale des approvisionnements, fera part des résultats de la réunion susmentionnée au sous-ministre de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.

Recommandation 3 : Le sous-ministre adjoint de la Direction générale des approvisionnements devrait collaborer avec le Secrétariat du Conseil du Trésor pour aplanir les obstacles, au sein de la politique, qui nuisent à la mise en œuvre de l'Initiative des services de voyage partagés, pour obtenir la valeur maximale.

Plan d'action de la direction 3.1 : Le sous-ministre adjoint, Direction générale des approvisionnements, proposera une réunion avec les représentants du Secrétariat du Conseil pour discuter des défis liés aux questions de la politique qui ont un effet négatif sur l'utilisation des Services de voyage partagés. Points devant être abordés seront les suivants:

1. L'observance inadéquate de la *Politique sur les services communs*
2. Les incompatibilités entre la *Directive sur les voyages du Conseil national mixte* et la *Politique sur les cartes de voyage*
3. Les coûts directs assumés par le programme découlant de la faible utilisation, p. ex., les paiements aux entrepreneurs
4. L'engagement du Secrétariat du Conseil du Trésor à atteindre les objectifs convenus
5. Un plan de mise en place incluant des étapes clés et des résultats visés

Plan d'action de la direction 3.2 : Le sous-ministre adjoint, Direction générale des approvisionnements, fera part des résultats de la réunion susmentionnée au sous-ministre de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.

Recommandation 4 : Le sous-ministre adjoint de la Direction générale des approvisionnements devrait rechercher un modèle de financement permanent et viable pour l'Initiative des services de voyage partagés.

Plan d'action de la direction 4.1 : Le sous-ministre adjoint, Direction générale des approvisionnements, présentera un plan de financement pour les Services de voyage partagés qui élimine le besoin de frais supplémentaires et la dépendance sur des rabais de transport aérien ou ferroviaire.

INTRODUCTION

1. L'Initiative des services de voyage partagés (ISVP) de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) fournit des services de voyages aux ministères et organismes du gouvernement fédéral. Ce rapport présente les conclusions de l'évaluation du programme pour la période de 2003-2004 à 2009-2010. Le Comité de vérification et d'évaluation de TPSGC a approuvé cette évaluation dans le cadre du *Plan pluriannuel de vérification et d'évaluation axé sur les risques de 2009-2010 à 2013-2014*.

PROFIL DU PROGRAMME

Contexte

2. Le concept d'ISPV a été élaboré par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT) en réponse aux questions soulevées dans un rapport de 1995 du vérificateur général. Le rapport évoquait notamment le manque de transparence, d'imputabilité et de données de gestion concernant la façon dont le gouvernement gérait les voyages. Le vérificateur général a également relevé que les données n'étaient pas structurées ou consolidées de manière que la haute direction puisse évaluer la pertinence et le coût des voyages.

3. Le vérificateur général a indiqué que les organismes centraux et les ministères admettaient qu'il fallait réduire le coût de la gestion des voyages. Bien qu'aucune étude n'ait été effectuée pour déterminer les coûts, le vérificateur général a estimé que le coût moyen de la gestion des voyages se situait entre 25 % et 35 % des frais de voyage. Selon le vérificateur général, la réduction du temps consacré à la gestion des voyages libérerait les employés, qui pourraient dès lors mieux répondre aux besoins opérationnels. Le vérificateur général était d'avis que de nouvelles technologies et la refonte des processus pourraient améliorer la surveillance et réduire le coût des voyages et de la gestion des voyages.

4. En 2000, l'équipe de modernisation des services de voyage du gouvernement du Canada, constituée d'employés du SCT et de TPSGC, a reçu l'autorisation d'implanter une solution pour répondre aux besoins en voyages du gouvernement fédéral. En 2004, un contrat de sept ans (avec prolongation possible de deux ans) a été attribué à une entreprise privée pour mettre au point et livrer une solution en matière de voyages. Le contrat a été évalué à 417 millions de dollars. La valeur estimée du contrat est fondée sur l'inclusion de la prolongation de deux ans et sur les niveaux prévus de consommation pour les services. Le 417 millions de dollars visait à gérer 17,5 milliards de dollars de voyage durant les neuf ans du contrat. Toutefois, les niveaux prévus de consommation n'ont pas eu lieu, et par conséquent, la valeur attendue du contrat ne s'est pas concrétisé. Les coûts des services et l'adoption du programme sont discutés plus en détail dans la section de rendement du rapport.

5. Une fois le contrat attribué, l'équipe de modernisation des services de voyage et le contrat ont été transférés à TPSGC pour devenir l'Initiative des services de voyage partagés. En 2006, le Bureau de vérification et d'évaluation de TPSGC a effectué une évaluation formative de l'ISVP, où l'on a examiné la situation du programme par rapport à ses objectifs. L'évaluation a porté sur l'élaboration et l'adoption rapide des outils et des services de l'ISVP.

6. En 2008, TPSGC et le SCT ont effectué un examen de mi-mandat de la gestion des voyages du gouvernement et ont conclu que le programme en était un de premier plan. Ils ont recommandé de réexaminer l'approche d'entreprise de bout en bout à la fin du contrat actuel en 2013 et, d'ici là, de permettre l'utilisation de modules de demande de remboursement facultatifs, à condition que les données des frais soient communiquées à TPSGC. En 2009, le gouvernement a approuvé la prolongation du contrat avec le fournisseur de services jusqu'en 2013 et a modifié le contrat de manière que l'on puisse adopter une approche facultative avec l'Outil de gestion des dépenses. Au moment de la présente évaluation, la demande de renseignements relativement au contrat de 2013 avait été lancée.

7. En 2009-2010, les frais de voyage du gouvernement du Canada ont totalisé 1,59 milliard de dollars. Chaque jour, en moyenne, 2 000 réservations de transport aérien et ferroviaire ont lieu et plus de 6 500 fonctionnaires fédéraux sont en situation de voyage.

Description du programme

8. La raison d'être de l'ISVP est de fournir une solution de gestion des voyages au gouvernement du Canada. Elle remplit deux fonctions étroitement liées. Premièrement, elle fournit un mécanisme automatisé pour la planification et l'autorisation des voyages, les réservations, la consignation des frais de voyage et la présentation et l'approbation des demandes de remboursement de frais. Deuxièmement, l'ISVP fournit des données de décision et des rapports personnalisés qui aident, d'une part, la haute direction des ministères à mieux gérer et expliquer les frais de voyages et, d'autre part, TPSGC à négocier des contrats plus avantageux avec les fournisseurs de services de voyage, comme les transporteurs aériens, les hôtels et les agences de location de voitures. Les services de l'ISVP sont à la disposition de tous les ministères et organismes fédéraux et le programme est fourni par le secteur privé selon le régime de la rémunération des services.

9. Le programme de l'ISVP comprend les composantes ci-dessous :

- *Portail en ligne* : Passerelle Web pour les services et les renseignements sur les voyages. Il fournit aux voyageurs de la fonction publique fédérale un accès sécurisé à des outils et services de voyage en ligne, y compris l'autorisation de voyage électronique, le Répertoire des établissements d'hébergement et des entreprises de location de véhicules et des renseignements et des conseils courants sur les voyages.

- *Outil de réservation en ligne* : Permet aux fonctionnaires fédéraux de réserver des billets d'avion et de train, des chambres d'hôtel et des voitures de location, au Canada et aux États-Unis, en toute sécurité, à partir de leur propre bureau.
- *Centre d'appels pour les voyages* : Conçu pour compléter l'Outil de réservation en ligne, le centre d'appels est en service 7 jours sur 7, 24 heures sur 24, et aide les voyageurs qui ont des besoins spéciaux ou complexes ou qui ne sont pas en mesure d'accéder à l'Outil de réservation en ligne.
- *Carte de voyage désignée* : Carte de crédit unique assortie d'avantages de voyage, remise aux fonctionnaires fédéraux qui ont à voyager, pour régler tous les frais engagés pendant leurs déplacements, y compris les chambres d'hôtel, les voitures de location, les repas, le transport local et les avances de voyage. La carte a été conçue pour que les transactions puissent être transmises automatiquement à l'Outil de gestion des dépenses.
- *Carte de voyage de centre de responsabilité désignée* : Carte de crédit attribuée à chaque centre de responsabilité d'un ministère et utilisée pour réserver tous les billets d'avion et de train par les voyageurs du centre de responsabilité. Les transactions de cette carte sont également transmises automatiquement à l'Outil de gestion des dépenses.
- *Outil de gestion des dépenses* : Système de demande de remboursement de frais qui rationalise le processus en automatisant la présentation, l'approbation et le suivi des demandes et les rapports sur les dépenses. L'Outil de gestion des dépenses contient des règles qui garantissent l'application uniforme des politiques en matière de voyages et de dépenses; il calcule aussi automatiquement les indemnités de voyage et les opérations de change.
- *Outil d'analyse Amex@Work* : Fournit une vue d'ensemble des frais de voyage des ministères et de l'ensemble du gouvernement, ce qui permet aux cadres supérieurs des ministères de suivre et d'analyser les frais de voyage et le respect de la politique à divers degrés de détail.

L'annexe A présente un diagramme de processus graphique de l'ISVP.

Rôles et responsabilités

10. L'Initiative de services de voyage partagés comprend les entités administratives ci-dessous. En outre, un groupe de représentants volontaires des ministères en supervise la mise en œuvre.

- *Direction des services de voyages partagés* : En tant que responsable opérationnel et technique, l'administrateur principal est tenu d'assurer le leadership professionnel relativement à la gestion, au fonctionnement et à la prestation du programme.
- *Direction du projet de renouvellement des services de voyage partagés* : Gère le renouvellement et l'amélioration du nouveau contrat de services de gestion des voyages. De plus, la direction collabore avec le directeur principal pour garantir

une migration de plateforme sans heurts et doter l'organisation des ressources nécessaires pour gérer efficacement le programme.

- *Division des politiques, des processus et des systèmes* : Gère le programme de carte de voyage et fournit une expertise relativement au registre des numéros d'autorisation de voyage, à l'Outil de réservation en ligne et à l'agence de voyage. En outre, elle gère les fonctions ministérielles et administratives.
- *Formation et service à la clientèle* : Gère l'équipe de formation et supervise la fourniture d'un soutien consultatif, l'élaboration d'une stratégie de formation, les outils de formation et le matériel didactique. Cette division supervise le soutien à la clientèle et aide les ministères clients à mettre en place et à optimiser leurs pratiques en matière de gestion des voyages.
- *Division de la conception, de la configuration et des essais* : Supervise l'équipe de conception et de configuration, qui est responsable du point de vue du gouvernement sur les questions de conception, de la recherche et des recommandations pour l'ensemble des composantes de l'ISVP. En outre, elle gère les essais d'acceptation, les évaluations progressives de la menace et des risques, les analyses progressives des facteurs relatifs à la vie privée et le questionnaire client.
- *Division de la gestion des comptes et de l'analyse des affaires* : Gère et promeut la mise en œuvre et l'adoption de la solution au sein des ministères et des organismes. Elle gère également l'équipe d'analyse, qui soutient la prise de décision par la direction et fournit des données et un soutien analytique aux équipes de l'ISVP.
- *Conseil consultatif sur les services de voyage* : Groupe volontaire de représentants des ministères qui supervise le service et la mise en œuvre de l'ISVP par les ministères et les organismes en fonction de ses objectifs et jalons clés. Le conseil aide l'ISVP à adopter des pratiques exemplaires et détermine quand il faut apporter des modifications à l'ISVP pour en améliorer la mise en œuvre et la prestation.

Ressources

11. En 2009-2010, l'autorisation de dépenses brutes pour l'ISPV s'établissait à 9,77 millions de dollars et le programme fonctionnait avec 38 employés. Le programme est exploité selon le principe du recouvrement des coûts. Il est financé à même les revenus tirés d'activités de crédit net et des revenus des Fonds renouvelables des services optionnels. Les revenus des fonds renouvelables sont générés par les remises en espèces des lignes aériennes et des compagnies de chemin de fer, ainsi que par les

remboursements des commissions des fournisseurs de services,ⁱ rabais liés à l'utilisation de la carte de voyage, et par les frais supplémentaires facturés aux ministères que le programme administre deux fois par année.

12. En 2009-2010, les revenus de 10,3 millions \$ de l'ISPV se composaient de 4,5 millions de dollars en frais supplémentaires ministériels, 3,5 millions de dollars en remises en espèces de lignes aériennes et compagnies de chemin de fer, 1,8 million de dollars en remises en espèces des cartes de voyage et 0,5 million de dollars en commissions d'hôtel et de location de véhicules.

13. En plus des frais supplémentaires, les ministères sont facturés pour l'utilisation des composantes de l'ISPV. Ces frais sont versés aux entrepreneurs qui fournissent les divers outils et services. En 2009-2010, l'Outil de réservation en ligne facturait 20,79 \$ par réservation, le Centre d'appels pour les voyages facturait 46,26 \$ par réservation, et l'Outil de gestion des dépenses facturait en moyenne 13 \$ par demande de remboursement soumise.ⁱⁱ Les frais de voyage associés au programme sont présentés à l'annexe B.

Modèle logique du programme

14. Un modèle logique est une représentation visuelle qui relie les activités, les extrants et les résultats d'un programme, qui illustre de façon systématique et visuelle la théorie du programme et qui démontre la logique à suivre pour qu'un programme, une politique ou un projet atteigne ses objectifs. Il fournit également le fondement nécessaire à l'élaboration des stratégies de mesure et d'évaluation du rendement, y compris la matrice d'évaluation.

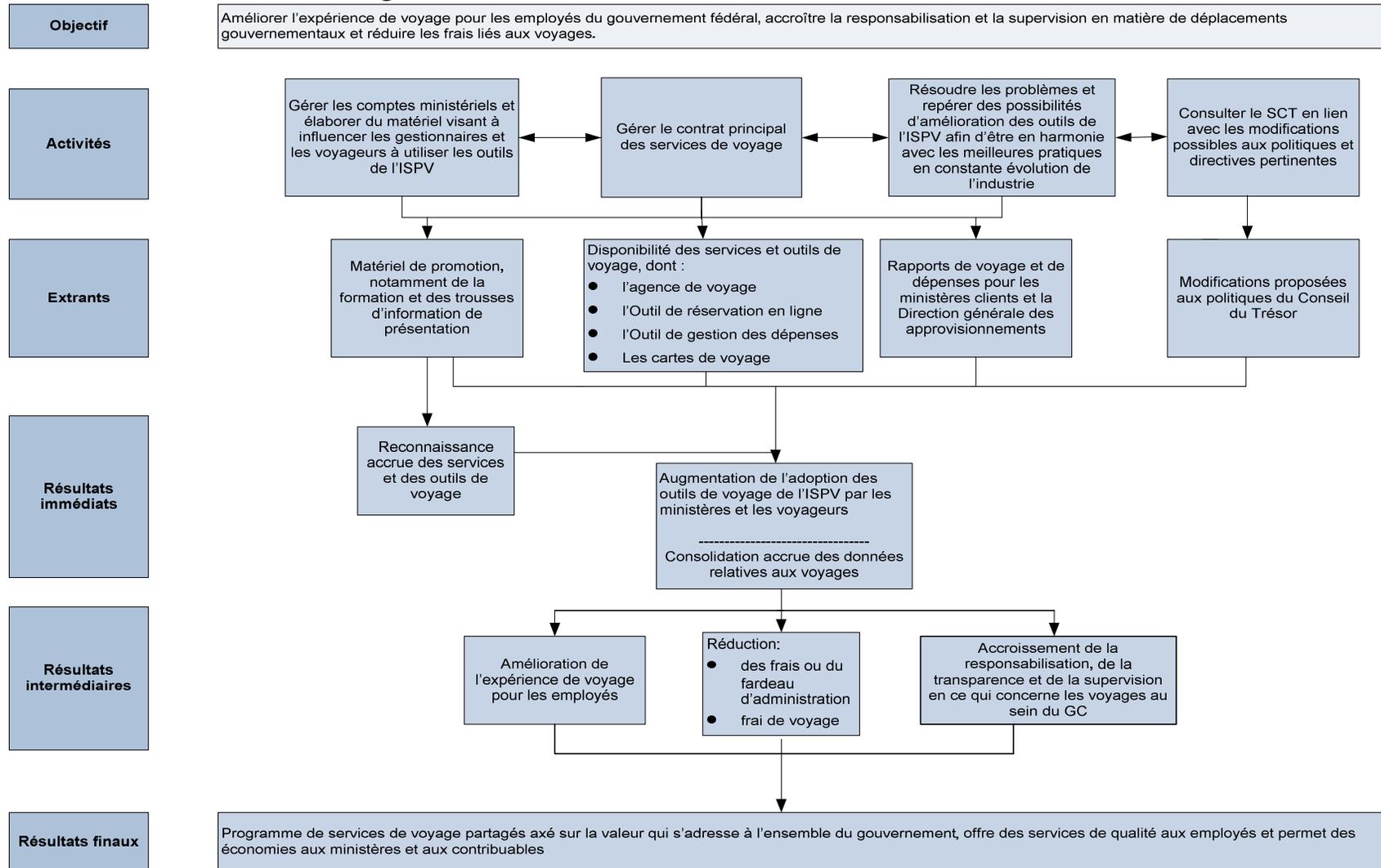
15. Le modèle logique du programme a été élaboré en fonction du modèle logique conçu pour le cadre d'évaluation en 2006, d'un examen détaillé de documents et de réunions avec les gestionnaires du programme. Il a ensuite été validé auprès de gestionnaires du programme. Le modèle logique est présenté à la pièce 1.

ⁱ Les remboursements des fournisseurs de services sont fondés sur les commissions perçues par le fournisseur de services à la suite de réservations d'hôtel et de locations de véhicules effectuées à des fins de déplacements gouvernementaux (soit par l'Outil de réservation en ligne, soit par le Centre d'appels pour les voyages). Ces commissions sont remises à l'ISPV chaque mois.

