



Public Works and  
Government Services  
Canada

Travaux publics et  
Services gouvernementaux  
Canada

Canada

Audit and Evaluation  
Branch

Direction générale de la  
vérification et de l'évaluation

**2005-615**  
**Rapport final**

**Évaluation formative de l'Initiative des services de voyage  
partagés (ISVP) de TPSGC**

le 8 septembre 2006

***Traduction française : Bureau de la traduction***  
*(French translation : Translation Bureau)*

## Table des matières

<b>RÉSUMÉ .....</b>	<b>I</b>
<b>1. INTRODUCTION.....</b>	<b>1</b>
<b>2. CONTEXTE .....</b>	<b>1</b>
2.1    ORIGINE.....	1
2.2    ÉVOLUTION .....	2
2.3    SITUATION ACTUELLE .....	4
<b>3. FACTEURS LIÉS AU CONTEXTE.....</b>	<b>4</b>
<b>4. MÉTHODE D'ÉVALUATION .....</b>	<b>5</b>
<b>5. ENJEUX DE L'ÉVALUATION FORMATIVE .....</b>	<b>6</b>
<b>6. CONSTATATIONS DÉTAILLÉES .....</b>	<b>6</b>
6.1    GÉRER LA TRANSITION VERS UN NOUVEAU PROGRAMME DE SERVICES DE VOYAGE PARTAGÉS.....	7
6.2    ANALYSE DE RENTABILISATION DE L'ISVP .....	9
6.3    OCCASIONS D'OFFRIR DES POINTS DE REPÈRE ET D'ASSURER LA GESTION.....	11
6.4    ÉTENDUE DE LA RÉDUCTION DES FRAIS DE VOYAGE ET D'ADMINISTRATION.....	12
<b>7. CONCLUSION .....</b>	<b>13</b>
<b>8. RECOMMANDATION.....</b>	<b>14</b>
<b>APPENDICE A : MODÈLE LOGIQUE POUR L'ISVP.....</b>	<b>16</b>
<b>APPENDICE B : MATRICE D'ÉVALUATION.....</b>	<b>18</b>
<b>APPENDICE C : HISTORIQUE DE L'ISVP .....</b>	<b>23</b>
<b>APPENDICE D : PRINCIPAUX DOCUMENTS CONSULTÉS.....</b>	<b>28</b>
<b>APPENDICE E : PERSONNES CONSULTÉES .....</b>	<b>32</b>
<b>APPENDICE F : ÉCONOMIES DU CED – APPROVISIONNEMENT DE L'ÉTAT.....</b>	<b>35</b>
<b>APPENDICE G : NOUVELLE MATRICE D'ÉVALUATION AVEC LES MESURES DU RENDEMENT DES ENJEUX DE L'ÉVALUATION SOMMATIVE.....</b>	<b>36</b>
<b>APPENDICE H : ADOPTION DE L'OREL – LES 30 PRINCIPAUX MINISTÈRES.....</b>	<b>41</b>

## Résumé

### Autorisation

La présente évaluation formative de l'Initiative des services de voyage partagés (ISVP) a été approuvée dans le cadre du Plan pluriannuel d'évaluation de TPSGC pour l'exercice financier 2005-2006 et s'appuie sur le cadre d'évaluation de l'ISVP finalisé en octobre 2005.

### Objectif

L'objectif de cette évaluation était de mesurer les progrès de TPSGC dans ses efforts pour atteindre les buts de l'ISVP. L'accent a été mis sur l'identification des problèmes qui risquaient de compromettre l'efficacité de l'Initiative.

### Contexte

Le Comité consultatif du Secrétariat du Conseil du Trésor (CCSCT) a procédé à un examen des voyages au gouvernement; en septembre 2000, le Bureau de la modernisation des services de voyage du gouvernement (BMSVG) du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) a fait entériner par le CCSCT une solution « de bout en bout » dans laquelle il proposait d'appliquer, dans l'ensemble du gouvernement, une stratégie de mise en œuvre pour moderniser les processus, les services et les systèmes de gestion des voyages du gouvernement du Canada. Le Projet pangouvernemental d'actualisation de la politique des voyages, qui a été annoncé en 2001 à titre projet de collaboration entre TPSGC et le SCT, encadré par le SCT, est devenu un grand projet de l'État en juin 2003. Au début de 2003, le BMSVG est devenu l'Initiative des services de voyage partagés et, en décembre 2003, l'Initiative a été transférée à TPSGC même si elle demeurait un projet conjoint du SCT et de TPSGC. On n'a nullement tenu compte de la structure de fonctionnement à long terme du programme de voyage.