ⁱⁱ Les frais de l'OGD s'établissent à 5 % du montant de la demande de remboursement. En date 1^{er} janvier 2011, les frais de transaction minimum ont été fixés à 4,46 \$ et peuvent aller jusqu'à un maximum de 15,60 \$.

**2010-602 Évaluation de l'Initiative des services de voyage partagés
Rapport final**

PIÈCE 1 : MODÈLE LOGIQUE



OBJET DE L'ÉVALUATION

16. L'objectif de l'évaluation était de déterminer la pertinence et le rendement du programme par rapport à l'atteinte de ses résultats prévus, conformément à la *Politique d'évaluation* du Conseil du Trésor.

17. Une matrice d'évaluation, portant notamment sur les enjeux, les questions, les indicateurs et les sources de données, a été élaborée au cours de la phase de planification et est présentée à l'annexe C. De nombreux éléments de preuve ont été utilisés pour évaluer le programme, notamment :

- Examen de documents : Un examen de la documentation a été réalisé dans le but de mettre le programme en contexte, tant sur le plan national que sur le plan international; de dresser un cadre théorique pour le modèle du programme; d'établir des données de référence en fonction desquelles le programme pourrait être évalué, et de déterminer des modèles de prestation par le biais d'une analyse d'autres administrations.
- Entrevues : L'équipe d'évaluation a mené des entrevues auprès de gestionnaires clés du programme et de TPSGC. L'équipe d'évaluation a également consulté des représentants des ministères et des organismes clients, des membres du personnel du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, ainsi que l'entrepreneur et les sous-traitants des services de voyage.
- Analyse des données : Les données de rendement ont été analysées pour mesurer les résultats du programme. L'équipe d'évaluation a utilisé tant les rapports internes sur le rendement que les données brutes fournies par le programme lorsque nécessaire.
- Sondage : Le programme, par l'entremise de contractant, mène annuellement un sondage auprès de ses utilisateurs. La population sondée se compose de voyageurs, de fournisseurs de services de préparation de voyage, de vérificateurs de comptes et d'approbateurs de voyage. Lorsqu'ils sont pertinents, les résultats des sondages ont été pris en considération.
- Analyse financière : L'équipe d'évaluation a procédé à un examen et à une analyse des données financières relatives aux budgets, aux revenus et aux dépenses du programme afin de comprendre l'efficacité du modèle de recouvrement des coûts de l'initiative. Le programme a fourni toute l'information financière, à l'exception du total des dépenses de voyage du gouvernement fédéral, donnée qui a été fournie par un autre groupe de la Direction générale des approvisionnements qui n'était pas lié au programme.

18. De plus amples renseignements sur l'approche et les méthodologies utilisées pour réaliser cette évaluation figurent dans la section intitulée « À propos de l'évaluation » à la fin du présent rapport.

CONSTATATIONS ET CONCLUSIONS

19. Les constatations et les conclusions suivantes sont fondées sur de nombreux éléments de preuve utilisés durant l'évaluation. Elles sont présentées par type d'enjeu (pertinence et rendement).

PERTINENCE

20. La pertinence est établie par la mesure dans laquelle le programme répond à un besoin manifeste et continu; est en harmonie avec les priorités du gouvernement fédéral et des ministères, et constitue un rôle et une responsabilité appropriés pour le gouvernement fédéral.

Besoin continu

21. Le besoin continu évalue la mesure dans laquelle le programme continue à répondre à un besoin manifeste et aux besoins de ses clients. Les éléments de preuve examinés pour évaluer le besoin continu comprennent : la validité constante de la raison d'être initiale du programme, la loi relative à sa prestation, et l'utilisation de ses services par les clients. En fonction de ces critères, l'évaluation a prouvé qu'il existait un besoin continu pour la prestation de l'ISPV aux organismes fédéraux.

22. La raison d'être du programme demeure valable. Les employés du gouvernement fédéral doivent se déplacer pour mettre en œuvre des programmes et des mandats ministériels. Le gouvernement fédéral a besoin d'accroître sa responsabilité et sa supervision en ce qui concerne les voyages afin d'évaluer efficacement les coûts liés à ceux-ci. Par ailleurs, le besoin de réduire les coûts associés à la planification, à la préparation et à l'administration des voyages par le biais de nouvelles technologies persiste, car les ministères nécessitent un mécanisme efficace pour planifier et préparer leurs déplacements, de même que pour soumettre leurs demandes de remboursement conformément aux lois et politiques pertinentes.

23. En vertu de l'annexe E, article 6.12 de la *Politique sur les services communs* du Conseil du Trésor, TPSGC doit assurer la prestation de l'ISPV. La *Politique* (annexe E) rend également le recours à l'ISPV obligatoire. Comme ce programme est obligatoire, TPSGC doit en offrir toutes les composantes, alors que les ministères figurant aux annexes I, I.1 ou II de la *Loi sur la gestion des finances publiques* doivent utiliser le programme, à moins d'être exemptés de ce recours par le Conseil du Trésor ou d'avoir obtenu de l'organisme de services communs la délégation de pouvoirs nécessaire. Selon le SCT, le fait de ne pas utiliser les services de l'ISPV pour les déplacements gouvernementaux entraînerait la non-conformité des ministères à la politique.

24. La politique stipule que certains services sont désignés obligatoires lorsque l'intérêt de l'ensemble de l'administration fédérale ou des considérations de cet ordre l'emportent sur les intérêts des ministères ou organismes particuliers, ou concordent avec eux. Ces considérations comprennent les économies d'échelle, l'accès à des centres d'expertise ou

de spécialisation, la nécessité d'un niveau élevé d'uniformité ou la réalisation des objectifs de nature sociale, économique et environnementale du gouvernement.

25. En ce qui a trait à l'utilisation des services du programme par les clients, les clients interviewés ont unanimement indiqué qu'il y avait un besoin manifeste pour l'ISPV et ont appuyé le concept de services de voyage centralisés, harmonisés et partagés. Toutefois, malgré le statut obligatoire du programme, l'utilisation de ses composantes par les ministères n'a pas été unanimement mise en œuvre dans l'ensemble du gouvernement fédéral en raison de divers obstacles. Ces obstacles sont expliqués dans la section « Rendement » du présent rapport. Des 106 institutions fédérales définies par l'ISPV comme clientes, 96 institutions utilisent le Centre d'appels pour les voyages, 80 ont recours à l'Outil de réservation en ligne, et 95 à la carte de voyage désignée.

26. Bien que le ministère de la Défense nationale a résisté la mise en œuvre de l'Outil de réservation en ligne, il entreprend actuellement un projet pilote visant à évaluer la valeur pratique de l'adoption complète du service. Le Ministère souhaite automatiser davantage ses pratiques actuelles en matière de voyage ainsi que mettre en œuvre des contrôles plus intégrés; il envisage donc l'ISPV comme solution potentielle. La plupart des autres institutions qui n'ont pas recours aux trois outils sont de petits organismes ou des institutions qui ne sont pas inclus dans les annexes I, I.1 ou II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

27. Au moment de l'évaluation, 25 des 106 institutions fédérales avaient adopté l'Outil de gestion des dépenses. Bien que le taux d'adoption de cet outil soit bas, il continue à y avoir un besoin pour des données liées aux voyages. Lors de la présente évaluation, certains organismes fédéraux qui n'avaient pas déployé l'Outil de gestion des dépenses avaient mis en œuvre un système équivalent. Dans bon nombre de cas, ces systèmes précèdent la création du programme. Par exemple, le ministère de la Défense nationale, Environnement Canada et la Commission de la fonction publique ont mis en place leur propre système de demandes de remboursement, ce qui va à l'encontre de la *Politique sur les services communs*, mais est conforme à la nouvelle approche modulaire visée par l'ISPV depuis 2009-2010. Pour les organismes fédéraux qui n'utilisent pas de système de demandes de remboursement, la pratique de la soumission manuelle des demandes de remboursement n'est pas en harmonie avec les meilleures pratiques du secteur public ou privé. L'information saisie par un système de demandes de remboursement des dépenses aiderait les organismes gouvernementaux à gérer plus efficacement leurs déplacements et à faire en sorte que le gouvernement demeure responsable devant la population canadienne.

28. En somme, il existe un besoin continu pour le programme. La pertinence de la raison d'être du programme perdure et TPSGC a l'obligation d'offrir le programme conformément à la *Loi sur les services communs*. Bien que toutes les composantes n'aient pas été universellement mises en œuvre, presque tous les organismes fédéraux utilisent au moins certaines des composantes.

Concordance avec les priorités et les objectifs du gouvernement et du Ministère

29. L'harmonisation avec les priorités du gouvernement fédéral et des ministères se détermine en évaluant les liens qui existent entre le programme et les priorités du gouvernement fédéral ainsi que les résultats stratégiques ministériels. L'évaluation a indiqué que l'ISPV était effectivement en harmonie avec les priorités du gouvernement fédéral et des ministères.

30. Le *Discours du Trône* de mars 2010 portait principalement sur le rétablissement de l'équilibre budgétaire. Le Discours a présenté des mesures visant à réduire les dépenses des programmes fédéraux, notamment :

- le gel des budgets de fonctionnement ministériels (c.-à-d. le montant total consacré aux salaires, à l'administration et aux frais généraux);
- la réalisation d'un examen des services administratifs pour accroître l'efficacité.

31. Le Budget de 2010 proposait d'importantes mesures pour réduire la croissance des dépenses de fonctionnement. Celles-ci comprenaient le gel des dépenses ministérielles en matière de voyages, de congrès et d'hébergement pour les conserver aux niveaux de 2008-2009. À titre de service commun, l'ISPV réduit la répétition d'initiatives en éliminant le besoin des ministères de produire leur propre solution de voyage. L'un des objectifs du programme est de réduire les dépenses de voyage au moyen du contrôle des coûts et d'une meilleure gestion des déplacements. En saisissant les données sur les voyages à des fins de veille stratégique, l'ISPV permet aux organismes fédéraux de voyager de façon plus profitable grâce à une meilleure gestion des déplacements, diminuant ainsi les coûts.

32. Dans le *Discours du Trône* de novembre 2008 le gouvernement fédéral s'engageait à apporter des améliorations novatrices à l'administration des programmes et des services de sorte à bâtir des partenariats avec des tiers et le secteur privé pour offrir de meilleurs services à moindres coûts. La méthode de prestation de services s'harmonise avec cette priorité. Les outils et services de l'ISPV sont externalisés, et TPSGC en assure la supervision et la gestion. L'obtention de remises en espèces (notamment par des ententes de remises conclues avec les lignes aériennes) est gérée par la Direction générale des approvisionnements afin de tirer parti de l'influence qu'exerce le gouvernement fédéral sur le marché.

33. Le programme soutient également les objectifs de la *Loi sur la gestion des finances publiques* en renforçant la vérification et l'imputabilité au sein des ministères. En tant que système centralisé de suivi des dépenses, l'Outil de gestion des dépenses de l'ISPV favorise la transparence et la responsabilité grâce à la centralisation des renseignements relatifs aux dépenses. Le service propose également des capacités améliorées de vérification et de production de rapports, d'entreposage de données et de surveillance intégrée de la conformité à la politique.

34. Dans le *Rapport sur les plans et priorités* de 2009-2010 et celui de 2010-11, le résultat stratégique de TPSGC consistait à fournir : « des services et des programmes centraux de haute qualité qui assurent une saine intendance au nom de la population canadienne et qui répondent aux besoins opérationnels des institutions fédérales ». Bien qu'on ne le mentionne pas spécifiquement, l'ISPV est en harmonie avec ce résultat puisqu'il fournit des services communs centralisés à l'échelle du gouvernement.

35. Le programme correspond également à la portée de l'Examen des services administratifs mené par le Bureau du Conseil privé. Cet examen a pour objectif d'évaluer les fonctions administratives et les frais généraux du gouvernement dans son ensemble afin de cerner des possibilités d'accroître l'accès aux services gouvernementaux, de simplifier la prestation des services et de réduire les coûts de prestation des programmes.

36. Environ la moitié des gestionnaires du gouvernement fédéral consultés dans le cadre de l'évaluation ont désigné l'ISPV comme étant une priorité pour leur ministère. Certains clients ont fait preuve d'un important engagement envers le programme, en appliquant la politique au sein de leur ministère respectif, notamment en utilisant l'Outil de gestion des dépenses.

37. Le programme est aligné avec les priorités du gouvernement. Le Budget de 2010 proposait d'importantes mesures pour réduire la croissance des dépenses de fonctionnement, et le *Discours du Trône* de 2008 engageait le gouvernement à apporter des améliorations novatrices à l'administration des programmes et des services.

Harmonisation avec les rôles et les responsabilités du gouvernement fédéral et des ministères

38. Afin de déterminer si un programme s'harmonise ou non avec les rôles et les responsabilités du gouvernement fédéral, on examine les trois éléments suivants : a) la possibilité de transférer la responsabilité du programme à un autre ordre de gouvernement (c.-à-d. les provinces); b) la possibilité de transférer la responsabilité du programme au secteur privé; c) la possibilité de décentraliser la responsabilité du programme et de la transférer à chacun des ministères et organismes clients.

39. Le programme est conçu pour les déplacements des employés du gouvernement fédéral. Il répond à des besoins internes propres au gouvernement fédéral. À ce titre, le transfert de la responsabilité à un autre ordre de gouvernement ne serait pas viable.

40. Le programme offre des services qui sont accessibles au secteur privé. Puisqu'il existe des solutions de prestation des composantes du programme dans le secteur privé, TPSGC a externalisé les composantes de services, mais a conservé la responsabilité générale en assurant la direction et la supervision du contrat. Si le gouvernement fédéral devait élaborer des composantes semblables à l'interne, ses efforts ne seraient pas pertinents puisqu'il créerait des services existants qui sont couramment accessibles dans le secteur privé. Ainsi, il convient à TPSGC d'externaliser les composantes. De plus

amples renseignements sur la prestation des services figurent à la section « Rendement » du présent rapport.

41. Les voyages constituent une activité qui justifie la prestation des services du programme à l'échelle du gouvernement fédéral. Pour TPSGC, étant un fournisseur de services communs, il est pertinent que la responsabilité du programme réside au sein du ministère. Pour atteindre le volume d'activité essentiel pour négocier des rabais auprès des compagnies aériennes, des compagnies de chemin de fer, des hôtels et des entreprises de location de véhicules, le ministère requiert la collaboration des organismes fédéraux. La décentralisation de la responsabilité des services de voyage en la transférant aux ministères et organismes individuels les obligerait à reproduire inutilement ces services, ce qui va à l'encontre des principes de la *Politique sur les services communs* du Conseil du Trésor. Selon la politique, les services de voyage sont désignés obligatoires à des fins d'économies d'échelle.

42. Le secteur privé et d'autres administrations gouvernementales fédérales ont intégré ou sont en voie d'intégrer une solution centralisée pour la gestion des voyages, semblable à l'ISPV. Cette tendance peut être observée au sein des gouvernements nationaux de l'Australie, du Royaume-Uni et des États-Unis, qui cherchent à accroître leurs économies grâce à la consolidation de l'information de voyage et une meilleure gestion des déplacements.

43. Dans l'ensemble, le programme est en harmonie avec les rôles et les responsabilités du gouvernement fédéral. Les voyages constituent un service commun qui appuie la prestation du programme, faisant de TPSGC le fournisseur logique de l'ISPV. Qui plus est, la décentralisation des services de voyage fédéraux serait contraire aux économies d'échelle et aux tendances internationales actuelles.

CONCLUSIONS : PERTINENCE

44. L'évaluation conclut, qu'il y a un besoin continu, que le programme est en harmonie avec les priorités fédérales et ministérielles ainsi que qu'avec les rôles et responsabilités du gouvernement fédéral, nous permet de conclure que le programme demeure pertinent.

45. TPSGC est tenu de fournir le programme conformément à la *Politique sur les services communs*. Bien que tous les ministères n'aient pas adopté l'ensemble des composantes du système, la plupart des organismes fédéraux ont mis en œuvre le Centre d'appels pour les voyages, l'Outil de réservation en ligne et le programme de carte de voyage. Quant aux ministères qui n'ont mis en place ni l'Outil de gestion des dépenses ni un système équivalent, la pratique actuelle visant la présentation de demandes manuelles n'est pas conforme aux pratiques exemplaires en matière de demandes de remboursement. Les objectifs du programme sont toutefois conformes aux priorités fédérales de même qu'aux résultats stratégiques de TPSGC.

46. Puisque le voyage favorise le déploiement des programmes, il est souhaitable que l'ISVP soit fourni par TPSGC. Le secteur privé est en mesure de mettre en place les composantes. TPSGC est apte à assurer la surveillance de leur mise en œuvre et à exécuter les exigences d'approvisionnement appropriées.

RENDEMENT

47. Le rendement est la mesure dans laquelle l'atteinte des objectifs (résultats) d'un programme ou d'une initiative sont réussies et le degré auquel cela est possible d'une manière rentable démontrant efficacité et économie.

Atteinte des résultats

48. Le rendement d'un programme ou d'une initiative peut être mesuré en fonction de la mesure dans laquelle le programme a atteint les objectifs de ses résultats. Les résultats de l'ISVP, tels que présentés dans le modèle logique du tableau 1, sont conçus de sorte que leur atteinte facilite l'accomplissement des résultats stratégiques de TPSGC. Cette évaluation a porté sur la performance de l'ISVP à fournir aux organismes fédéraux, des services de voyage de haute qualité.

Sensibilisation au ISVP

49. La sensibilisation au programme est la mesure dans laquelle les intervenants sont au courant des outils et des services de voyage qui leur sont offerts. On a évalué la sensibilisation au programme en effectuant un sondage annuel auprès des voyageurs, des organisateurs de voyage, des vérificateurs des comptes et des approbateurs de voyage administrés par l'entrepreneur principal de l'ISVP. Selon le sondage, la reconnaissance à l'égard de la solution de l'ISVP d'un bout à l'autre est passée de 41 % en 2005-2006 à 95 % en 2009-2010. Le sondage a également évalué la reconnaissance par service. L'Outil de gestion des dépenses s'est vu attribuer la cote la plus faible, n'atteignant que 44 % en 2009-2010, ce qui constitue une augmentation par rapport aux 33 % récoltés en 2007-2008. Le faible taux de reconnaissance de l'Outil de gestion des dépenses n'a pas étonné, puisque la reconnaissance de la composante dépend de l'appui des ministères, lequel s'est révélé relativement modeste.

Adoption des outils de l'ISVP

50. On évalue l'adoption des outils selon l'utilisation des services de voyage parmi les voyageurs qu'en fait la clientèle du gouvernement fédéral (p. ex., les voyageurs réels). L'adoption a été mesurée dans cette manière car la mise en œuvre du Ministère ne garantit pas l'utilisation réelle des outils parmi les voyageurs. Il existe un lien direct entre l'adoption et l'atteinte des résultats du programme. Lorsque le programme a été élaboré, les avantages financiers et qualitatifs découlant de la mise en œuvre de la solution de l'ISVP étaient établis. Ces avantages présentaient certains niveaux d'adoption des

2010-602 Évaluation de l'Initiative des services de voyage partagés
Rapport final

composantes du programme à l'échelle gouvernementale. Les niveaux d'adoption comprennent notamment ce qui suit :

- 80 % d'utilisation du service de réservation électronique;
- 90 % d'utilisation de la carte de voyage du gouvernement;
- 100 % d'utilisation du système électronique de traitement des demandes de remboursement des frais de voyage.

51. Selon l'analyse de rentabilisation initiale, l'atteinte de ces taux d'utilisation au sein des voyageurs veillerait à ce que l'ISVP puisse fonctionner d'après le principe de recouvrement des coûts et procurer les avantages désirés. Les résultats visés sont fondés sur certaines suppositions, comme un statut obligatoire appliqué par la *Politique sur les services communs*. Au moment de l'évaluation, les services étaient effectivement optionnel (tel que discuté plus tard dans le rapport). Bien que TPSGC ait assumé la responsabilité pour l'adoption, l'autorité pour appliquer l'utilisation des services ne réside pas avec le ministère, mais avec les administrateurs généraux. Le tableau 2 présente l'adoption véritable et l'adoption prévue de chaque composante. Pour en savoir plus sur le calcul de l'adoption et sur les limitations des données, consulter la rubrique intitulée *À propos de l'évaluation*, où il est question de la méthodologie.

Tableau 2 : Sommaire de l'adoption de l'ISVP par les voyageurs

Composantes de l'ISVP	Adoption prévue en 2003	Adoption en 2009-2010
Outil de réservation en ligne	80 %	43 %
Carte de voyage désignée	90 %	35 %
Outil de gestion des dépenses	100 %	4 %

Source : Adoption escomptée tirée de l'analyse de rentabilisation réalisée en 2003 pour l'ISVP.

52. **Outil de réservation en ligne** – Lorsqu'il effectue une réservation pour un voyage par avion ou par train, le voyageur peut se servir de l'Outil de réservation en ligne ou communiquer avec le Centre d'appels pour les voyages : ceux-ci fournissent le même service, la différence étant ce qu'il en coûte aux ministères. En 2009-2010, le coût d'utilisation de l'Outil de réservation en ligne se chiffrait à 20,79 \$, tandis que celui du Centre d'appels pour les voyages s'élevait à 46,26 \$.

53. Étant donné que le coût d'utilisation de l'Outil de réservation en ligne est plus bas, l'outil devrait être le choix privilégié dans le cas des réservations pour les voyages domestiques et transfrontaliersⁱⁱⁱ. De 2005-2006 à 2009-2010, l'adoption est passée de 19 % à 43 % pour toutes les réservations domestiques et transfrontalières. Une étude de

ⁱⁱⁱ L'ISVP ne favorise pas l'utilisation de l'Outil de réservation en ligne pour les voyages internationaux, car ceux-ci requièrent le savoir-faire d'un agent de voyages.

référence effectuée en 2009 concernant l'Outil de réservation en ligne a rendu compte, pour le secteur, d'une adoption moyenne de 73 %, alors que l'*analyse de rentabilisation de 2003* a indiqué qu'il était possible d'atteindre une adoption de 80 %. Ces derniers chiffres reposaient sur l'idée selon laquelle l'Outil de réservation en ligne serait rendu obligatoire, lorsque possible, au détriment du Centre d'appels pour les voyages. L'adoption prévue a été atteinte par certains ministères. Par exemple, TPSGC fonctionne avec une d'adoption au-dessus du seuil de 80% à 82%.

54. Dans l'ensemble, l'Outil de réservation en ligne et le Centre d'appels pour les voyages ont atteint un taux d'adoption d'à peu près 100 % dans le cas des réservations pour voyages par avion ou par train. Toutefois, le programme n'a pu atteindre le même taux d'adoption pour ce qui est des réservations d'hôtels et de locations de voitures. De nombreux voyageurs ont préféré effectuer ces réservations directement auprès des fournisseurs, surtout dans le cas des voyages ne nécessitant ni l'avion ni le train, comme les excursions d'une journée. En effet, ces voyageurs n'ont pas vu la raison pour laquelle ils devraient engager des frais liés aux outils de réservation (veuillez consulter l'Annexe B pour connaître les frais qui s'appliquent). Même lorsqu'ils font les réservations de leurs voyages par avion ou par train au moyen des outils de l'ISVP, certains voyageurs préfèrent tout de même téléphoner directement aux hôtels ainsi qu'aux entreprises de location de voitures.

55. L'adoption des outils de réservation de l'ISVP dans le cas des hôtels et des locations de voitures n'a pu être évaluée puisque le nombre de l'ensemble des réservations effectuées directement par le voyageur ou l'organisateur est demeuré inconnu. En l'absence de l'Outil de gestion des dépenses ou d'un autre mécanisme automatisé pour recueillir les données sur les réservations d'hôtels et de locations de voitures, il n'existait aucun moyen de compiler les données de réservation de chaque voyageur par ministère ou à l'échelle gouvernementale.

56. *Carte de voyage désignée*^{iv} – De 2005-2006 à 2009-2010, les frais de voyage réglés au moyen de la carte de voyage désignée se sont accrus, passant de 200 millions de dollars à 236 millions de dollars. Selon les rapports trimestriels du programme, ce montant est « moins qu'optimisé ». En 2006, on prévoyait qu'il était possible d'atteindre des dépenses de 680 millions \$. Au moment de l'évaluation, l'adoption de la carte de voyage désignée s'établissait à 35 %. Selon le programme, l'objectif d'adoption de 90 % a été fixé d'après une modification prévue à la *Directive sur les voyages du Conseil national mixte*. La modification requise n'a toutefois pas été apportée (veuillez consulter la rubrique Exigences de la politique du rapport pour en savoir plus).

^{iv} La carte de voyage désignée n'est que l'une des composantes de la carte de voyage et des produits de comptes. La carte de voyage désignée de centre de responsabilité est la carte de compte qu'utilisent les voyageurs du gouvernement fédéral pour réserver des passages pour voyages par avion ou par train. La carte de compte atteint un taux d'adoption d'à peu près 100 %, puisque tous les vols doivent être réservés par l'intermédiaire du compte lors de l'utilisation de l'Outil de réservation en ligne ou du centre d'appels pour les voyages.

57. **Outil de gestion des dépenses** – L'Outil de gestion des dépenses a été sous-utilisé et son rythme d'adoption s'est révélé plus lent que prévu. L'Outil de gestion des dépenses était voué à devenir pour le gouvernement la source principale de renseignements consolidés en matière de frais de voyage, fournissant des renseignements au chapitre de la surveillance et des activités. En 2009-2010, l'Outil de gestion des dépenses a enregistré des dépenses s'élevant à 64,5 millions de dollars. L'Outil de gestion des dépenses a couvert 4 % de la valeur totale des frais de voyage du gouvernement fédéral donc 1,59 milliard de dollars. En comparaison, l'*analyse de rentabilisation de 2003* a présumé qu'il était possible de parvenir à une adoption de 100 %. Lors de l'établissement de l'objectif, on s'attendait à ce que le statut obligatoire du service au sein de la *Politique sur les services communs* ait pour effet de concrétiser l'atteinte du niveau d'adoption.

58. À la suite de la faible adoption, le gouvernement a approuvé, à compter de 2009-2010, une approche « modulaire » pour l'Outil de gestion des dépenses, tel que prévu dans l'examen à mi-parcours de 2008 (veuillez consulter la rubrique Contexte du rapport). En dépit de la *Politique sur les services communs*, cette approche a pour ainsi dire rendu le service optionnel en plus de réduire la probabilité d'atteindre un taux d'adoption de 100 %.

59. L'adoption des outils de l'ISVP a été mixte. L'important succès qu'a remporté le programme réside dans le fait que pratiquement toutes les réservations pour voyages par avion ou par train ont été effectuées par son intermédiaire, soit au moyen de l'Outil de réservation en ligne ou du Centre d'appels pour les voyages. Dans l'ensemble, l'adoption des outils de l'ISVP n'a pas atteint les niveaux escomptés présentés dans l'*Analyse de rentabilisation de l'ISVP*, sans l'atteinte de ces niveaux, le programme n'a pas pu arriver pleinement aux autres résultats présentés dans son modèle logique.

Mise en œuvre – Exigences de la politique

60. L'adoption de l'ISVP comporte deux aspects, à savoir : 1) si le ministère ou l'agence a mis en œuvre l'outil, et 2) l'adoption réelle de l'outil de l'ISVP par les employés du ministère ou de l'agence.

61. L'adoption de l'Outil de gestion des dépenses s'est révélée négligeable : en effet, seulement 25 institutions fédérales l'ont mis en œuvre malgré le fait que la *Politique sur les services communs* l'ait rendu obligatoire, comprenant le « système de remboursement des dépenses ».

62. Selon le programme, il existe indéniablement un manque de conformité au sein de nombreux ministères et aucune mesure d'application n'a été imposée. Le SCT affirmé que le respect de la politique relève des administrateurs généraux. Par exemple, en 2007-2008 TPSGC a été un des premiers ministères à implémenté le statut obligatoire de la *Politique sur les services communs* et en 2009/10, TPSGC était le ministère avec le niveau d'adoption le plus élevés en termes d'utilisation. Cependant, la plupart des autres ministères n'ont pas suivi, et devant ce manque de conformité, le gouvernement a

approuvé en 2009-2010 une approche optionnelle de l'Outil de gestion des dépenses. Des études démontrent que les organismes du secteur privé qui rendent obligatoires leurs solutions de voyage et font respecter la conformité connaissent des taux d'adoption nettement supérieurs.

63. L'article 3.3 de la *Directive sur les cartes de voyage et les chèques de voyage* émise par le Conseil du Trésor stipule que la carte de voyage désignée est la méthode de paiement recommandée pour les employés pour leurs dépenses de voyage. Toutefois, l'article 1.6.1 de la *Directive sur les voyages du Conseil national mixte* de 2008 indique que l'utilisation de la carte de voyage désignée est à la discrétion de l'employé qui voyage. Étant donné que la directive a fait l'objet de négociations entre le gouvernement fédéral et des agents négociateurs de la fonction publique, elle est respectée de manière plus scrupuleuse que la *Politique sur les services communs*. Dans l'ordre actuel des choses, la carte de voyage désignée n'est obligatoire que pour les cadres supérieurs, les employés de niveaux équivalents et les employés exclus aux termes de l'article 6.1.6 de la *Directive sur les cartes de voyage et les chèques de voyage*.

64. En ce qui concerne le volet de réservation de l'ISVP (l'Outil de réservation en ligne et le Centre d'appels pour les voyages), les cadres supérieurs de la plupart des ministères demandent qu'on utilise l'un ou l'autre de ces outils conformément à la *Politique sur les services communs*. Toutefois, ils ne font pas vraiment la promotion de l'Outil de réservation en ligne par rapport au Centre d'appels pour les voyages. L'ISVP n'a pas l'autorité nécessaire pour obliger les voyageurs à utiliser un outil de réservation plutôt qu'un autre, quoique le programme fasse la promotion de l'Outil de réservation en ligne par rapport au Centre d'appels pour les voyages.

65. Dans le contexte de l'évaluation, TPSGC était un exemple d'un ministère qui a imposé l'utilisation de l'Outil de réservation en ligne, ainsi que celle de l'Outil de gestion des dépenses. Par conséquent, TPSGC s'est placé au premier rang des ministères par rapport à l'adoption de l'Outil de réservation en ligne, avec un taux de 82 % au troisième trimestre de 2009-2010, atteignant le taux d'adoption escompté pour ce service. L'Agence canadienne d'inspection des aliments s'est placée au deuxième rang avec un taux de 74 %, et Citoyenneté et Immigration Canada, au troisième rang avec 71 %.

66. Un autre obstacle est lié au cadre des politiques du gouvernement fédéral. Le respect des exigences relatives à la sécurité et à la protection des renseignements personnels signifie qu'il est difficile pour l'ISVP d'innover au même rythme que ses homologues du secteur privé. À titre d'exemple, dans le cadre de l'évaluation, l'Outil de réservation en ligne était impossible à utiliser sur l'Internet, puisqu'il n'est accessible que depuis l'intranet sécurisé du gouvernement, et il ne donnait pas accès à tous les itinéraires disponibles des transporteurs aériens et ferroviaires^v. Le manque de disponibilité

^v Les données de Via Rail et d'Air Canada Tango, qui sont au gré du fournisseur, ne figurent pas dans l'Outil de réservation en ligne. Pour avoir accès à ces transporteurs, ce système doit passer par un grossiste se trouvant au Royaume-Uni. Or, les serveurs à l'étranger sont considérés comme une menace à la sécurité jusqu'à ce qu'il soit vérifié. Ils doivent donc passer par des exigences relatives à la sécurité. Au moment de

d'Internet posait des difficultés pour les employés du gouvernement fédéral qui voulaient utiliser le service pendant leurs déplacements. En ce qui concerne l'Outil de gestion des dépenses, la *Directive sur les voyages du Conseil national mixte* exige la présentation de reçus sur papier, empêche le service de devenir entièrement électronique. Le programme a fait certains progrès par rapport à ces problèmes; par exemple la dispense d'obtenir des signatures écrites originales pour l'Outil de gestion des dépenses, ce qui a permis de rationaliser un peu plus les procédures de demande de remboursement.

67. Dans sa conception, on a intégré dans l'Outil de gestion des dépenses le respect des politiques, ce qui est une des raisons pour laquelle les clients ne considèrent pas l'outil facile à utiliser. Toutefois, certains clients ont indiqué que le respect des politiques intégré dans le système, simplifie les demandes de remboursement en comparaison à l'approche manuelle. Par exemple, le ministère des Pêches et des Océans Canada a soumis l'Outil de gestion des dépenses à une étude de cas à l'Initiative relative au labyrinthe de règles du gouvernement, à titre d'exemple d'une solution qui favorise l'efficacité et réduit les formalités administratives.

68. L'environnement politique dans lequel l'ISVP fonctionne n'est pas favorable à l'atteinte des niveaux d'adoption désirés. Si l'utilisation de ces services ne devient pas obligatoire, on peut douter que le programme atteigne l'acceptation souhaitée.

Adoptions – Obstacles externes et internes

69. En dehors de conflits au niveau des politiques, l'évaluation a cerné d'autres obstacles qui ont contribué aux taux d'adoption actuels du programme. Ces obstacles émanent soit des ministères, soit des utilisateurs. Les obstacles émanant des ministères sont les motifs pour lesquels les cadres supérieurs de ceux-ci ne mettent pas en œuvre l'ISVP dans leur organisme; les obstacles émanant des utilisateurs correspondent aux motifs invoqués par les voyageurs pour ne pas utiliser le programme.

70. En ce qui concerne l'Outil de gestion des dépenses, certains ministères ont exprimé de l'inquiétude au sujet des frais de transaction pour les demandes de remboursement. Cela concerne particulièrement les ministères qui présentent énormément de petites demandes, notamment les déplacements d'une journée. Dans certains ministères, de telles dépenses sont remboursées à même la petite caisse, ou la demande de remboursement connexe est présentée à l'aide de formulaires sur papier ou électroniques. C'est une façon relativement simple et peu coûteuse de rembourser les voyageurs. L'Agence de revenu du Canada est un exemple d'organisme dont le mandat exige un grand nombre de déplacements d'une journée. En conséquence, au moment de l'évaluation, l'Agence était en train de mettre en œuvre son propre module SAP de demande de remboursement des frais de voyage afin de ne pas avoir à payer des frais de transaction. En ce qui concerne les voyageurs, certains hésitent à utiliser l'Outil de gestion des dépenses parce qu'ils se

la présente évaluation, le service susmentionné du Royaume-Uni avait passé cette évaluation. Consulter la Politique sur la sécurité du gouvernement (<http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=16578>) et la politique sur la protection de la vie privée (<http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=12510>)

sentent à l'aise par rapport au processus manuel de demande de remboursement et parce qu'ils estiment que l'outil n'est pas facile à utiliser.

71. Un autre facteur déterminant l'adoption pourrait être la date à laquelle l'Outil de gestion des dépenses a été lancé. Lorsque l'ISVP a été offert pour la première fois en 2004, l'Outil de gestion des dépenses n'était pas encore prêt, ce qui fait que le programme n'était pas vraiment offert de bout en bout comme il était censé l'être. Les clients ont dû attendre 2006 pour que ce volet soit disponible. Les responsables du programme estiment que le fait d'offrir les services de l'ISVP d'une manière aussi dispersée a pu contribuer au faible intérêt suscité par l'Outil de gestion des dépenses.