En 2002, on lançait un processus pour attribuer un marché afin d'assurer les services intégrés « de bout en bout » pour la gestion des voyages. En janvier 2004, on attribuait à un nouveau fournisseur, soit Accenture, et à son équipe de sous-traitants, à savoir American Express, Concur Technologies et Bell Canada – qui s'appellent collectivement « Travel AcXess Voyage » –, un contrat pour la prestation des services de voyage au gouvernement. Le coût du projet s'élevait à 275 millions de dollars, ce qui comprenait les paiements à Accenture et les coûts de mise en œuvre des ministères participants.

Le bureau de l'ISVP joue un double rôle dans la gestion de ce grand projet de l'État – assurer les systèmes de TI à l'appui de l'ISVP et offrir un système de gestion des voyages pangouvernemental, intégré et moderne – et veiller à l'engagement des autres ministères à l'égard de cette initiative.

Le budget fédéral de 2005 prévoyait que le Comité d'examen des dépenses (CED) procéderait à l'examen des dépenses du gouvernement fédéral et des mesures d'économies connexes pour les ministères. Il prévoyait également la mise en œuvre de nouveaux changements fondamentaux qui seraient apportés à la façon de faire affaire du gouvernement du Canada et auraient des incidences pour TPSGC. Celui-ci a déterminé que l'ISVP pourrait permettre d'économiser 375 millions de dollars relativement au montant prévu par le CED. Il a donc fallu procéder à des rajustements au modèle d'affaires de l'ISVP.

Il était prévu que l'ISVP fournirait, une fois qu'elle serait pleinement opérationnelle, une gamme complète de services de voyage grâce à une solution de voyage électronique pour les employés de la fonction publique, qui contribuerait à accroître la responsabilité et à faire économiser du temps et de l'argent au gouvernement.

## **Étendue et méthodologie**

Cette mission d'évaluation portait sur les aspects de l'ISVP relevant de TPSGC, plus particulièrement sur l'identification des problèmes pouvant nuire au succès de l'Initiative. Les enjeux de l'évaluation formative présentés dans le présent rapport sont ceux établis dans la stratégie d'évaluation contenue dans le Cadre d'évaluation de l'ISVP d'octobre 2005, soit la conception et la réalisation de programmes, leur réussite ainsi que leur rentabilisation :

- En ce qui concerne l'ISVP, quels sont les mécanismes qui sont en place pour gérer et assurer une transition sans heurt vers le nouveau programme de services de voyage partagés?
- L'analyse de rentabilisation et les hypothèses sous-jacentes sont-elles valides? Les niveaux de participation actuels et prévus permettront-ils de réaliser les économies souhaitées, comme cela est indiqué dans le plan des activités?
- Les ministères et les organismes participent-ils à la transition vers le nouveau programme de services de voyage partagés et en assurent-ils la régie? Dans quelle mesure l'ISVP sert-elle de projet exploratoire ou de point de référence pour tous les aspects du modèle de services partagés?
- Dans quelle mesure l'ISVP permet-elle de réduire les frais administratifs des autres ministères fédéraux et des voyageurs?

La méthodologie d'évaluation utilisée est conforme aux normes et à la politique d'évaluation du SCT de même qu'aux normes et aux pratiques de la Direction générale de la vérification et de l'évaluation.

## **Sommaire des principales constatations**

TPSGC a contribué à l'avancement des outils de voyage de l'ISVP. Bien qu'il y ait eu des retards au début, il y a eu des progrès importants dans la gestion de ce grand projet de l'État, et une série d'outils de voyage ont été lancés en vue d'appuyer un programme de gestion des voyages pangouvernemental, moderne et intégré. TPSGC a également répondu aux impératifs engendrés par le besoin de générer les économies prévues par le CED en adaptant son approche à

**2005-615 Évaluation formative de l'Initiative des services de voyage partagés (ISVP) de TPSGC**  
**Rapport final**

---

l'égard de l'ISVP. Un grand nombre de mécanismes visant à assurer la gestion de la transition vers un nouveau programme de voyage ont été mis en place, et ils fonctionnent bien.