72. Compte tenu des faibles taux d'adoption de l'Outil de gestion des dépenses au sein du gouvernement, et malgré son statut de programme obligatoire d'après la *Politique sur les services communs*, au cours de l'année financière 2009-2010, l'ISVP envisageait de rendre l'outil optionnel comme l'avait recommandé le Rapport d'examen à mi-parcours de 2008. En l'absence d'obligation d'adopter l'outil, les ministères hésitaient à s'engager envers l'Outil de gestion des dépenses et attendaient à la place le nouveau processus de demande de remboursement qui émanera du contrat 2013. Entre-temps, d'autres ministères qui utilisent le système de gestion financière ministérielle SAP ont indiqué qu'ils attendraient les résultats de l'outil utilisé par l'Agence du revenu du Canada pour l'adopter. Au moment de la présente évaluation, 36 organismes publics avaient adopté SAP comme système de gestion financière, ce qui représente environ 85 % des dépenses du gouvernement, mais aucun n'avait mis en œuvre le module de voyage. Les personnes interrogées ont indiqué qu'elles ne savaient pas si les ministères qui n'utilisent pas le système SAP pourraient mettre en œuvre le module de demande de remboursement SAP pour enregistrer leurs dépenses ou si le module pourrait avoir la connectivité partagée par les composantes de l'ISVP. Ces deux inconvénients signifient que la solution SAP n'est pas une option viable pour l'ensemble du gouvernement. De plus, un module de SAP devrait être acheté, adapté et maintenu par les ministères participants. Mettre en place un module de SAP résulterait dans le dédoublement du travail et ajouterait un système parallèle supplémentaire parmi les outils équivalents qui gère les dépenses.

73. En ce qui concerne la carte de voyage désignée, la principale raison pour laquelle les voyageurs représentés ne l'utilisaient pas, c'est qu'ils préfèrent avoir recours à leurs propres cartes de crédit et profiter d'avantages personnels de leurs voyages d'affaires. En outre, certains voyageurs estiment ne pas voyager suffisamment pour justifier l'acquisition d'une carte de voyage. Des répondants d'un organisme client qui a été interviewé indique que les ministères sont parfois peu enclins à faire la promotion de la carte, car cela signifierait pour lui avoir une gestion active des cartes de voyages et s'exposerait à un risque accru en raison des soldes impayés.

74. Les obstacles qui bloquent une adoption accrue des outils de voyage de l'ISVP sont bien connus des responsables du programme et ont été largement documentés. L'enquête annuelle, l'Examen à mi-parcours 2008, et les réunions du Conseil consultatif sur les

2010-602 Évaluation de l'Initiative des services de voyage partagés
Rapport final

voyages ont fait état des obstacles permanents à l'adoption par les ministères. Les divers obstacles émanant des ministères et des utilisateurs sont résumés dans la pièce 3.

Pièce 3 : Sommaire des obstacles au rendement de l'ISVP

Volet de l'ISVP	Obstacles ministériels	Obstacles liés aux utilisateurs
Outil de réservation en ligne	<ul style="list-style-type: none"> Toutes les réservations ne sont pas possibles à l'aide de l'Outil de gestion en ligne Manque d'accessibilité (non disponible sur Internet) Ne peut être adapté aux besoins de chaque ministère 	<ul style="list-style-type: none"> Préfèrent parler à un conseiller en voyages - résistance au changement
Carte de voyage désignée	<ul style="list-style-type: none"> Exige une gestion active des cartes de voyage Expose le ministère à un risque accru associé aux soldes à payer 	<ul style="list-style-type: none"> Préfèrent utiliser leur propre carte de crédit
Outil de gestion des dépenses	<ul style="list-style-type: none"> Certains ministères utiliseraient plutôt un module de voyage SAP Paieement de frais de transaction pour chaque demande - Une préoccupation fiscale perçue parmi certains ministères Doit être mis en œuvre à la grandeur du ministère – résistance au changement 	<ul style="list-style-type: none"> Manque de convivialité Préfèrent remplir les demandes à la main Manque de soutien de la part du ministère

Amélioration de l'expérience de voyage

75. L'expérience de voyage désigne le processus de bout en bout du voyage, depuis la planification jusqu'à la dernière étape de la demande de remboursement. D'après l'analyse de rentabilité originale du programme, avant l'ISVP, les programmes, politiques et processus de voyage ne donnaient plus aux employés des services à jour, efficaces et conformes à des pratiques exemplaires.

76. Selon le sondage mené par l'entrepreneur, les utilisateurs manifestent généralement un haut degré de satisfaction. La pièce 4 illustre le pourcentage de répondants qui étaient satisfaits, très satisfaits ou extrêmement satisfaits des différents volets du programme.

Pièce 4 : Satisfaction générale à l'égard des volets de l'ISVP (parmi les voyageurs, organisateurs de voyages, vérificateurs de comptes et approbateurs de voyages).

(pourcentage)	Janv.2005	Août 2005	Août 2006	Oct. 2007	Nov. 2008	Nov.2009
Carte de voyage désignée	89	93	94	93	94	95
Centre d'appels de voyages	80	86	93	92	93	94
Portail	-	86	80	74	79	77
Outil de réservation en ligne	-	83	81	77	83	82
Outil de gestion des dépenses	-	-	-	41	39	54
Total pour la solution	-	-	88	79	84	82

Source : Sondage annuel auprès des fournisseurs de services, de 2005-2006 à 2009-2010

77. Parmi les clients qui utilisent le service, seul l'Outil de gestion des dépenses avait un taux de satisfaction de moins de 60 %. La principale raison de cette insatisfaction était que le service n'était pas vu comme facile à utiliser.

78. La plupart des ministères clients interrogés dans le cadre de l'évaluation estimaient que l'ISVP a amélioré l'expérience de voyage pour leurs employés. Les ministères ont souligné la valeur d'un service électronique normalisé et rationalisé pour les utilisateurs de tous les paliers du gouvernement. Dans les ministères qui ont adopté l'Outil de gestion des dépenses, les voyageurs appréciaient les délais plus courts pour le remboursement. Certains ont fait remarquer que la courbe d'apprentissage est ardue pour les voyageurs peu fréquents, surtout en ce qui concerne l'Outil de gestion des dépenses.

79. Les outils et la technologie du programme ont amélioré l'expérience de voyage des employés. Le principal obstacle à une plus grande satisfaction est la courbe d'apprentissage.

Frais administratifs et coûts directs des voyages

80. En rationalisant et en automatisant l'administration des voyages, la mise en œuvre de l'ISVP était censée produire des économies par la réduction du délai nécessaire pour planifier les voyages, faire des réservations et préparer des rapports à ce sujet. Au moment de l'introduction du programme, l'ISVP prévoyait une augmentation des frais totaux de voyage de 5 % par année, produisant une dépense totale estimative sur les voyages de 18,3 milliards de dollars sur la durée de neuf ans du contrat de l'ISVP si celui-ci n'était pas mis en œuvre. Le programme estimait qu'au cours de cette période de neuf ans, la solution de bout en bout réduirait les dépenses globales sur les voyages de 811 millions de dollars, compte non tenu des coûts du programme. La plus grosse partie des économies était formée d'environ 362,6 millions de dollars d'avantages indirects (comme des économies de temps). Les autres économies étaient liées aux réductions des coûts de voyage directs (236,3 millions \$), les rabais consentis par les fournisseurs (112 millions \$) les ressources administratives (45 millions \$) et autres économies diverses. Il est important de noter que ces économies excluent l'examen du rôle joué par l'ISVP comme point d'accès aux tarifs négociés par TPSGC. En tant que fournisseur de services de réservations de voyage, l'ISVP est le seul mécanisme que les voyageurs ont pour accéder aux accords négociés par TPSGC. Les pourcentages de remise et le rôle joué par l'ISVP envers les tarifs négociés sont abordés plus loin dans le rapport.

81. Au moment de l'évaluation, il n'y avait pas assez de preuves pour pouvoir quantifier les économies administratives. Les économies proposées seraient liées à l'Outil de gestion des dépenses, compte tenu du fait que l'automatisation des demandes de remboursement les rendrait plus efficaces que l'approche manuelle. D'après le sondage sur le programme, 40 % des répondants ayant utilisé ce volet estimaient que l'Outil de gestion des dépenses était plus rapide que le processus manuel pour présenter des demandes de remboursement.

82. Les ministères clients qui ont été interviewés et qui utilisent et soutiennent l'Outil de gestion des dépenses estimaient que l'automatisation du processus de voyage avait allégé le fardeau administratif. Ces clients affirment qu'une fois la courbe d'apprentissage a été dépassée, la solution d'un bout à l'autre est plus efficace que l'ancien processus. Toutefois, les ministères étaient incapables de déterminer si les économies indirectes produites par l'automatisation étaient équivalentes aux frais introduits par l'Outil de gestion des dépenses.

83. Un certain nombre de ministères et d'organismes qui ont adopté l'Outil de gestion des dépenses ont indiqué qu'ils font des économies sur leurs frais administratifs. Ressources naturelles Canada a rendu l'Outil de gestion des dépenses obligatoire en février 2008 en l'intégrant à ses procédures de voyage. Ce même ministère a déclaré à l'ISVP qu'avant la mise en œuvre, la gestion des frais de voyage se faisait sur papier, était incohérente et affichait un taux d'erreur de 50 %. Une fois l'Outil de gestion des dépenses a été mis en place, le taux d'erreur a chuté à 13 %. De même, le ministère a souligné que l'Outil de gestion des dépenses avait amélioré l'expérience des employés par rapport aux demandes de remboursement, réduit les tâches de planification, d'approbation et de traitement, et diminué les dépenses liées à la gestion des voyages d'un bout à l'autre.

84. Par ailleurs, l'Administration canadienne de la sûreté du transport aérien (ACSTA) a cerné certains avantages présentés par la mise en œuvre de l'ISVP. Grâce à l'Outil de gestion des dépenses, les délais de remboursement sont passés de 30 jours à environ 15 jours. La solution ISVP a également permis à l'ACSTA de restructurer ses processus de gestion des voyages et de rationaliser le traitement des demandes de voyage et de remboursement. L'ACSTA affirme également que certains types d'erreurs sont signalés immédiatement, et que les utilisateurs peuvent corriger leurs propres erreurs. L'ACSTA n'est pas l'un des organismes fédéraux identifiés comme devant se conformer à la *Politique sur les services communs*, mais cet organisme a volontairement mis l'ISVP en œuvre après avoir évalué la valeur des services offerts par ce programme.

85. L'École de la fonction publique du Canada a également reporté certains avantages. L'Outil de gestion des dépenses a permis de réduire le fardeau de la paperasserie, diminuant le risque d'égarer les demandes de remboursement et la durée du traitement, et permettant d'offrir aux voyageurs des remboursements plus rapides.

86. Par rapport aux coûts directs des voyages, l'ISVP était censé produire des économies en permettant au gouvernement de mieux contrôler et gérer les frais de déplacement. L'*Analyse de rentabilisation de l'ISVP de 2003* estimait qu'il y aurait des économies directes de voyage de 236,3 millions de dollars sur neuf ans. Toutefois l'estimation était fondée sur d'importantes hypothèses qui ne se sont pas avérées. En raison du manque de données suffisantes, l'évaluation n'a pu quantifier d'économies directes.

87. L'ISVP préconise des changements de comportement en fournissant aux ministères des informations sur leurs pratiques en matière de voyages aériens et ferroviaires. À titre

d'exemple, le programme permet de suivre l'adoption de l'Outil de réservation, puisque les frais associés à celui-ci sont inférieurs à ceux du Centre d'appels pour les voyages, de savoir si le tarif aérien le plus économique a été sélectionné et si les billets d'avion ont été achetés plus de dix jours avant le voyage, et de s'informer sur l'utilisation de la classe affaires. Si un ministère décide d'améliorer ses pratiques en fonction de cette information, cela lui permettra de faire des économies. Il est important de noter que l'ISVP est le seul point d'accès aux tarifs négociés par TPSGC. Les pourcentages de remise sont examinés plus loin dans le rapport.

88. Pendant la période d'évaluation, l'adoption accrue de l'Outil de réservation en ligne a permis aux ministères de réaliser des économies directes. De 2005-2006 à 2009-10, la hausse du taux d'adoption de l'Outil de 19 à 43 % a permis de réaliser des économies quantifiables de 5 millions de dollars. En ce qui concerne les autres indicateurs, ils sont demeurés relativement stables pendant la période d'évaluation. Si un ministère gérait ses voyages en utilisant les informations produites par le programme, il obtiendrait des économies directement attribuables au programme. Toutefois, il est difficile de quantifier ces économies ou d'en assurer le suivi.

89. Les ministères interviewés ont indiqué qu'il n'y avait aucune preuve permettant de déterminer si le programme avait réussi à réduire les coûts directs des voyages. Les clients ont mentionné d'autres facteurs qui ont influencé les dépenses du gouvernement, comme le plafond des frais de déplacement qui a été mis en place dans le Budget 2010. Les ministères ont également fait observer qu'ils reçoivent davantage de réductions liées aux cartes ou de rabais sur les voyages en vertu de leurs ententes avec les lignes aériennes. Avant le programme, ces rabais auraient été remis au ministère, mais ils sont maintenant transférés directement à l'ISVP dans le cadre du modèle de financement du programme qui est fondé sur le recouvrement des coûts. Compte tenu des frais supplémentaires perçus par l'ISVP, les clients estimaient qu'ils avaient perdu certains des avantages dont ils bénéficiaient auparavant.

90. L'un dans l'autre, les ministères qui ont mis en œuvre tous les volets automatisés de l'ISVP, y compris l'Outil de gestion des dépenses, ont déclaré avoir bénéficié de réduction des coûts, alors que d'autres ministères ne savaient pas exactement quels étaient les avantages financiers présentés par le programme. L'ISVP permet aux ministères de gérer leurs frais de déplacement de façon plus efficace, surtout dans le cas des voyages aériens. Toutefois, une gestion efficace des voyages qui produit des économies relève de la responsabilité des ministères, et il est difficile de quantifier les coûts évités.

Responsabilisation, transparence et surveillance relativement aux voyages aériens

91. Avant l'ISVP, la surveillance de la conformité à la politique sur les voyages était un processus manuel qui dépendait de l'interprétation et de la mise en œuvre par la personne qui vérifiait et qui approuvait les demandes. À défaut d'un système centralisé pour saisir les informations sur les voyages, les cadres supérieurs des ministères manquaient d'informations opportunes et fiables pour rendre les voyageurs et les gestionnaires responsables de la gestion des voyages vis-à-vis du gouvernement et de la population canadienne. Comptant sur une conformité intégrée à la politique électronique sur les voyages et sur l'envoi d'informations concernant les dépenses de façon centralisée à l'ISVP, l'Outil de gestion des dépenses était censé devenir le principal mécanisme utilisé pour remédier à ces inquiétudes. En outre, cette information permettrait à l'ISVP de gérer de façon plus efficace les actifs de voyage et de satisfaire à ses obligations en ce qui concerne la surveillance.

92. En 2009-2010, l'Outil de gestion des dépenses n'a présenté que pour 64,5 millions de dollars de demandes de remboursement. Toutefois, l'Outil de réservation en ligne et le Centre d'appels pour les voyages exercent également une surveillance, puisque quasiment toutes les informations sur les réservations aériennes et ferroviaires sont saisies de façon centralisée par le programme. En 2009-2010, les frais de voyages aériens et ferroviaires ont totalisé 387 millions de dollars\$ à la grandeur du gouvernement fédéral. En additionnant les deux sources de données (et en éliminant le chevauchement de certaines dépenses saisies par les deux services), l'ISVP a permis d'assurer le suivi de 27 % de tous les frais de déplacement du gouvernement fédéral^{vi}. En ce qui concerne les dépenses autres que les billets d'avion, comme l'hébergement et les voyages par route (en voiture de location ou personnelle), l'ISVP n'a pas consigné de grosses dépenses. À défaut de clairement comprendre ces dépenses, le gouvernement fédéral ne peut gérer ses pratiques de voyage de façon optimale. À titre d'exemple, sans données spécifiques, il n'est pas facile de savoir si l'utilisation d'un véhicule personnel, la location d'une voiture ou la mise en œuvre d'un parc des véhicules ministériels serait la façon la plus économique de gérer les dépenses liées aux voyages par route.

93. Les ministères interviewés estiment généralement que le programme a renforcé la responsabilisation des comptes, la transparence et la surveillance des voyages pour eux. Les clients, qu'ils utilisent ou non l'Outil de gestion des dépenses, apprécieraient les informations sur les voyages qui sont fournies par le programme.

94. Grâce au programme, le gouvernement fédéral peut rendre compte de façon efficace de près du tiers de ses pratiques de voyage et de près de 100 % de ses pratiques relativement aux voyages aériens et par rail. Si le gouvernement fédéral pouvait traiter un

^{vi} Les dépenses de voyage portées à la carte de voyage désignée ne sont pas saisies par le programme mais peuvent être directement transférées à l'Outil de gestion des dépenses. D'après les responsables du programme, « de par la conception même de la carte (préoccupations relatives à la protection des renseignements privés ou à l'agrégation des données), il n'existe aucun connecteur clé primaire entre les données concernant les trajets sur la carte et celles du programme de voyages ».

plus grand nombre de demandes de remboursement par l'intermédiaire de l'Outil de gestion des dépenses ou d'un outil équivalent, les organismes fédéraux seraient mieux à même de rendre compte à la population canadienne du coût des voyages gouvernementaux, et l'ISVP serait mieux équipé pour gérer les actifs de voyage.

Économie

95. L'économie se rapporte à l'existence d'une corrélation entre les ressources utilisées et les résultats atteints. Un programme qui démontre une économie élevée en est un où il existe une corrélation élevée entre le minimum de ressources utilisées et les résultats atteints.

Les frais supplémentaires ministériels et le recouvrement des coûts par l'ISVP

96. Le programme fonctionne selon le principe du recouvrement des coûts, et ses recettes proviennent des rabais consentis par les cartes de voyage, des frais supplémentaires versés par les ministères, des remises au comptant consentis par les lignes aériennes et ferroviaires et des remboursements des commissions de réservation des agences.

97. Les frais supplémentaires versés par les ministères ont été conçus comme un mécanisme de financement à court terme pour l'ISVP. Au moment de son approbation en 2003, le programme a reçu la permission de percevoir ces frais supplémentaires pour chaque réservation de voyage aérien ou ferroviaire pour l'aider à financer ses coûts de démarrage. Cette autorité devait expirer à la fin de l'année 2006-2007, après quoi les coûts du programme devaient être couverts par d'autres sources de revenus. Toutefois, compte tenu de la faiblesse des taux d'adoption, les revenus nécessaires pour couvrir les coûts du programme ne se sont pas réalisés^{vii}.

98. En conséquence, l'autorité accordée à TPSGC de percevoir ces frais supplémentaires a été prolongée en 2007 et de nouveau en 2009 afin de contrebalancer le manque de revenus. En 2010-2011, l'ISVP a conservé l'autorité de continuer à utiliser les frais supplémentaires perçus auprès des clients comme source de financement jusqu'en 2012-2013. Au moment de l'évaluation, les frais supplémentaires étaient de 10 \$ par transaction de voyage aérien ou ferroviaire.

99. De 2007-2008 à 2009-2010, les frais supplémentaires perçus auprès des ministères comptaient pour 41 % (15 millions de dollars) des recettes de fonctionnement de l'ISVP. Comme l'indique la pièce 5, les frais supplémentaires n'ont pas été utilisés comme solution à court terme, mais comme source principale de recettes permanentes pour le programme. Étant donné qu'il s'agit d'un coût additionnel pour les clients, ces frais supplémentaires ne sont pas compatibles avec l'économie que le programme était censé

^{vii} À titre d'exemple, un taux d'adoption plus élevé pour les cartes de voyage désignées produirait des rabais plus importants au niveau des cartes de voyage, tandis qu'un taux d'adoption plus élevé à l'égard de l'utilisation de l'outil de réservation de l'entrepreneur pour réserver des chambres d'hôtel ou louer des voitures permettrait d'accroître les commissions.

représenter pour eux. Dans les entrevues, les ministères clients faisaient part de leur irritation au sujet des frais supplémentaires qu'ils doivent continuer à payer alors qu'ils croyaient que ceux-ci devaient prendre fin.

100. En ce qui concerne les autres sources de revenus, les montants récupérés par le programme fluctuent en fonction du volume des voyages. Ces revenus sont reçus de façon mensuelle, alors que les frais supplémentaires de voyages sont perçus deux fois par année. Les frais supplémentaires facturés aux clients varient selon le manque à gagner dans les autres sources de revenus. À cause de cette variabilité, les clients ne peuvent planifier le montant des frais supplémentaires à payer. Ainsi, dans des entrevues, les clients ont mentionné leur difficulté de prévoir le montant des frais semestriels.

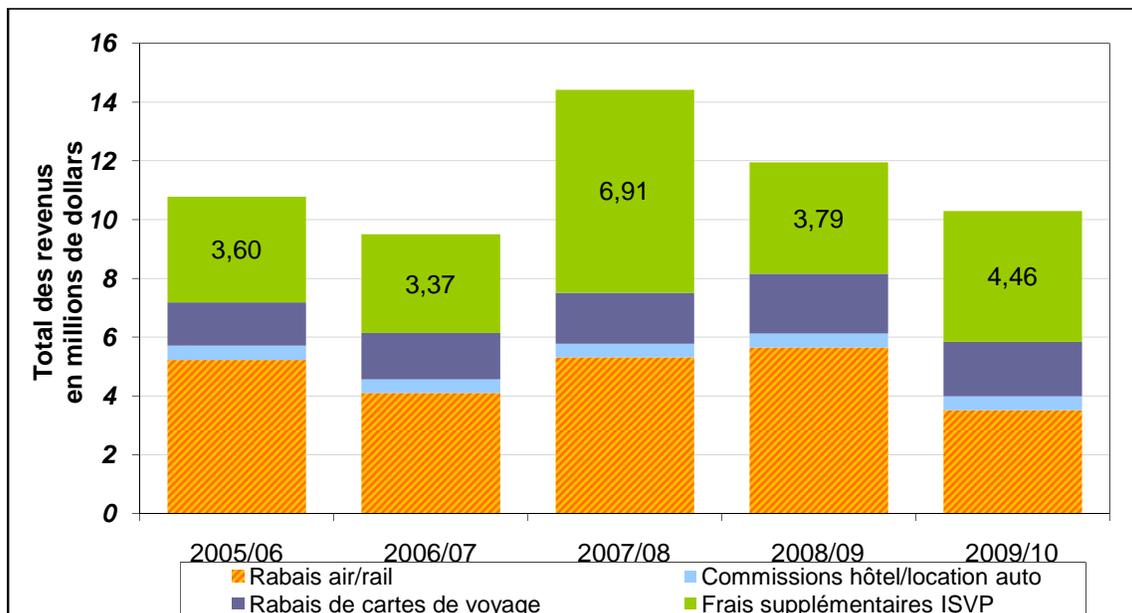
101. Si le programme avait atteint les niveaux critiques d'adoption présumés dans l'*Analyse de rentabilisation de 2003*, d'autres sources de revenus auraient été suffisantes pour récupérer les coûts, et il ne serait plus nécessaire de percevoir de frais supplémentaires. En 2009-2010, les rabais consentis par les cartes de voyageurs ont produit pour 1,8 million de dollars de recettes pour le programme^{viii}. Si l'utilisation des cartes de voyage par le gouvernement augmentait, on pourrait en principe éliminer le besoin de percevoir des frais supplémentaires. Le fournisseur de services de cartes de voyage a fait remarquer que si l'on portait pour 1 milliard de dollars de dépenses aux cartes, ce volume produirait pour environ 4,1 millions de dollars de revenus.

102. Une autre difficulté concernant les revenus implique les rabais négociés. Les remises négociées avec les lignes aériennes et ferroviaires ont diminué de 4 % à 1,75 %, à cause de la recherche de taux plus compétitifs. Même si les frais de déplacement par avion et par train ont augmenté pendant la période visée par l'évaluation, le montant total des rabais a diminué. À titre d'exemple, en 2005-2006, les rabais totalisaient 5,2 millions de dollars, mais en 2009-2010, ils ont chuté à 3,5 millions de dollars. Les sources de revenus du programme de 2005-2006 à 2009-2010 sont décrites ci-dessous, à la pièce 5.

Pièce 5 : Sources de revenus du programme de 2005-2006 à 2009-2010.

^{viii} Englobe à la fois la carte de voyage désignée et la carte de voyage désignée de centre de responsabilité.

2010-602 Évaluation de l'Initiative des services de voyage partagés
Rapport final



Source : Chiffres fournis à l'équipe d'évaluation par les gestionnaires du programme.

103. Dernièrement, faible utilisation dans certaines circonstances a augmenté les coûts. Les conditions du contrat avec le fournisseur de services stipulent que l'ISVP doit indemniser ce dernier si l'adoption de l'Outil de gestion des dépenses n'atteint pas des seuils prédéfinis. Dans l'intérêt de poursuivre une approche facultative relativement à l'Outil de gestion des dépenses, on a modifié le contrat de service avec le fournisseur en 2009-2006. Pour dédommager le fournisseur, qui ne jouissait plus de l'exclusivité, TPSGC a accepté de verser un paiement forfaitaire de 4 millions de dollars auxquels s'ajoutent 1 million de dollars par année jusqu'à la fin de la période initiale de sept ans du contrat. Pour la période de prolongation du contrat (de 2011-2012 à 2012-2013), le contrat modifié stipule qu'un versement annuel de 1,56 million de dollars sera fait au fournisseur principal si les demandes de remboursement mensuelles n'atteignent pas le nombre de 10 000 par mois.

104. Par conséquent, en 2009-2006, l'ISVP a versé 1,56 million de dollars. Ces frais s'insèrent dans le cadre des dépenses d'exploitation du programme et doivent être récupérés à même les sources de revenus de celui-ci, y compris les frais supplémentaires.

105. La viabilité du modèle de financement du programme était fondée sur la prévision qu'il atteindrait un niveau escompté d'adoption. Comme il a été mentionné dans le rapport, le contexte dans lequel l'ISVP mène ses activités rend peu probable que les niveaux puissent être atteints. En conséquence, le programme ne peut produire suffisamment de revenus pour recouvrer les coûts sans percevoir de frais supplémentaires. Toutefois, les frais supplémentaires étaient censés demeurer une solution à court terme, et compte tenu des limites imposées à leur administration, cela cause des inquiétudes chez les clients.

Accords relatifs aux tarifs réduits et ISVP

106. Le programme a fait la promotion d'une solution de voyages centralisée qui permettrait de recueillir l'information sur les voyages nécessaire pour améliorer les ententes sur les tarifs réduits. L'Outil de gestion des dépenses facilite les activités de gestion des actifs en saisissant tous les frais de déplacement avec précision. D'après l'*Analyse de rentabilisation de 2003*, cette information serait fondamentale pour l'analyse des tendances : elle soutiendrait la prise de décision factuelle et la négociation de taux plus avantageux.

107. D'après le programme, même si l'information saisie a été utilisée dans une certaine mesure, il serait avantageux de disposer d'une information supplémentaire de l'Outil de gestion des dépenses pour négocier des ententes sur les tarifs réduits avec les fournisseurs de voyages. Toutefois, l'information sur les voyages aériens et ferroviaires était également recueillie par l'Outil de réservation en ligne et le Centre d'appels pour les voyages. Grâce à cette information, l'ISVP a pu réunir de l'information sur le prix moyen des billets d'avion, les trajets les plus fréquents à l'intérieur du pays, l'utilisation de la classe affaires et les lignes aériennes les plus populaires.

108. Dans le cadre de l'évaluation, le processus d'appel d'offres mené par la Direction de la gestion des transports a déterminé les ententes qui ont été négociées. Les négociations avec les lignes aériennes constituent un processus coopératif dans lequel l'une ou l'autre des parties peut résilier l'entente en donnant 60 jours de préavis, selon les conditions du marché. Par conséquent, c'est le marché de l'offre qui détermine les taux négociés. L'ISVP a contribué aux négociations en insistant sur la sélection de tarifs aériens plus économiques. Le mode de fonctionnement de l'ISVP, selon lequel les voyageurs sont encouragés à choisir le tarif aérien le plus économique, incite les lignes aériennes à offrir des tarifs les plus économiques lorsqu'ils répondent à des appels d'offres pour des ententes de tarifs réduits. L'information sur les dépenses qui a été saisie par le programme a permis à TPSGC de mieux comprendre ces dépenses, mais son utilisation n'a pas directement entraîné une baisse des tarifs.

109. En 2009-2010, les 15 ententes de tarifs réduits avec les lignes aériennes couvraient 80 % du volume des vols, avec des rabais allant de 10 % à 50 %, dont la moyenne pondérée est de 12,5 %. D'après l'Examen à mi-parcours de 2008 demandé par TPSGC et par le SCT, les rabais étaient conformes aux normes de l'industrie.

110. Garantir le volume des affaires pourrait produire des rabais plus favorable. Dans ce genre d'entente, le gouvernement fédéral garantit un certain volume d'achats auprès de fournisseurs qualifiés. L'information d'affaires jouerait un rôle important dans de telles négociations contractuelles, puisque le gouvernement exigerait une pleine compréhension des frais de déplacement avant de s'engager à l'égard de garanties. Si le volume nécessaire n'est pas atteint, le fournisseur pourrait avoir le droit d'annuler le rabais ou de percevoir une pénalité. Par conséquent, étant donné le risque posé par une telle façon de faire, il est impératif de prendre conscience du volume des voyages. Au sein du

gouvernement fédéral, la stratégie de volume d'affaires garanti pourrait s'appliquer aux ententes avec les lignes aériennes, mais non aux réservations d'hôtel ou aux frais de déplacement par route, car le programme ne comporte pas assez de données, compte tenu de la faible adoption de l'Outil de gestion des dépenses.

111. Une meilleure adoption de l'Outil de gestion des dépenses pourrait donner au gouvernement fédéral les données nécessaires pour mener de meilleures négociations stratégiques. Toutefois, l'équipe d'évaluation a observé que le marché compétitif était le principal facteur qui déterminait les ententes sur les tarifs réduits, et pas nécessairement l'information granulaire saisie par le programme.

Modèle de prestation de services

112. Il existe une forte corrélation entre le modèle de prestation de services d'un programme et son économie. Lorsque différentes méthodes de mise en œuvre de programme sont offertes, il faut faire appel à celle qui permet de maximiser l'utilisation des ressources. À titre d'exemple, un modèle de prestation aligné sur les meilleures pratiques mettrait en évidence une utilisation optimale des ressources. L'examen a révélé que le modèle de prestation de services de l'ISVP était harmonisé avec les meilleures pratiques.

113. Comme nous l'avons déjà indiqué, les éléments service de l'ISVP ont été confiés en sous-traitance au secteur privé alors que l'administration du contrat et de la fonction approvisionnement relève de TPSGC. Lorsque le contrat a été créé en 2004, il en a résulté un regroupement de multiples entreprises exceptionnellement constituées dans le but de développer et de mettre en œuvre l'ensemble des outils et services requis par le programme. Pendant ce temps, TPSGC a maintenu sous la responsabilité de la Direction de la gestion des transports de TPSGC l'élément approvisionnement qui consiste à négocier les tarifs.

114. Selon une enquête menée en 2007 par un groupe de recherche qui se spécialise dans les meilleures pratiques des secteurs privé et public, l'impartition des outils de gestion des voyages, tout en conservant la responsabilité de la fonction approvisionnement, représentait une approche conforme aux meilleures pratiques. L'enquête a révélé que 92 % des entreprises ayant participé au sondage confiaient à des sous-traitants leurs activités de réservation en ligne et que 87 % des dites entreprises négociaient elles-mêmes leurs taux annuels. L'enquête a conclu que les entreprises étaient plus susceptibles d'impartir leurs activités transactionnelles tout en conservant un étroit contrôle de la fonction approvisionnement. Cela a été confirmé par une enquête auprès d'un groupe de pairs qui a permis de conclure que les organisations préfèrent traiter directement avec les exploitants de compagnies aériennes pour la négociation des ententes. Six des huit sujets interrogés ont déclaré obtenir de meilleures réductions sur le prix des billets d'avion lorsqu'ils négociaient directement avec les compagnies aériennes plutôt qu'en ayant recours à un processus indirect en faisant appel à des agences.

115. Comme le gouvernement fédéral constitue le plus important client en matière de voyage au Canada, il est justifié qu'il négocie lui-même ses propres tarifs. L'impartition de ses services de voyage au secteur privé constitue également une approche adéquate qui est conforme aux meilleures pratiques des autres secteurs de compétence (secteur privé et autres gouvernements). Dans l'ensemble, durant la période couverte par l'évaluation, le programme a fait appel à un modèle de prestation de services optimal.

Efficiences

116. L'efficacité fait référence au degré d'utilisation des ressources par rapport aux extrants. Un programme est caractérisé par un haut niveau de rendement mesurable lorsque les ressources permettent de maximiser les extrants au moindre coût.

Coefficient de rendement (extrants par rapport aux coûts)

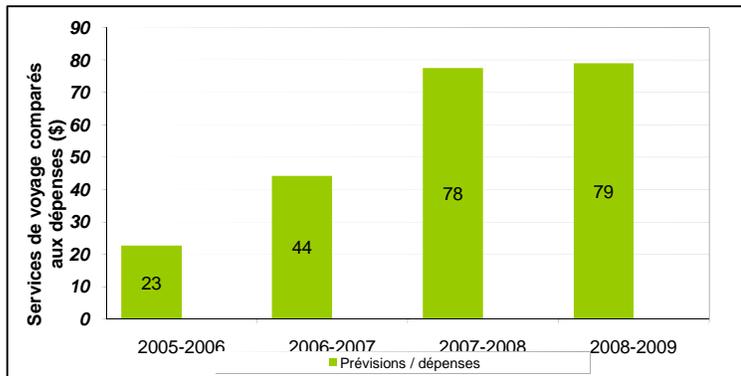
117. Le but de l'ISVP est d'exercer une surveillance des services de voyage du gouvernement fédéral. À cette fin, le programme a fait l'objet d'une autorisation de financement de 9,7 millions de dollars pour l'exercice 2009-2010 (montant auquel s'ajoutent 9,5 millions de dollars de financement continu jusqu'à la fin du contrat qui est en vigueur, à savoir en 2013). Toutefois, les dépenses du programme ne sont pas toujours demeurées à un niveau constant, en particulier durant les premières années où les coûts de mise en œuvre de l'ISVP étaient élevés.

118. Compte tenu du rôle prévu du programme concernant la surveillance des frais de voyage du gouvernement fédéral, on peut établir un coefficient de rendement entre le coût de la gestion des services de voyage et le montant des services de voyage qui sont confiés à des sous-traitants. Ce coefficient permet de déterminer l'efficacité du programme en matière de gestion des frais de voyage du gouvernement au fil du temps. Théoriquement, pour chaque dollar dépensé par le programme, le montant des services de voyage gérés au moyen du programme devrait augmenter chaque année, ce qui confirmerait un accroissement du rendement.

119. En 2005-2006, l'ISVP a permis de gérer des frais de voyage de 576 millions de dollars avec un budget de 25,3 millions de dollars \$, ce qui représente un coefficient de rendement de 23:1. En 2008-2009, ce sont 751 millions de dollars en frais de voyage qui ont été gérés dans le cadre du programme avec un budget de 9,5 millions de dollars, soit un coefficient de rendement de 79:1^{ix}. Afin de mettre ces données en perspective, si le programme était utilisé pour gérer tous les frais de voyage du gouvernement fédéral (1,6 milliard de dollars), le coefficient de rendement serait de 173:1. La **pièce 6** illustre le coefficient de rendement du programme pour la période de 2005-2006 à 2009-2010.

^{ix} Le montant de 751 millions \$ inclut les dépenses effectuées avec la carte de voyage désignée de centre de responsabilité et la carte de voyage désignée. Ces dépenses ne sont pas nécessairement enregistrées au moyen de l'Outil de gestion des dépenses.