Comme les initiatives pangouvernementales requièrent confiance, respect et engagement envers un objectif commun, leur mise en œuvre pose de nombreux défis. Les intervenants ont indiqué qu'ils étaient toujours en faveur d'un programme de voyage pangouvernemental, mais qu'ils avaient des préoccupations qui influaient sur leur participation. Ils ont également indiqué que le rôle de TPSGC et des autres ministères dans le cadre de l'ISVP n'était pas bien défini. Étant donné qu'elle a été conçue pour être une initiative pangouvernementale horizontale, l'ISVP doit être reconnue et alimentée comme telle. Toutefois, la question clé à savoir si l'ISVP est un agent qui dirige les ministères dans le cadre d'une initiative horizontale où ils partagent la propriété des résultats et la responsabilité de la réussite globale de l'initiative ou s'il s'agit d'un fournisseur de services centralisés, qui se doit de fournir les services les plus efficaces possible aux ministères, n'est pas claire pour les intervenants. La plupart des intervenants qui ont été interrogés estiment que TPSGC est un fournisseur de services centraux. De plus, un grand nombre n'ont pas l'impression que l'ISVP est une initiative partagée dans le cadre de laquelle ils peuvent contribuer et participer aux principales décisions. L'équipe d'évaluation a noté qu'au cours de la dernière année, l'ISVP a mis en œuvre un certain nombre d'initiatives auxquelles les intervenants pouvaient contribuer et participer, dont un Comité consultatif supérieur de projet (CCSP) coprésidé par le SCT, un Conseil de biens et de services (au niveau des DG) et des équipes de biens et de services (au niveau des directeurs) ainsi que le Groupe de travail interministériel des utilisateurs des services de voyage (GTIUSV) au niveau des directeurs et des gestionnaires. Toutes les semaines, l'ISVP publie des communiqués et tient des conférences téléphoniques avec les agents de voyage supérieurs à temps plein (AVSTP) des ministères, ainsi que des réunions périodiques de conception et de configuration avec les ministères d'avant-garde.

Cependant, il faudrait porter attention aux éléments suivants : la nécessité de favoriser et de soutenir la participation et le soutien actif des intervenants; la nécessité d'atténuer le risque associé au cynisme et à la méfiance de certains ministères à l'égard de l'ISVP; et la nécessité, pour TPSGC, d'accorder plus d'importance au voyage en tant que service de gestion de produits pour ses clients.

L'ISVP a eu de la difficulté à faire progresser la composante programme de voyage, ce qui a eu une incidence sur la participation des autres ministères. Par exemple, en 2003, l'ISVP a accepté un prêt de la réserve de fonctionnement. Pour rembourser ce prêt, l'ISVP facture des frais d'utilisation du programme de voyage, frais qui sont supposés être compensés par les économies réalisées par les ministères qui utilisent le programme. Cependant, les ministères n'ont pas l'impression d'avoir fait des économies, et ils nous ont indiqué qu'ils estimaient ces frais comme étant injustes et ayant une incidence sur leurs programmes étant donné qu'ils payaient avant d'avoir obtenu les services ou réalisé les économies. Ils ont également indiqué qu'ils n'étaient pas entièrement satisfaits des services fournis et que les coûts étaient trop élevés par rapport à ce qu'ils obtenaient. Les ministères reconnaissent que la mise en opération d'outils administratifs dans l'ensemble du gouvernement peut poser des difficultés, mais ils estiment que, dans le contexte actuel, ils manquent d'efficacité et ils n'ont pas confiance en TPSGC et dans l'ISVP. Des indices montrent qu'à ce point-ci, la mise en œuvre de l'ISVP par TPSGC n'a pas atteint un momentum suffisant pour que l'on puisse établir la régie pangouvernementale nécessaire dans le

cadre de cette initiative partagée. Comme l'ISVP est une nouvelle initiative pangouvernementale de services partagés, les leçons tirées pourraient servir pour des initiatives partagées ultérieures. Cependant, l'équipe d'évaluation a constaté qu'il n'y avait aucun mécanisme officiel pour recueillir les leçons apprises jusqu'à présent dans le cadre de l'ISVP.

Les intervenants ont indiqué que l'ISVP avait été incapable de démontrer avec conviction aux autres ministères que des économies étaient réalisées, bien que des preuves laissent supposer que des économies sont effectivement réalisées. L'analyse des données faite lors des premières étapes de l'ISVP a permis de mesurer son degré de réussite, mais cette analyse ne suffit plus. Il faudrait des données détaillées et crédibles pour démontrer les économies réalisées, données qu'il faudrait diffuser aux autres ministères pour favoriser leur engagement et obtenir une meilleure participation. L'Outil de gestion des dépenses (OGD) qui a été mis en œuvre récemment permettra de recueillir des données valables. Cependant, l'absence d'une base de données crédible nuit à la capacité d'effectuer une évaluation comparative pour étayer les décisions et démontrer les économies attribuables à l'ISVP.