Pièce 6: Coefficient de rendement entre les frais de voyage gérés par le programme et les dépenses d'exploitation de l'ISVP



Source : Le calcul des coefficients a été réalisé par le Bureau de la vérification et de l'évaluation.

120. Si le taux d'utilisation s'accroît et un plus grand nombre de frais de voyage sont gérés au moyen de l'ISVP, le coefficient de rendement augmentera. Le programme peut également contribuer à augmenter ce coefficient en réduisant les coûts associés au programme. D'après les données recueillies, la moitié des coûts du programme proviennent de différents frais qui n'ont pas de lien avec la gestion courante du contrat. À titre d'exemple, comme nous l'avons déjà indiqué, on retrouve les frais compensatoires qui sont associés à l'Outil de gestion des dépenses lorsque le taux d'utilisation est inférieur au seuil convenu. Les activités d'exploitation quotidiennes dans le cadre de l'ISVP sont réalisées en grande partie par des fournisseurs de services. En 2009-2010, 82 % des dépenses d'exploitation du programme étaient des dépenses journalières pour des services professionnels.

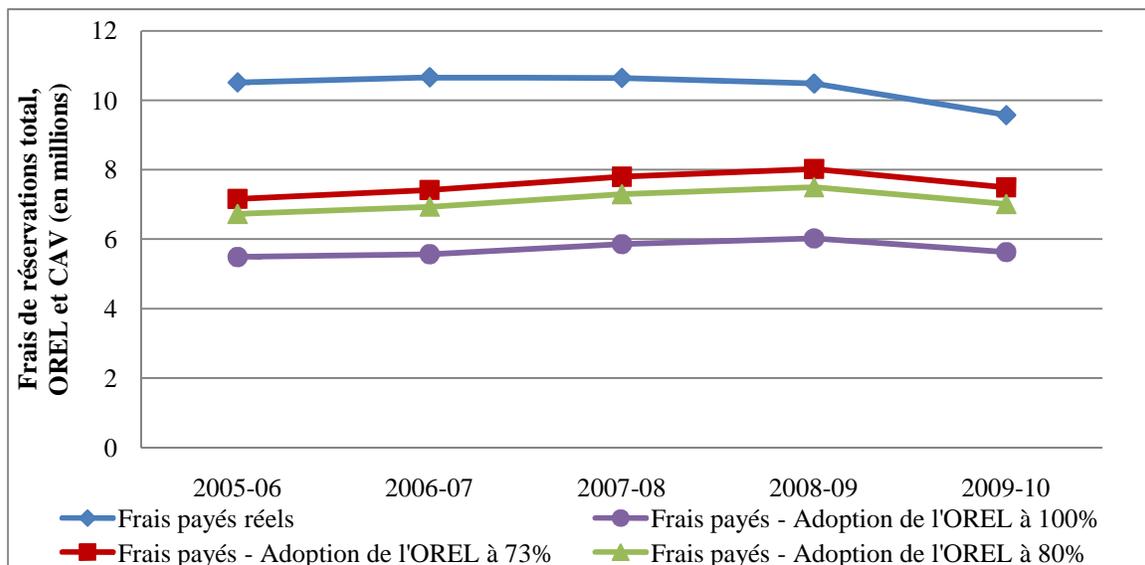
121. Si l'on en croit l'analyse, l'efficacité du programme s'accroît en fonction de l'augmentation des frais de voyage qui sont gérés au moyen du programme. D'autres gains d'efficacité pourraient être réalisés en augmentant le nombre de services de voyage qui sont gérés au moyen du programme et en réduisant davantage les coûts de ce dernier.

Économies potentielles à réaliser avec l'Outil de réservation en ligne

122. Lorsque l'ISVP a été mise en œuvre, on s'attendait à ce que l'Outil de réservation en ligne, dont les frais d'utilisation seraient beaucoup inférieurs à ceux du Centre d'appels pour les voyages, permette aux ministères de réaliser des économies directes. En 2009-2010, le coût pour une réservation en ligne était de 20,79 \$ comparativement à 46,26 \$ pour une réservation effectuée en passant par le Centre d'appels. Toutefois, en 2009-2010, plus de la moitié (57 %) des billets d'avion pour des vols intérieurs ou transfrontaliers ont été réservés en passant par le Centre d'appels.

123. Un taux plus élevé d'utilisation de l'Outil de réservation en ligne entre 2005-2006 et 2009-2010 aurait permis au gouvernement et à différents ministères de réaliser d'importantes économies. Si les réservations pour tous les voyages admissibles avaient été effectuées en ligne, il aurait été possible de réaliser des économies de 23 millions de dollars uniquement pour les frais de réservation. Toutefois, un taux d'utilisation de 100 % n'est pas réaliste et il ne peut être confirmé par aucune étude de référence. *L'Analyse de rentabilisation de l'ISVP – 2003* a démontré qu'un taux d'utilisation de 80 % de l'Outil de réservation en ligne était réalisable, ce qui aurait entraîné des économies de 16 millions de dollars. Comme nous l'avons déjà indiqué, une étude de référence réalisée dans le secteur privé a révélé un taux d'utilisation moyen de 73 % pour un outil de réservation en ligne. Un tel niveau d'utilisation se serait traduit par des économies de 14 millions de dollars. L'analyse de l'écart est résumée à la pièce 7.

Pièce 7 : Analyse de l'écart des frais de réservations en fonction de différents taux d'utilisation de l'Outil de réservation en ligne pour la période de 2005-2006 à 2009-2010 (en millions \$)



Source : Le calcul des écarts a été réalisé par le Bureau de la vérification et de l'évaluation.

124. L'analyse de l'écart montre qu'il y a encore d'importantes économies à réaliser. Comme nous l'avons déjà précisé, TPSGC obtient un taux d'utilisation de 82 % qui est supérieur au seuil de 80 %, ce qui prouve la viabilité du service et la réalisabilité des économies. Si cette tendance à l'utilisation continue de s'accroître, elle entraînera une augmentation des économies directes pour les organismes fédéraux.

CONCLUSIONS : RENDEMENT

125. Lorsqu'il est question de l'atteinte des résultats, l'un des principaux indicateurs pour un fournisseur de services est le taux d'utilisation. En ce qui concerne l'ISVP, les taux d'utilisation atteints constituent un résultat discutable. Pendant la période couverte par l'évaluation, presque toutes les réservations de billets d'avion et de train ont été effectuées par le truchement du programme et, malgré cela, le taux d'utilisation pour tous les services n'a pas atteint le niveau qui avait été initialement établi comme objectif par les responsables du programme. Divers facteurs, tant intrinsèques qu'extérieurs au programme, ont contribué au taux d'utilisation actuel. Notons entre autres le manque de politique exécutoire, la gestion de la résistance au changement, une perception des préoccupations d'ordre budgétaire et le manque de facilité d'utilisation des différents services. Les objectifs initiaux concernant le taux d'utilisation ont été établis en s'appuyant sur certaines hypothèses comme le caractère obligatoire de l'utilisation des services. L'usage de la carte de voyage désignée et de l'Outil de gestion des dépenses étant optionnel, en dépit de la *Politique sur les services communs*, il est peu probable que les responsables du programme réussissent à atteindre leurs objectifs en ce qui a trait au taux d'utilisation. Les taux d'utilisation sont réalisables, mais il nécessite un engagement ferme des administrateurs généraux, comme nous avons vu avec Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.

126. Le programme a permis d'améliorer l'expérience de voyage des employés. Les niveaux de satisfaction à l'égard des différents services étaient élevés. Le principal obstacle à un niveau de satisfaction encore plus élevé était la courbe d'apprentissage.

127. Le programme a permis d'accroître la transparence des pratiques en matière de voyage au sein du gouvernement fédéral et environ le tiers des frais de voyage du gouvernement sont désormais gérés au moyen de ce programme. Afin d'accroître cette proportion, il faudrait consacrer plus d'efforts à l'enregistrement des frais d'hébergement et de déplacement en automobile. Dans l'état actuel des choses, avec environ deux tiers des frais de voyage du gouvernement qui ne sont pas gérés au moyen du programme, il y a encore des secteurs pour lesquels le gouvernement ne dispose pas des renseignements commerciaux nécessaires à une gestion efficace des services de voyage et des dépenses connexes.

128. Dans l'ensemble, il est encore possible d'obtenir de meilleurs résultats. Bien que beaucoup de progrès ait été réalisé depuis la mise en œuvre du programme, l'atteinte des résultats dépend en très grande partie du taux d'utilisation des services.

129. Durant la période couverte par la présente évaluation, l'efficacité du programme a augmenté. Les économies potentielles que pourrait permettre l'Outil de réservation en ligne ne se sont pas encore pleinement matérialisées et le taux d'utilisation obtenu par TPSGC constitue la preuve que de telles économies sont réalisables.

130. La viabilité du modèle de financement de l'ISVP était fondée sur des taux d'utilisation qui n'ont pas été atteints. En conséquence, les responsables du programme ont dû appliquer des frais supplémentaires. Comme ces frais supplémentaires devaient au départ constituer une solution à court terme, il y a certaines limites dans la façon dont ils peuvent être appliqués et cela a créé des préoccupations chez certains clients.

131. Le modèle de prestation de services consistant à impartir les services de voyage au secteur privé et à conserver la gestion de la fonction approvisionnement était conforme aux meilleures pratiques des autres secteurs de compétence, qu'il s'agisse du secteur privé ou d'autres gouvernements.

CONCLUSIONS GÉNÉRALES

132. *Pertinence* : L'ISVP a été créée en réponse à un besoin mesurable, est harmonisée avec les priorités gouvernementales et est conforme aux rôles et responsabilités du gouvernement fédéral. Bien qu'il ne s'agisse pas d'un programme légiféré, TPSGC a reçu le mandat d'assurer la prestation du service et les ministères concernés ont l'obligation d'utiliser ce service, conformément à la *Politique sur les services communs* du Conseil du Trésor. Malgré son caractère obligatoire, certains ministères n'ont pas mis en œuvre tous les éléments de l'ISVP, en particulier l'Outil de gestion des dépenses. La pratique qui consiste à présenter manuellement les demandes de remboursement des dépenses et qui est utilisée par les ministères qui n'ont pas implanté l'Outil de gestion des dépenses ou un système équivalent n'est pas en harmonie avec les meilleures pratiques.

133. *Rendement* : Les taux d'utilisation des outils de l'ISVP fluctuaient et ils n'ont pas atteint les niveaux attendus qui étaient indiqués dans l'*Analyse de rentabilisation de l'ISVP – 2003*. Le manque d'adoption n'est pas en conformité avec l'esprit et la lettre de la *Politique sur les services communs* du Conseil du Trésor et n'est pas propice aux avantages des économies d'échelle. Tant que les taux d'utilisation nécessaires ne seront pas atteints, il sera difficile de réaliser les autres objectifs du programme. Cela étant dit, presque tous les billets d'avion et de train sont réservés au moyen du programme.

134. Les avantages potentiels du programme, et les renseignements commerciaux qu'il permet de recueillir, ne pourront être complètement compris que s'il y a un accroissement du taux d'utilisation par les ministères. Comme environ deux tiers des frais de voyage du gouvernement ne sont pas gérés au moyen du programme, il y a encore des secteurs pour lesquels le gouvernement ne dispose pas des renseignements commerciaux nécessaires à une gestion efficace des services de voyage et des dépenses connexes, en particulier lorsqu'il s'agit des frais d'hébergement et de déplacement en automobile. L'enregistrement

de cette information accroîtra la capacité de l'ISVP à assurer une surveillance et une gestion plus efficaces des services de voyage.

135. Le faible taux d'utilisation a entraîné des conséquences financières comme l'application des frais supplémentaires pour financer le programme. Conçu à l'origine comme une solution à court terme, le modèle de financement actuel du programme a créé des préoccupations chez certains clients. L'avenir pourrait toutefois permettre de réaliser encore davantage d'économies. À titre d'exemple, un taux d'utilisation plus élevé de l'Outil de réservation en ligne entraînera une augmentation des économies de coûts pour le gouvernement fédéral. Cependant, jusqu'à absorption augmente, le programme ne sera pas en mesure de capitaliser sur les économies potentielles administratives qui ont été initialement prévu. Le modèle de prestation de services du programme est adéquat, car l'impartition des services au secteur privé, tout en conservant la responsabilité de la fonction d'approvisionnement, constitue une approche qui est conforme aux meilleures pratiques.

RÉPONSE DE LA DIRECTION

L'Initiative des services partagés Voyage au sein de la Direction générale des approvisionnements accepte approuve les recommandations et les conclusions formulées dans le rapport et a l'intention de prendre des mesures par rapport aux recommandations de l'évaluation en mettant en œuvre le plan d'action de la gestion, détaillé comme suit.

RECOMMANDATIONS ET PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION

Recommandation 1 : Le sous-ministre adjoint de la Direction générale des approvisionnements devrait coordonner ses efforts avec ceux du Secrétariat du Conseil du trésor pour accroître l'utilisation de l'Outil de gestion des dépenses (ou un outil équivalent) au sein du gouvernement fédéral.

Plan d'action de la direction 1.1 : Le sous-ministre adjoint, Direction générale des approvisionnements, proposera une réunion avec les représentants du Secrétariat du Conseil pour discuter les défis de la mise en place d'un outil électronique de gestion des dépenses liées aux voyages au sein du gouvernement du Canada. Points devant être abordés seront les suivants:

1. La question de la *Politique sur les services communs*
2. La nécessité pour les ministères de mettre en place un type d'outil de gestion des dépenses
3. La nécessité pour les ministères qui choisissent de ne pas utiliser l'outil de gestion des dépenses des Services de voyage partagés de fournir des données détaillées sur les dépenses liées aux voyages à Travaux publics et Services gouvernementaux à fin de mieux gérer les actifs de voyage
4. L'engagement du Secrétariat du Conseil à atteindre les objectifs convenus
5. Un plan de mise en place incluant des étapes clés et des résultats visés

Plan d'action de la direction 1.2 : Le sous-ministre adjoint, Direction générale des approvisionnements, fera part des résultats de la réunion susmentionnée au Sous-ministre de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.

Recommandation 2 : Le sous-ministre adjoint de la Direction générale des approvisionnements devrait faire intervenir le Secrétariat du Conseil du Trésor pour corriger la lacune concernant la surveillance des frais d'hébergement et de voyage en voiture.

Plan d'action de la direction 2.1 : Le sous-ministre adjoint, Direction générale des approvisionnements, proposera une réunion avec les représentants du Secrétariat du Conseil pour discuter des défis des réservations faites sans les Services de voyage partagés. Points devant être abordés seront les suivants:

1. Des méthodes faisant en sorte que les dépenses liées à l'hébergement et à la location de véhicules sont adéquatement enregistrées
2. La question de la *Politique sur les services communs*
3. L'engagement du Secrétariat du Conseil à atteindre les objectifs convenus
4. Un plan de mise en place incluant des étapes clés et des résultats visés

Plan d'action de la direction 2.2 : Le sous-ministre adjoint, Direction générale des approvisionnements, fera part des résultats de la réunion susmentionnée au sous-ministre de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.

Recommandation 3 : Le sous-ministre adjoint de la Direction générale des approvisionnements devrait collaborer avec le Secrétariat du Conseil du Trésor pour aplanir les obstacles, au sein de la politique, qui nuisent à la mise en œuvre de l'Initiative des services de voyage partagés, pour obtenir la valeur maximale.

Plan d'action de la direction 3.1 : Le sous-ministre adjoint, Direction générale des approvisionnements, proposera une réunion avec les représentants du Secrétariat du Conseil pour discuter des défis liés aux questions de la politique qui ont un effet négatif sur l'utilisation des Services de voyage partagés. Points devant être abordés seront les suivants:

1. L'observance inadéquate de la *Politique sur les services communs*
2. Les incompatibilités entre la *Directive sur les voyages du Conseil national mixte* et la *Politique sur les cartes de voyage*
3. Les coûts directs assumés par le programme découlant de la faible utilisation, p. ex., les paiements aux entrepreneurs
4. L'engagement du Secrétariat du Conseil du Trésor à atteindre les objectifs convenus
5. Un plan de mise en place incluant des étapes clés et des résultats visés

Plan d'action de la direction 3.2 : Le sous-ministre adjoint, Direction générale des approvisionnements, fera part des résultats de la réunion susmentionnée au sous-ministre de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.

Recommandation 4 : Le sous-ministre adjoint de la Direction générale des approvisionnements devrait rechercher un modèle de financement permanent et viable pour l'Initiative des services de voyage partagés.

Plan d'action de la direction 4.1 : Le sous-ministre adjoint, Direction générale des approvisionnements, présentera un plan de financement pour les Services de voyage partagés qui élimine le besoin de frais supplémentaires et la dépendance sur des rabais de transport aérien ou ferroviaire.

À PROPOS DE L'ÉVALUATION

Autorisation

Le Comité de vérification et d'évaluation de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) a approuvé la présente évaluation dans le cadre du *Plan pluriannuel de vérification et d'évaluation fondé sur les risques de 2010 à 2015*.

Objectif

L'évaluation a examiné l'Initiative des services de voyage partagés (ISVP) à la Direction générale des approvisionnements. Cette évaluation comportait deux objectifs :

- Déterminer la pertinence du programme : la nécessité de maintenir le programme; son harmonisation avec les priorités et les résultats stratégiques du gouvernement; sa conformité avec les rôles et responsabilités du gouvernement fédéral.
- Déterminer le rendement du programme : l'atteinte des résultats attendus; la démonstration de l'efficacité et de l'économie du programme.

Approche

L'évaluation a été menée conformément aux normes d'évaluation du gouvernement du Canada et du Bureau de la vérification et de l'évaluation de TPSGC. L'évaluation s'est déroulée en trois étapes entre les mois de février et d'octobre 2010 : planification, examen et production du rapport. Les sources de données suivantes ont été utilisées pour répondre aux questions à évaluer :

Examen des documents : Un examen initial des documents a permis de mieux comprendre le programme et son contexte afin de faciliter l'étape de planification. Un certain nombre de documents ont été examinés dans le but d'évaluer la pertinence de l'ISVP par rapport aux priorités ministérielles et gouvernementales. Parmi les documents examinés, notons des documents de politique, des discours du Trône, des rapports de la vérificatrice générale, des rapports de TPSGC sur les plans et priorités et des Rapports ministériels sur le rendement.

L'équipe d'évaluation a également examiné toute une gamme de documents pour mieux comprendre les résultats attendus et obtenus. Ces documents incluaient des rapports opérationnels trimestriels, des Rapports ministériels sur le rendement, des rapports et plans financiers, des allocations budgétaires, des plans d'activités et des sondages sur la satisfaction des clients.

Analyse documentaire : Une analyse documentaire a été menée de manière à situer le programme dans un contexte national et international, à déterminer le contexte théorique sur lequel s'appuyait le modèle de programme, à établir des données de référence en

fonction desquelles le programme pourrait être évalué, et à identifier d'autres modèles de prestation en analysant les programmes mis en place par d'autres secteurs de compétence.

Entrevues : L'équipe d'évaluation a réalisé des entrevues avec des gestionnaires clés du programme et de TPSGC (n=4). De plus, elle a aussi mené des entrevues avec des ministères et organismes clients (n=11), avec du personnel du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (n=5) ainsi qu'avec le principal fournisseur de services et un sous-traitant (n=2). L'analyse qualitative des entrevues a permis de recueillir de l'information à propos du programme, notamment sur ses activités, extrants, résultats attendus et parties intéressées, ainsi que sur sa pertinence et son rendement, information qui était fondée sur les points de vue de gestionnaires du programme, de ministères clients et d'autres intervenants. Des guides d'entrevue ont été utilisés.

Sondage : Les responsables du programme, avec le concours du principal fournisseur de services, soumettent chaque année un sondage aux utilisateurs du programme. Les participants au sondage incluent des voyageurs, des organisateurs de voyages, des vérificateurs des comptes et des approbateurs de voyage. Lorsqu'ils étaient pertinents, les résultats des sondages ont été pris en compte.

Analyse financière : Les données financières concernant les budgets, revenus et dépenses du programme ont été examinées et analysées pour comprendre l'efficacité du modèle de recouvrement des coûts du programme. En se basant sur l'examen des documents, l'examen des dossiers financiers et l'analyse documentaire, l'équipe d'évaluation a mesuré le rendement du programme. Toute l'information financière a été fournie par les responsables du programme, sauf pour les frais de voyage totaux du gouvernement fédéral qui ont été fournis par un autre groupe de la Direction générale des approvisionnements qui n'est pas associé au programme.

Analyse des données sur le rendement : Les données sur le rendement dans le cadre du programme ont été analysées dans le but de mesurer le niveau d'atteinte des résultats du programme. Dans les cas appropriés, l'équipe d'évaluation a utilisé des rapports et des données brutes internes sur le rendement qui ont été fournis par les responsables du programme.

Opinion d'expert : L'équipe d'évaluation a pris en compte l'opinion d'expert clé d'un représentant de l'*Association of Corporate Travel Executives*. Cet organisme est une association sans but lucratif qui a été créée pour offrir à des cadres dirigeants des possibilités de formation et de réseautage à l'échelle mondiale. L'association couvre tout le secteur des voyages d'affaires, depuis les acheteurs institutionnels en passant par les organismes jusqu'aux fournisseurs, et elle dessert plus de 6 000 cadres dirigeants dans plus de 80 pays.

Limites de la méthodologie

Examen des documents : Nous avons tout mis en œuvre pour nous assurer que toutes les données fournies par les responsables du programme soient révisées et documentées. Étant donné l'important volume de données et de documents à analyser, et compte tenu de la complexité du secteur des voyages, l'équipe d'évaluation a établi un ordre prioritaire des documents en fonction de leur pertinence, de leur utilité et de leur exhaustivité. Par conséquent, certains documents ont été plus fréquemment utilisés. Toutefois, tous les efforts nécessaires ont été déployés pour identifier et classer de façon systématique les données tirées de tous les documents. Les données contenues dans les documents ont également été vérifiées en les comparant avec des preuves à l'appui tirées d'autres documents ou méthodologies de recherche.

Analyse documentaire : Nous avons eu accès à des documents très variés concernant des solutions de voyage offertes principalement à des organismes du secteur privé. Nous nous sommes efforcés d'inclure des documents pertinents provenant de sources fiables afin de permettre une évaluation impartiale et neutre.

Entrevues : L'équipe d'évaluation a interviewé des agents de voyage supérieurs à temps plein et des membres du Conseil consultatif sur les voyages dans différents ministères et organismes pour obtenir de l'information sur la pertinence et le rendement du programme. Des représentants des fournisseurs de services de l'ISVP ont également été interviewés. L'équipe d'évaluation n'a pas interviewé de représentants d'autres fournisseurs de solutions de voyage de bout en bout de manière à ne pas nuire au processus associé à la demande de propositions imminente.

Sondage : Le sondage utilisé par l'équipe d'évaluation a été administré par le principal fournisseur des services liés au programme. Dans une telle situation, il existe une possibilité de conflit d'intérêts. Afin d'atténuer ce risque, l'équipe d'évaluation a utilisé les données brutes du sondage. Le sondage a été soumis à des voyageurs, à des organisateurs de voyages, à des vérificateurs des comptes et à des approbateurs de voyage. À ce titre, le sondage n'a pas inclus le segment démographique représenté par les personnes qui ne voyagent pas.

Analyse des données : Pour calculer le taux d'utilisation des services du programme, l'équipe d'évaluation s'est basée sur les mesures du rendement fournies par les responsables du programme ainsi que sur des méthodologies qu'elle a elle-même déterminées.

Le taux d'utilisation de l'Outil de réservation en ligne est déterminé en établissant le quotient de tous les voyages intérieurs et transfrontaliers dont les réservations ont été effectuées au moyen de l'outil par rapport au total des réservations pour des voyages intérieurs et transfrontaliers effectuées au moyen de l'Outil de réservation en ligne ou en passant par le Centre d'appels pour les voyages. Le calcul exclut les réservations faites par le ministère de la Défense nationale, car cette dernière traite uniquement avec le Centre d'appels pour les voyages. Le calcul exclut également les vols internationaux. Cette méthodologie a été établie par les responsables du programme. Nous n'avons pas

été en mesure de déterminer si le taux d'utilisation de 80 % qui avait été prévu incluait les réservations effectuées par les ministères qui n'utilisent pas le service et s'il incluait les vols internationaux. Par conséquent, l'équipe d'évaluation a comparé les données en partant de l'hypothèse que le calcul excluait les ministères n'utilisant pas le service et excluait également les vols internationaux.

En ce qui concerne le taux d'utilisation de la carte de voyage désignée, la méthodologie employée dans le rapport a été établie par l'équipe d'évaluation. Les responsables du programme calculaient le taux d'utilisation de la carte de voyage désignée en se basant sur les demandes de remboursement présentées par les voyageurs au moyen de l'Outil de gestion des dépenses. Étant donné la quantité limitée d'information qui a pu être tirée des données de l'Outil de gestion des dépenses, le taux d'utilisation ne pouvait être représentatif de l'ensemble des ministères du gouvernement fédéral. L'équipe a plutôt calculé le taux d'utilisation en se servant du montant des dépenses effectuées au moyen de la carte de voyage et en divisant ce nombre par le « montant optimal » recommandé dans les rapports trimestriels de Travel AcXess Voyage. Ces rapports sont présentés par le sous-traitant chargé de la gestion des cartes de voyage dans le cadre du programme. Cette méthodologie a été appliquée, car elle permet de tracer un portrait global pour l'ensemble du gouvernement fédéral. Elle rejoint également le modèle de financement du programme en vertu duquel un taux d'utilisation plus élevé est directement associé à la viabilité du programme en tant qu'organisme à recouvrement des coûts. Une des limites de la méthodologie concerne la comparaison qui est faite par rapport au taux d'utilisation de 90 % prévu. Comme le taux d'utilisation auquel il est fait référence constitue un « taux d'adoption », il serait plus approprié d'utiliser une méthodologie de calcul du taux d'utilisation en vertu de laquelle il faudrait diviser le nombre de voyageurs utilisant la carte de voyage par le nombre total de voyageurs. Toutefois, au moment où l'évaluation a été réalisée, les données de ce type n'étaient pas recueillies.

En ce qui concerne le taux d'utilisation de l'Outil de gestion des dépenses, la méthodologie employée dans le rapport a été établie par l'équipe d'évaluation. Les responsables du programme calculaient le taux d'utilisation de l'Outil de gestion des dépenses en divisant le nombre de demandes de remboursement des dépenses par le nombre de voyages par avion ou par train pour la même période. En raison des limites associées au dénominateur, il y a moins de voyages par avion ou par train que de demandes de remboursement des dépenses. À ce titre, la méthodologie ne permettait pas d'obtenir un aperçu du taux d'utilisation pour l'ensemble du gouvernement fédéral et l'équipe d'évaluation a décidé de ne pas utiliser ces données. L'équipe a plutôt calculé le taux d'utilisation en divisant le montant des dépenses enregistrées dans le système par le montant total des services de voyages utilisés par le gouvernement fédéral. Cette méthodologie a été appliquée, car elle permet de tracer un portrait global pour l'ensemble du gouvernement fédéral. Une des limites de la méthodologie concerne la comparaison qui est faite par rapport au taux d'utilisation de 100 % prévu. Comme le taux d'utilisation auquel il est fait référence constitue un « taux d'adoption », il serait plus approprié d'utiliser une méthodologie de calcul du taux d'utilisation en vertu de laquelle il faudrait diviser le nombre de demandes de remboursement des dépenses enregistrées au moyen de

L'Outil de gestion des dépenses par le nombre total de demandes de remboursement de frais de voyage ayant été présentées. Toutefois, au moment où l'évaluation a été réalisée, les données concernant le nombre total de demandes de remboursement des frais de voyage n'étaient pas recueillies.

Rapports

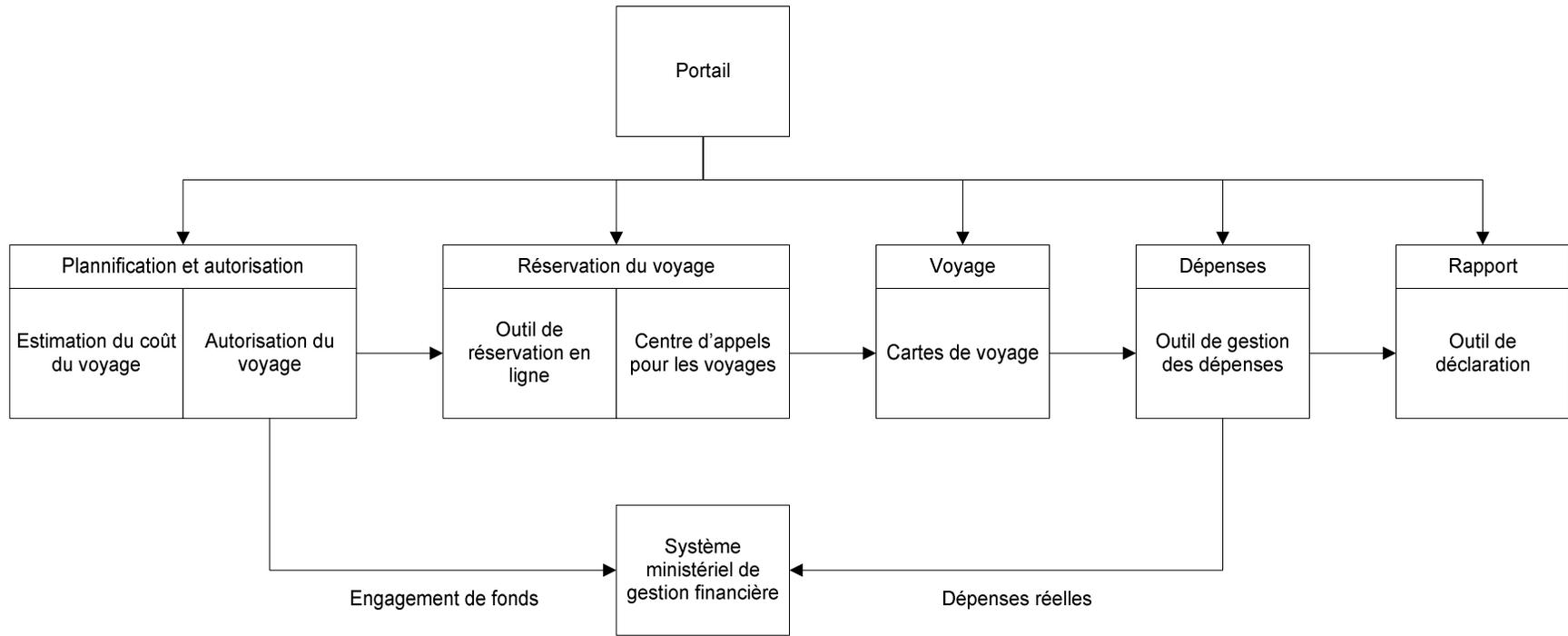
L'équipe d'évaluation a présenté ses conclusions dans un Rapport provisoire du directeur, qui a été vérifié à l'interne par la fonction d'évaluation de la qualité du Bureau de la vérification et de l'évaluation. L'équipe d'évaluation a transmis le Rapport provisoire du directeur au directeur général du bureau de première responsabilité (BPR) en lui demandant de valider les faits et les commentaires contenus dans le rapport. Un Rapport provisoire du dirigeant principal de la vérification a été rédigé et transmis au sous-ministre adjoint, Direction générale des approvisionnements aux fins d'acceptation à titre de BPR. L'équipe a demandé au bureau de première responsabilité de fournir un Plan d'action de la direction.

Le Rapport final provisoire ainsi que le Plan d'action de la direction seront présentés au Comité de vérification et d'évaluation de TPSGC pour approbation par le sous-ministre en mars 2011. Le Rapport final sera soumis au Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et affiché sur le site Web de TPSGC.

Équipe du projet

L'évaluation a été réalisée par les employés du Bureau de la vérification et de l'évaluation, sous la supervision du directeur de l'Évaluation et sous la direction générale du chef adjoint de la surveillance. L'évaluation a été vérifiée par la fonction d'évaluation de la qualité du Bureau de la vérification et de l'évaluation.

Annexe A – Diagramme du processus de l'ISVP



**2010-602 Évaluation de l'Initiative des services de voyage partagés
Rapport final**

Annexe B – L'ISVP et le coût d'un voyage

		Honoraires ou frais payés à :		
		ISVP	Entrepreneur et sous-traitants	
Honoraires ou frais payés par :	Ministère client	10 \$/réservation (supplément)	20,79 \$/Réservation en ligne 46,26 \$/Centre d'appels pour les voyages	13 \$ en moyenne/Demande soumise pour le remboursement de dépenses ^x
	Fournisseur de cartes de voyage	Rabais de 1,75 % obtenu grâce aux cartes de voyage		
	Lignes aériennes/Sociétés de chemins de fer	Rabais de 1,75 % obtenu grâce aux cartes de voyage		
	Hôtels et entreprises de location de voitures	Frais d'inscription au répertoire des services d'hébergement et des services de location de voitures Commission versée lorsque la réservation est faite à l'aide d'un outil de réservation		

^x Les frais relatifs à l'OGD équivalent à 5 % du montant des dépenses déclarées dans la demande. Depuis le 1^{er} janvier 2011, les frais d'opération minimums s'établissent à 4,46 \$ et ne peuvent dépasser 15,60 \$.