La participation au programme a augmenté, mais elle est encore en dessous des niveaux prévus. On estime que cela est attribuable aux retards dans la mise en œuvre du projet ainsi qu'à l'engagement insuffisant des autres ministères en raison des préoccupations concernant le programme de voyage. L'ISVP offre les outils de voyage, mais on ne perçoit pas qu'elle offre le programme de voyage. Comme l'ISVP a dû s'acquitter d'obligations relativement au remboursement de prêts et à la production des économies prévues par le CED, il a été impossible de démontrer avec conviction les avantages aux autres ministères. Il faut susciter l'enthousiasme de ces derniers et démontrer que les efforts et la contribution du ministère utilisateur fait une différence. Le SCT, qui est l'autorité en matière de politique et copréside le Comité consultatif supérieur du projet, a également un rôle important à jouer dans la participation à l'échelle du gouvernement. Le succès de l'ISVP dépendra dans une large mesure du niveau d'utilisation ultérieur des outils de l'ISVP, lequel dépendra en partie de l'enthousiasme, de l'encouragement et du suivi des ministères. L'ISVP n'a pas encore réussi à gagner la confiance des autres ministères. Les responsables de l'ISVP estiment qu'un certain nombre d'initiatives récemment mises en œuvre contribueront à dissiper de nombreuses réticences des ministères.

## **Conclusion**

L'équipe d'évaluation reconnaît que la mise en œuvre d'initiatives pangouvernementales peut comporter bien des difficultés. Dans le cas de l'ISVP, ces difficultés sont exacerbées par le fait que depuis sa conception initiale, l'ISVP a dû s'adapter à des changements rapides survenus dans l'industrie des voyages, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du gouvernement. L'évaluation a permis de conclure que certains aspects fondamentaux de la conception et de la réalisation de ce programme ont été affectés par ces changements rapides.

Les intervenants qui ont été interrogés estiment que l'ISVP est une bonne idée. Beaucoup a été accompli, mais l'équipe d'évaluation conclut qu'en ce qui a trait à la prestation de services partagés horizontaux pangouvernementaux, l'ISVP connaît des faiblesses dans les trois secteurs essentiels suivants :

**2005-615 Évaluation formative de l'Initiative des services de voyage partagés (ISVP) de TPSGC**  
**Rapport final**

---

*Gestion de la transformation de la culture* : L'ISVP a de la difficulté à effectuer le changement de culture dans les autres ministères – changement qui les amènerait à accepter la régie et la prestation de services partagés et communs, à s'y engager et à y accorder leur confiance.

*Gestion des relations* : L'ISVP a également de la difficulté à s'établir en tant que prestataire de services et de partenaire pour l'ensemble des fonctions pangouvernementales liées au voyage. Le manque de clarté entre ces deux rôles a créé un écart entre les attentes, ce qui influe sur la perception des autres ministères quant à la valeur ajoutée de l'ISVP. Il est essentiel que l'ISVP continue les efforts récemment mis en œuvre afin d'établir une relation positive avec les ministères clients.

*Gestion de la transformation des activités* : L'analyse de rentabilisation de l'ISVP (2003) était fondée sur ces hypothèses clés :

- des outils de calibre mondial seraient fournis aux ministères en temps opportun;
- on intégrerait ces outils de calibre mondial afin d'en optimiser les avantages;
- l'ISVP serait en mesure d'obtenir des ristournes auprès de l'industrie grâce aux économies d'échelle;
- on fournirait à l'échelle modulaire, des paramètres de base ainsi que d'autres données facilement accessibles, que l'on intégrerait à l'échelle du gouvernement fédéral afin d'en faciliter l'analyse détaillée et de favoriser la transparence et l'amélioration de la gestion du programme de services de voyage;
- l'ISVP serait en mesure d'influencer positivement certains comportements des voyageurs et certains modes de gestion, afin d'appuyer les efforts de modification des façons de faire et des comportements.

L'ISVP a été axé sur la volonté d'offrir une « expérience de voyage améliorée aux employés », de même que sur les économies, deux principes de gestion moderne et des services partagés. On voyait cette solution comme un ensemble de services de TI impartis comprenant des composantes intégrées, de calibre mondial, de la meilleure qualité et faciles à utiliser.

On perçoit l'ISVP comme étant axé sur la solution de TI, mais pas encore pour les voyages. Ce n'est que tout récemment que l'ISVP a pu obtenir les changements à la politique nécessaires pour que la solution énoncée dans l'analyse de rentabilisation fonctionne bien. Elle a dû répondre à des exigences matière de remboursement de la dette et à la réalisation d'économies par le CED, et elle n'a pas été en mesure de convaincre les intervenants de ses avantages dont la matérialisation se fait attendre.

Enfin, on est arrivé à la conclusion que le succès de l'ISVP quant à l'atteinte des objectifs établis dans l'analyse de rentabilisation de 2006 et des économies prévues par le CED d'ici à 2009-2020 repose sur les facteurs suivants :

- la capacité du projet de l'ISVP d'influer sur les comportements des voyageurs et des ministères en matière de voyage (c.-à-d. mise en œuvre des outils de voyage de l'ISVP);
- la capacité de l'ISVP de négocier avec le secteur privé des arrangements favorables à l'État;
- la capacité de l'ISVP de réaliser des économies suivant l'échéancier fixé par le CED.

## Recommandations

Il est donc recommandé, dans le cadre de la présente évaluation formative ou d'étape, que le président-directeur général de la DGSIT prenne les mesures suivantes :

1. Veiller à une meilleure intégration, à TPSGC, entre le projet de transformation de l'ISVP et le programme de voyage du gouvernement du Canada, et faire en sorte que l'engagement des ministères utilisateurs soit la priorité du programme de voyage. À cet égard, prendre les mesures suivantes : être l'autorité de prestation des services; gérer des relations dont les paramètres de responsabilisation seraient mieux définis; contribuer à la transformation de la culture et à la mise en œuvre d'un système et d'un service pangouvernemental moderne de gestion des voyages; assurer la transparence dans les pratiques liées aux voyages; offrir un processus efficace pour la gestion de l'information sur les voyages gouvernementaux ainsi que de meilleurs services aux employés; et faire faire des économies aux ministères et, en bout de ligne, aux contribuables.
2. Dans le cadre de cette initiative de services partagés de premier plan, clarifier et communiquer les responsabilités et les rôles des divers intervenants dans le cadre du programme de voyage, plus particulièrement le rôle de TPSGC dans la prestation de services efficaces, et respecter le rôle de TPSGC en tant que chef de file dans le cadre d'une initiative de transformation pangouvernementale où il y a partage des risques et des responsabilités.
3. Évaluer les leçons apprises et les transmettre à tous les intervenants dans le cadre de cette initiative de services partagés de premier plan, en établissant un mécanisme horizontal permanent pour toute la durée du projet de transformation de l'ISVP.
4. Élaborer une série de mesures de base, y compris des mesures intégrées au système, afin de démontrer les réalisations et les économies sur une base annuelle, tout au long du déroulement du programme de services de voyage, d'une façon qui soit claire et transparente pour tous les ministères. Les données nécessaires ainsi que la responsabilisation qui permettront l'accessibilité sont présentées dans la matrice d'évaluation mise à jour (appendice G ci-jointe), qui précise également les secteurs où l'ISVP prendra la direction des opérations, le cas échéant.

## 1. Introduction

La présente évaluation formative de l'Initiative des services de voyage partagés (ISVP) a été approuvée dans le cadre du Plan pluriannuel d'évaluation de TPSGC pour l'exercice financier 2005-2006 et s'appuie sur le cadre d'évaluation de l'ISVP finalisé en octobre 2005.

Le rapport sur le cadre d'évaluation comprend un modèle logique de l'ISVP, qui illustre les objectifs et la chaîne logique des activités, des extraits et des résultats de l'ISVP tels qu'envisagés lors de l'élaboration du cadre d'évaluation, ainsi qu'une matrice d'évaluation qui en précise les enjeux et les indicateurs, tant pour l'évaluation formative que sommative. Le modèle logique et la matrice d'évaluation se trouvent respectivement dans les appendices A et B du présent rapport.

Étant donné que l'ISVP est importante pour la stratégie globale de TPSGC, il a été convenu de l'évaluer en deux temps, et il a été proposé d'effectuer l'évaluation formative durant la période de démarrage afin de s'assurer que son efficacité ne soit pas compromise et d'obtenir de l'information préliminaire sur son rendement. Par conséquent, il a été décidé d'effectuer une évaluation formative en 2005-2006, afin de fournir de l'information préliminaire sur le rendement de l'ISVP, et une évaluation sommative plus tard durant le processus, soit au cours de la sixième année de l'Initiative (2009), afin d'appuyer les analyses ministérielles de l'ISVP et de faciliter la prise de décisions éclairées concernant la prolongation du contrat avec Travel AcXess Voyage pour la période optionnelle de deux ans. Le présent document couvre les résultats de l'évaluation formative.

### 1.1 Objectif et étendue

L'objectif de cette évaluation était de mesurer les progrès de TPSGC dans ses efforts pour atteindre les buts de l'ISVP. L'accent a été mis sur l'identification des problèmes qui risquaient de compromettre l'efficacité de l'Initiative. Cette mission d'évaluation portait sur les aspects de l'ISVP relevant de TPSGC.