**2010-602 Évaluation de l'Initiative des services de voyage partagés
Rapport final**

Annexe C – Matrice d'évaluation

Enjeux et questions liés à l'évaluation	Indicateurs	Méthodes de collecte et sources de données
PERTINENCE		
<p>1. Dans quelle mesure le Programme répond-il à un besoin réel et est-il adapté aux besoins des fonctionnaires fédéraux, des ministères et de la population canadienne?</p>	<p>Preuves relatives aux besoins réels</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nombre de voyages effectués pour le compte du gouvernement et dépenses en dollars engagées à cette fin - Justification de la création de programmes de gestion centralisée des voyages (gouvernement, autres organismes) : la nécessité d'accroître la responsabilisation et la transparence en ce qui concerne les voyages, etc. - La nécessité de faire preuve de transparence et d'un plus grand sens de la responsabilisation envers la population canadienne pour ce qui est des dépenses du gouvernement - Justification de la gestion des voyages en tant qu'élément de l'approche du gouvernement fédéral en matière de commerce électronique - Mesure dans laquelle l'ISVP a été adaptée de manière à tenir compte de l'évolution des besoins du gouvernement et de l'environnement changeant de l'industrie du voyage 	<p>1. <u>Analyse documentaire</u> Examen de la documentation visant à déterminer pourquoi d'autres administrations et de grands organismes non fédéraux créent des programmes de gestion de voyages modernes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bibliothèque - Internet - Publications de l'industrie - Rapports pertinents commandés pour le programme <p>2. <u>Examen des documents et analyse des données</u> Examen et analyse du contenu de documents clés du gouvernement du Canada et de TPSGC visant à évaluer la justification du recours à l'ISVP et la capacité de ce programme à répondre aux besoins des clients</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mandats et politiques du CT - Présentations au CT/MC - Discours du Trône <p>Remarque : celui de 2010 est pertinent</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rapports ministériels sur le rendement (RMR) et rapports sur les plans et priorités (RPP) de TPSGC <p>3. <u>Entrevues</u> Entrevues visant à recueillir des points de vue et des preuves démontrant les besoins réels et la capacité de les combler</p> <ul style="list-style-type: none"> - SCT, ISVP, autres ministères - DG du Conseil consultatif sur les voyages, CCSP

**2010-602 Évaluation de l'Initiative des services de voyage partagés
Rapport final**

Enjeux et questions liés à l'évaluation	Indicateurs	Méthodes de collecte et sources de données
<p>2. Dans quelle mesure l'ISVP est-elle alignée sur les priorités et les résultats stratégiques du gouvernement du Canada et de TPSGC?</p>	<p>Degré d'alignement sur les éléments pertinents des :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Discours du Trône - Points énoncés dans les budgets de 9/10 et de 10/11 du ministère des Finances - Lois / législation - Politiques du CT <p>Priorités gouvernementales en matière de :</p> <ul style="list-style-type: none"> - réalisation d'économies et de réduction et de suppression des coûts - responsabilisation - transparence - promotion de solutions électroniques - modèle de partage des coûts <p>Résultats stratégiques de TPSGC</p>	<p>1. <u>Examen des documents</u> Examen de documents clés du gouvernement du Canada visant à évaluer la mesure dans laquelle l'ISVP est réalisée en conformité avec les objectifs et les résultats, ainsi que les politiques et les priorités du gouvernement du Canada et de TPSGC</p> <ul style="list-style-type: none"> - Résultats stratégiques de l'APP - Documents de politiques clés : discours du Trône, budgets du ministère des Finances, RMR, RPP, énoncés de politique, CRG - <i>Politique sur les services communs</i> du CT - Plan d'activités de l'ISVP et documents connexes <p>2. <u>Entrevues</u> Entrevues avec des intervenants clés visant à déterminer le degré d'alignement du programme sur les priorités et les résultats stratégiques</p> <ul style="list-style-type: none"> - ISVP, CTS - DG du Conseil consultatif sur les voyages
<p>3. Dans quelle mesure les rôles et responsabilités de l'ISVP conviennent-ils au gouvernement fédéral?</p>	<p>Énoncés de principes de haut niveau sur les services partagés, la modernisation des voyages, le commerce électronique, etc.</p> <p>Preuves démontrant :</p> <ul style="list-style-type: none"> - que les rôles ont été clairement définis, documentés et communiqués en ce qui concerne TPSGC et d'autres organismes fédéraux (aux fins de la gestion du contrat des services de voyage au nom du gouvernement); - que les enseignements tirés des expériences accumulés ont été compilés et mis en application (pratiques exemplaires); - ce que font les autres administrations; - le rendement comparatif du secteur privé pour ce qui est de la prestation de services de voyage. 	<p>1. <u>Examen des documents</u> Examen de documents clés du gouvernement du Canada visant à évaluer dans quelle mesure les rôles, responsabilités et la structure de l'ISVP sont appropriés</p> <ul style="list-style-type: none"> - Discours du Trône; RMR et RPP - Modèle RACI de l'ISVP - Plans d'activités de l'ISVP et présentations au CT - Rapports de 2008 d'Interis sur le rôle de mi-mandat de l'ISVP; réponse de l'ISVP et toute présentation au CT <p>2. <u>Analyse documentaire</u> Information sur d'autres modèles de prestation et d'autres administrations</p> <p>3. <u>Entrevues</u> Entrevues avec des intervenants clés au sujet des liens entre l'ISVP et d'autres rôles et responsabilités fédéraux</p> <ul style="list-style-type: none"> - ISVP, SCT, TPSGC, autres ministères - DG du Conseil consultatif sur les voyages

**2010-602 Évaluation de l'Initiative des services de voyage partagés
Rapport final**

Enjeux et questions liés à l'évaluation	Indicateurs	Méthodes de collecte et sources de données
RENDEMENT – Résultats prévus (efficacité) Dans quelle mesure l'ISVP permet-elle d'atteindre les résultats prévus?		
<u>Résultat immédiat 1</u> Un plus grand nombre de gens connaîtront les services et outils de voyage	Sensibilisation - Niveau de sensibilisation général des utilisateurs finaux au fil du temps - Niveau de sensibilisation des gens à l'existence des composantes individuelles de l'ISVP au fil du temps - Mesures relatives aux activités de formation organisées par l'ISVP et les ministères	1. <u>Sondage</u> - Examen des résultats du sondage commandité 2. <u>Entrevues</u> - Entrevues avec des intervenants clés au sujet de la sensibilisation des gens et des méthodes d'amélioration du taux de sensibilisation - DG du Conseil consultatif sur les voyages, SCT, autres ministères

**2010-602 Évaluation de l'Initiative des services de voyage partagés
Rapport final**

Enjeux et questions liés à l'évaluation	Indicateurs	Méthodes de collecte et sources de données
<p><u>Résultat immédiat 2</u> Les ministères et les voyageurs utiliseront davantage les outils de voyage</p>	<p>Taux d'utilisation des divers outils et services (indiqué, si possible, par ministère, outil, période de temps, type d'employé et niveau d'ancienneté, région, etc.); nombre d'outils et de services</p> <ul style="list-style-type: none"> - Taux d'adoption du Système central des paiements pour les frais de déplacement par avion (5 ans) - Taux d'adoption de l'outil de réservation en ligne (5 ans) (par type de réservation) - Taux d'adoption de l'outil de gestion des dépenses (OGD) (5 ans) - Dépenses effectuées pour le gouvernement et l'ISVP relativement à des voyages (5 ans) (estimation du coût des voyages faits pour l'ISVP/dépenses totales du gouvernement du Canada) <p>Détermination des obstacles à l'adoption des services et degré d'élimination de ces obstacles</p> <p>Mesure de l'utilisation d'autres outils de voyage par les employés</p> <p>Tendances en matière d'utilisation d'outils de voyage au sein du secteur privé et d'autres administrations (points de référence)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <u>Examen des documents</u> Examen de documents clés du gouvernement du Canada et de l'ISVP visant à déterminer la mesure dans laquelle les employés, voyageurs et ministères adoptent les services de l'ISVP; justification des niveaux d'adoption et obstacles au processus d'adoption 2. <u>Analyse des données</u> Analyse des données sur l'utilisation des services, y compris la formation <ul style="list-style-type: none"> - Données SMR de l'ISVP - Données sur les plaintes et les interventions de l'ISVP - Données SMR de l'ISVP sur la formation (s'il y en a de disponibles; données provenant de voyageurs, de préposés à l'établissement d'ententes, de gestionnaires et autres) - Données et rapports 3. <u>Analyse documentaire</u> <ul style="list-style-type: none"> - Analyse des données sur l'utilisation de services par le secteur privé et d'autres administrations, y compris les raisons pour lesquelles ils ont adopté ces services - Points de référence pertinents de l'industrie ou autres points de référence du gouvernement qui serviront à mesurer l'efficacité des outils de gestion des voyages 4. <u>Entrevues</u> Entrevues avec des intervenants clés au sujet de l'adoption de services et des obstacles à ce processus d'adoption <ul style="list-style-type: none"> - DG du Conseil consultatif sur les voyages - SCT - Autres ministères 5. <u>Sondage</u> - Examen des résultats du sondage commandité

**2010-602 Évaluation de l'Initiative des services de voyage partagés
Rapport final**

Enjeux et questions liés à l'évaluation	Indicateurs	Méthodes de collecte et sources de données
<p><u>Résultat immédiat 2 (suite)</u> Les ministères et les voyageurs utiliseront davantage les outils de voyage</p>	<p>Mesure dans laquelle les cadres supérieurs des ministères souscrivent à l'ISVP</p> <ul style="list-style-type: none"> - Déclarations et directives des cadres supérieurs se rapportant aux outils et services de l'ISVP, ainsi qu'aux rapports que doivent produire les ministères et les employés - Participation du ministère aux travaux du CCSP et collaboration avec le DG du Conseil consultatif sur les voyages 	<ol style="list-style-type: none"> 1. <u>Examen des documents</u> - Examen de documents clés du gouvernement du Canada visant à évaluer le degré d'acceptation et d'engagement des AVSTP et des cadres supérieurs - Politiques ministérielles relatives aux voyages 2. <u>Entrevues</u> Entrevues avec des intervenants clés visant à mesurer leur degré de participation au programme et à déterminer ce qui, selon eux, les empêche d'utiliser les services - ISVP, SCTS - DG du Conseil consultatif sur les voyages, autres ministères, AVSTP
<p><u>Résultat intermédiaire 3</u> Expérience de voyage améliorée pour les employés</p>	<p>Satisfaction et plaintes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Niveaux/taux de satisfaction envers l'ensemble des outils de l'ISVP destinés aux employés et autres ministères - Taux d'erreurs d'utilisation de ces outils par les ministères et les employés - Nombre de plaintes relatives à l'ISVP et ses outils; types de plaintes - Délai de remboursement des dépenses - Types et volume de plaintes concernant la gestion des systèmes de gestion des voyages au sein d'autres administrations et des grands organismes <p>Preuves relatives au taux de satisfaction des besoins</p> <ul style="list-style-type: none"> - taux de satisfaction des autres ministères envers les services et outils de l'ISVP - taux de satisfaction des autres ministères quant au taux de règlement des problèmes et des plaintes - délai de règlement des problèmes - possibilité d'adapter l'ISVP en fonction de l'évolution des besoins des clients et des normes de l'industrie 	<ol style="list-style-type: none"> 1. <u>Analyse documentaire</u> Examen de la documentation visant à cerner les points de référence, expériences, tendances et modèles pertinents d'autres administrations et grands organismes qui mettent en œuvre des programmes de voyages modernes - Reportages médiatiques, Internet, bibliothèque, publications de l'industrie 2. <u>Analyse des données</u> Analyse des données sur les expériences de voyages et les niveaux de satisfaction des employés ainsi que sur les plaintes faites par des employés au sujet des services et outils de l'ISVP - Données SMR de l'ISVP 3. <u>Examen des documents</u> Examen de documents de l'ISVP dans lesquels est évalué le taux de satisfaction des employés et des autres ministères envers les services et outils de l'ISVP 4. <u>Entrevues</u> Entrevues avec des intervenants clés et des employés au sujet de leurs expériences de voyage et de l'utilisation des services et outils à l'ISVP aux fins de ces voyages (voir le résultat immédiat 4) - DG du Conseil consultatif sur les voyages 5. <u>Sondage</u> - Examen des résultats du sondage commandité 6. <u>Groupe de réflexion</u> - Utilisateurs finaux de l'ISVP

**2010-602 Évaluation de l'Initiative des services de voyage partagés
Rapport final**

Enjeux et questions liés à l'évaluation	Indicateurs	Méthodes de collecte et sources de données
<p><u>Résultat intermédiaire 4</u> Réduction des coûts et du fardeau administratif ainsi que des frais de voyage</p>	<p>Coûts et fardeau administratifs</p> <ul style="list-style-type: none"> - Remaniement des activités administratives (réduction, accroissement, ajout) selon le taux de recours à l'ISVP - Variations estimatives des coûts administratifs des autres ministères (économies en dollars), telles qu'attribuables à au recours à l'ISVP et à ses divers outils et services (positives ou négatives); variations au fil du temps (liens vers le déploiement de nouveaux outils) - Pratiques exemplaires ayant permis de réduire ou d'éliminer des coûts administratifs - Mesure du temps et des efforts consacrés par d'autres ministères et les voyageurs pour participer au système de l'ISVP, y compris comparativement à d'autres solutions s'offrant à eux - Frais de voyage (économies réelles réalisées grâce à l'ISVP) - Preuves démontrant les réductions de frais de voyage globales obtenues grâce à l'ISVP (sans tenir compte de l'évolution du volume de voyages effectués) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. <u>Examen des documents</u> Examen de documents clés du gouvernement du Canada visant à évaluer les économies potentielles et réelles 2. <u>Analyse des données</u> Rabais moyens négociés <ul style="list-style-type: none"> - Ententes avec lignes aériennes - Achat de services d'hébergement - Achat de services de location de voiture - Rapports financiers 3. <u>Entrevues</u> Entrevues avec des intervenants clés visant à déterminer quelle est leur perception des réductions de coûts et du fardeau administratif ainsi que de la réduction directe des frais de voyage attribuables au programme <ul style="list-style-type: none"> - ISVP, autres ministères - DG du Conseil consultatif sur les voyages - CCSP - Grands organismes recourant à des services de gestion de voyages centralisés - Fournisseurs de services de gestion de voyages centralisés de bout en bout - Groupe des achats 4. <u>Sondage</u> - Examen des résultats du sondage commandité

**2010-602 Évaluation de l'Initiative des services de voyage partagés
Rapport final**

Enjeux et questions liés à l'évaluation	Indicateurs	Méthodes de collecte et sources de données
<p><u>Résultat intermédiaire 5</u> Responsabilisation, transparence et surveillance accrues en ce qui concerne les voyages effectués pour le compte du gouvernement du Canada</p>	<p>Utilisation - Taux d'adoption de l'OGD (5 ans)</p> <p>Mesures - Ministères qui reçoivent et utilisent des rapports d'information sur les activités courantes de l'ISVP - Niveaux de satisfaction au sujet de ces rapports - Mesure dans laquelle l'information fournie par l'ISVP sur les activités est utilisée - Modifications apportées aux processus et procédures d'autres ministères et leurs répercussions - Commentaires des cadres supérieurs d'autres ministères au sujet du taux de satisfaction global envers les outils et services de l'ISVP et ses rapports d'information sur ses activités; et des modifications qui devraient être apportées au programme</p> <p>Mesures de l'utilisation par les cadres supérieurs des rapports offerts au sujet des frais de voyage (augmentation de l'utilisation des rapports au fil du temps et par le ministère, le tout dans le but de démontrer les liens entre les extrants et les résultats)</p> <p>Partage de pratiques exemplaires en matière d'utilisation de l'information sur les activités avec d'autres ministères</p>	<p>1. <u>Analyse documentaire</u> Examen de la documentation visant à cerner les réussites, points de référence, expériences, tendances et modèles pertinents d'autres administrations et grands organismes qui mettent en œuvre des programmes de voyages modernes</p> <p>2. <u>Examen des documents</u> - Examen de documents traitant de la gestion et de l'administration améliorées des voyages au sein d'autres ministères - Analyse comparative des points de référence</p> <p>3. <u>Analyse des données</u> - Taux d'adoption de l'OGD (5 ans)</p> <p>4. <u>Entrevues</u> - Perception de l'apport de l'OGD aux résultats - Entrevues avec des intervenants clés au sujet de la gestion et de la surveillance améliorées des voyages au sein d'autres ministères, et de la perception générale de l'ISVP en tant que programme moderne de services de voyage partagés - DG du Conseil consultatif sur les voyages</p> <p>5. <u>Sondage</u> - Examen des résultats du sondage commandité</p>

**2010-602 Évaluation de l'Initiative des services de voyage partagés
Rapport final**

Enjeux et questions liés à l'évaluation	Indicateurs	Méthodes de collecte et sources de données
RENDEMENT - Efficacité et économie Dans quelle mesure l'ISVP s'est-elle révélée efficace et économique?		
<p><u>Économie réelle</u> Le programme a-t-il été exploité de la façon la plus économique possible?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Capacité d'offrir de meilleurs tarifs pour les voyages [adaptation au prix et autres changements offerts par les concurrents de l'ISVP] - Analyse comparative des économies potentielles liées aux divers systèmes de voyage utilisés par d'autres ministères fédéraux - Analyse comparative des économies liées à divers systèmes de voyage comparables utilisés par d'autres administrations et de grands organismes - Analyse comparative des frais exigés par l'ISVP au regard des économies de coûts administratifs potentielles liées à divers systèmes de voyage comparables utilisés par d'autres administrations et de grands organismes 	<ol style="list-style-type: none"> 1. <u>Analyse des données</u> Analyse de données sur les coûts administratifs et liés aux voyages aux fins d'une comparaison avec d'autres méthodes servant à fournir des services de voyage <ul style="list-style-type: none"> - Données SMR de l'ISVP - Rapports financiers 2. <u>Analyse documentaire</u> Examen de la documentation visant à cerner les points de référence, expériences, tendances et modèles pertinents d'autres administrations et grands organismes mettant en œuvre des programmes de services de voyage modernes, et du marché canadien, afin d'en tirer des marqueurs comparatifs. <ul style="list-style-type: none"> - information sur des systèmes idéaux et des pratiques exemplaires; données provenant d'autres administrations ou grands organismes - évaluation des outils et services de l'ISVP au regard d'un programme moderne de gestion électronique des voyages « idéal » et intégré
<p><u>Efficacité réelle</u> Le programme a-t-il été exploité de la façon la plus efficace possible?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Efficacité du modèle de recouvrement de coûts de l'ISVP (y compris les frais payés relativement aux coûts de l'ISVP et à la distribution de rabais à des ministères) - Part du budget du programme que représentent les dépenses de voyage gérées dans le cadre du programme - Comment les clients perçoivent la valeur qu'ils obtiennent pour les tarifs qu'ils doivent payer - Points de référence pour les tarifs de voyage pratiqués par d'autres administrations - Frais de voyage (économies réelles réalisées grâce à l'ISVP) - Preuves démontrant les réductions de frais de voyage globales obtenues grâce à l'ISVP (sans tenir compte de l'évolution du volume de voyages effectués) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. <u>Analyse des données</u> <ul style="list-style-type: none"> - Données SMR de l'ISVP - Rapports financiers - Revenus du programme - Dépenses liées au programme 2. <u>Analyse documentaire</u> <ul style="list-style-type: none"> - Examen de la documentation visant à cerner les points de référence, expériences et tendances d'autres administrations et grands organismes mettant en œuvre des programmes de services de voyage modernes, et du marché canadien, afin d'en tirer des marqueurs comparatifs. 3. <u>Entrevues</u> <ul style="list-style-type: none"> - Entrevue avec des intervenants visant à déterminer si les suppléments exigés dans le cadre du programme permettent d'obtenir une bonne valeur - Y a-t-il des méthodes permettant de réduire le coût de prestation du programme? - Autres ministères, ISVP, DG du Conseil consultatif sur les voyages

2010-602 Évaluation de l'Initiative des services de voyage partagés
Rapport final

Enjeux et questions liés à l'évaluation	Indicateurs	Méthodes de collecte et sources de données
	- Quantification des économies obtenues grâce à des ententes négociées relatives à des voyages, y compris les rabais	