## 2. Contexte

### 2.1 Origine

La Directive du Conseil du Trésor sur les voyages (octobre 2002) et le Guide sur l'administration des voyages d'affaires<sup>1</sup> régissent les voyages des fonctionnaires dont l'employeur est le Conseil du Trésor. La responsabilité de l'administration des voyages a été déléguée aux administrateurs généraux des ministères. Le programme de voyage du gouvernement du Canada (GC), qui est géré au sein de TPSGC depuis de nombreuses années, constituait à l'origine un groupement de

---

<sup>1</sup> SCT – Directive sur les voyages ([http://publiservice.tbs-sct.gc.ca/pubs\\_pol/hrpubs/TBM\\_113/td-dv\\_f.asp](http://publiservice.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/TBM_113/td-dv_f.asp))

**2005-615 Évaluation formative de l'Initiative des services de voyage partagés (ISVP) de TPSGC**  
**Rapport final**

---

services offerts aux employés de la fonction publique, soit des services d'agence de voyage, ainsi que le Répertoire des établissements d'hébergement et des entreprises de location de véhicules.

En 1995, dans le chapitre de son rapport sur les voyages et l'accueil, le vérificateur général constatait que l'on pourrait améliorer la gestion et la responsabilisation dans le domaine des voyages au sein du gouvernement du Canada. Il faisait observer que dans la gestion des voyages des fonctionnaires, l'information n'était pas organisée de façon à permettre à la haute direction d'évaluer avec efficacité les besoins et les prix des voyages; qu'en insistant davantage sur un système déterminé par le rapport qualité-prix, on pourrait améliorer la rentabilité des voyages et l'ambiance de travail pour les employés; que les possibilités d'automatisation et de simplification des procédures permettraient d'améliorer le contrôle et de réduire les coûts de l'administration des voyages; enfin, que la réalisation de ces possibilités obligerait les organismes centraux et les ministères à déployer des efforts ciblés et à collaborer.

Le Comité consultatif du Secrétariat du Conseil du Trésor (CCSCT) a procédé à un examen des voyages au gouvernement; en septembre 2000, le Bureau de la modernisation des services de voyage du gouvernement (BMSVG) du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) a fait entériner par le CCSCT une solution « de bout en bout » dans laquelle il proposait d'appliquer, dans l'ensemble du gouvernement, une stratégie de mise en œuvre pour moderniser les processus, les services et les systèmes de gestion des voyages du gouvernement du Canada. Le Projet pangouvernemental d'actualisation de la politique des voyages, qui a été annoncé en 2001 à titre d'effort de collaboration entre TPSGC et le SCT, encadré par le SCT, est devenu l'Initiative des services de voyage partagés en juin 2003. Cette initiative, qui appuyait la mission du SCT, s'harmonisait avec d'autres initiatives encadrées par le SCT, dont la modernisation des ressources humaines (amélioration des milieux de travail), la fonction de contrôleur moderne (intendance) et les services partagés.

## **2.2 Évolution**

Voir l'appendice C pour un historique des événements principaux de l'ISVP.

Le BMSVG devait tâcher d'offrir, aux employés de la fonction publique, une solution de commerce électronique relative aux voyages, afin d'améliorer la responsabilisation et de permettre au gouvernement de gagner du temps et de réaliser des économies, tout en s'efforçant de « mieux répondre aux besoins des employés » ainsi que pour améliorer les services offerts à la population canadienne.

En mai 2001, le SCT a modifié la Politique sur les voyages pour tenir compte de l'évolution du contexte des voyages et des nouveaux principes opérationnels dans la gestion des voyages au gouvernement, à savoir la confiance, le respect, la souplesse, la transparence et la valorisation des employés. L'entente contractuelle avec Ryder/BTI pour la prestation de services de voyage arrivait alors à échéance en mars 2002, avec une année de prolongation optionnelle, tandis que le contrat avec AMEX pour les services de carte de voyage arrivait à échéance en décembre 2002.

En 2002, on lançait un processus pour attribuer un marché afin d'assurer les services intégrés « de bout en bout » pour la gestion des voyages. En janvier 2004, on attribuait à un nouveau

## 2005-615 Évaluation formative de l'Initiative des services de voyage partagés (ISVP) de TPSGC

### Rapport final

---

fournisseur, soit Accenture, et à son équipe de sous-traitants, à savoir American Express, Concur Technologies et Bell Canada – qui s'appellent collectivement « Travel AcXess Voyage » –, un contrat pour la prestation des services de voyage au gouvernement. La « portion destinée au projet » s'élevait à 275 millions de dollars, ce qui comprenait les paiements d'étape à Accenture et les coûts de mise en œuvre du Ministère mais excluait les frais de transaction payés par les ministères clients. Ce contrat de sept ans était assorti de deux années d'option et portait sur une gamme de services de voyage, dont une agence de voyage à service complet, un service de réservation en ligne, un service de traitement des demandes de remboursement des dépenses de voyages, un service de cartes de voyage, un service de remboursement des frais de voyage, des fonctions d'information opérationnelle pour les différents ministères et pour l'ensemble du gouvernement, un portail pour les employés, ainsi qu'un réseau de services offerts aux employés appelés à voyager pour l'État. On a établi les buts et les objectifs, ainsi que les cibles de rendement. Le contrat prévoyait également des indicateurs, qui devaient être utilisés par le gouvernement pour en assurer la gestion.

Pour donner une idée concrète de l'ampleur du projet de gestion des voyages, celui-ci aurait une incidence sur des coûts liés au programme de services de voyage sur une période de six ans, soit de 2001-2002 à 2006-2007, ce qui aurait une incidence sur les dépenses de voyage du gouvernement fédéral estimées à 18,3 milliards de dollars au cours des neuf années du contrat, soit de 2003 à 2012.

[\*]. La documentation, cependant, ne contenait aucun examen des produits commerciaux existants susceptibles de répondre à l'ensemble des besoins. On a privilégié le consortium de fournisseurs de services proposé par Accenture. La solution était compatible avec le principe de fonctionnement clé du gouvernement du Canada qui favorise l'adoption des meilleures pratiques commerciales. Selon *Forrester Research*, l'ISVP a choisi les « meilleurs fournisseurs ».

Le Bureau de projet du BMSVG au SCT, doté de personnel au début de 2003, devait commencer à travailler avec l'entrepreneur dès l'ADP et l'attribution du contrat, mais TPSGC a précisé les conditions du contrat, ce qui a entraîné un délai dans l'attribution de celui-ci, d'abord prévue en juin 2003 mais qui a eu lieu en janvier 2004. Après la signature du contrat, l'entrepreneur a mis en service ses ressources. Le BMSVG est devenu l'Initiative des services de voyage partagés, qui a été transférée à TPSGC même s'il s'agissait toujours d'une collaboration entre le SCT et TPSGC. On n'a nullement tenu compte de la structure de fonctionnement à long terme du programme de voyage.

[\*]. Les coûts de 96,2 millions de dollars liés au programme de services de voyage prévus pour la période de six ans (de 2001-2002 à 2006-2007) ont été répartis de la façon suivante : 6,6 millions de dollars pour couvrir les coûts d'acquisition qui seraient engagés jusqu'à l'attribution du contrat, 9,8 millions de dollars en frais d'exploitation pour la gestion des services de voyage de 2003-2004 à 2006-2007, et 79,8 millions de dollars en coûts de projet répartis les deux années suivant l'attribution du contrat pour la mise en œuvre de la gamme de services de voyage de l'ISVP dans tous les ministères et organismes participants, touchant ainsi près de 120 000 voyageurs et gestionnaires du gouvernement du Canada.

Lorsqu'elle est passée du SCT à TPSGC en décembre 2003, l'ISVP relevait de la Direction générale de l'intégration des services. En avril 2004, on l'a confiée à la Direction générale des approvisionnements (DGA), puis, en septembre 2004, à la Direction générale des services d'infotechnologie (DGSIT), dont elle relève encore.

### 2.3 Situation actuelle

Il était prévu que l'ISVP fournisse, dès qu'elle serait pleinement opérationnelle, une gamme complète de services de voyage, dont une carte de voyage, un portail Web, le profil des voyageurs, le profil de l'approbateur ou du répondant, le profil de l'administrateur, un outil de réservation en ligne, des services d'agence de voyage, des outils de gestion des dépenses et des services de formation et d'établissement de rapports. Au moment de la présente évaluation formative, quatre éléments clés de l'ISVP – la carte de voyage désignée (CVD), le portail de voyage de l'ISVP, l'outil de réservation en ligne (OREL) et les services d'agence de voyage – avaient été mis en œuvre. L'outil de gestion des dépenses (OGD) est maintenant opérationnel.

Au cours de l'exercice 2005-2006, le Bureau de projet de l'ISVP a prévu des dépenses de 9 millions de dollars et une équipe formée de 62 employés à temps plein (ETP), dont 15 employés aux Opérations de voyage. La Politique sur les services communs du SCT considère l'ISVP comme un service commun obligatoire fourni aux autres ministères par TPSGC<sup>2</sup>.

## 3. Facteurs liés au contexte

Il est important de replacer l'ISVP dans son contexte pour comprendre son évolution et ses futures possibilités stratégiques. Le texte qui suit présente donc ce contexte, sur lequel un certain nombre d'événements survenus lors de l'élaboration de l'ISVP ont eu des répercussions.

Depuis 2002, des changements importants ont eu lieu tant au SCT qu'à TPSGC. Ce dernier a été impliqué dans un important processus de modernisation et d'économie des ressources dans le cadre de l'examen pangouvernemental de la gestion des dépenses (EGD) et de l'initiative *Les prochaines étapes*. Après le budget fédéral 2003, en décembre 2003, le gouvernement du Canada a créé le Comité d'examen des dépenses (CED), un comité du Cabinet responsable de l'examen de toutes les dépenses générales qui a entrepris, au cours de l'année 2004, trois examens majeurs des dépenses et des activités du gouvernement du Canada. TPSGC a participé à la première étape; il a dirigé l'examen des achats et des contrats et a participé de près à l'examen des services ministériels et à l'examen qui portait sur l'infrastructure commune et la prestation de services (ICPS).

[\*]. Même si l'approche des services partagés n'était alors qu'à l'étape de conceptualisation, on y notait un changement fondamental quant à la façon de fournir les services administratifs internes au sein du gouvernement du Canada.

---

<sup>2</sup> Conseil du Trésor du Canada, Politique sur les services communs, Appendice E, [http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs\\_pol/dcgpubs/TB\\_93/csp-psc01\\_f.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/dcgpubs/TB_93/csp-psc01_f.asp), modifié le 19 janvier 2006.

Le budget fédéral 2005 comprenait l'examen des dépenses fédérales effectué par le CED, ainsi que les mesures d'économies de coûts qui en découlent pour les ministères, et introduisait d'autres changements fondamentaux dans la façon dont le gouvernement du Canada menait ses affaires, changements qui ont toujours des répercussions sur TPSGC. Le CED a évalué que les économies s'élevaient à 6,67 milliards de dollars à l'échelle gouvernementale et à 2,59 milliards de dollars dans le cas de l'approvisionnement. TPSGC a décidé que l'ISVP pouvait fournir 375 millions des 2,59 milliards de dollars d'économies en approvisionnement exigés par le CED (voir appendice F). Les ajustements nécessaires ont donc été apportés au modèle de gestion et à l'allocation des bénéfices de l'ISVP.

Bien que les concepts et les hypothèses qui sous-tendent l'ISVP – consolidation alliée à une gestion et à un traitement centralisés et performants au point de vue technologique – aient promis des économies facilement réalisables, on y trouve également un grand nombre de difficultés dont certaines se sont manifestées avec force à la suite de l'élaboration de l'ISVP dans le contexte décrit précédemment. Ces difficultés sont notamment les suivantes :

- lancement d'un service pangouvernemental partagé;
- transformation du processus opérationnel à l'échelle du gouvernement;
- facilitation de l'évolution de politiques d'organisme central;
- gestion et régie d'un programme administratif horizontal complexe;
- récolte de bénéfices dans le contexte horizontal au sein du secteur public;
- relations entre les secteurs public et privé et gestion des contrats de services à long terme et des fournisseurs;
- gestion à grande échelle des produits dans un environnement et un secteur extrêmement instables;
- capacités et niveaux de prestation de services par l'entremise du commerce électronique.

## 4. Méthode d'évaluation

Les enjeux de l'évaluation formative présentés dans le présent rapport sont ceux établis dans la stratégie d'évaluation contenue dans le Cadre d'évaluation de l'ISVP d'octobre 2005, soit la conception et la réalisation de programmes, leur réussite ainsi que leur rentabilisation.

La méthode d'évaluation utilisée est conforme aux normes et la politique d'évaluation du SCT de même qu'aux normes et aux pratiques de la Direction générale de la vérification et de l'évaluation.

Voici les méthodes et les sources de données utilisées pour effectuer la présente évaluation :

**Étude de documents et analyse de données :** Les documents consultés comprennent les données pertinentes analysées à partir de documents de l'ISVP, de Travel AcXess Voyage, du Bureau de la modernisation des services de voyage du gouvernement ainsi que du Conseil du Trésor. Les documents proviennent de sources administratives et opérationnelles et comprennent des communiqués, des sites Web, des rapports, des présentations, des documents d'information, des rapports d'étape, des procès-verbaux et des rapports de décision, des analyses de rentabilisation,

des analyses, des exposés de position et des résultats de recherche. La liste des documents consultés se trouve à l'appendice D.

*Consultation d'intervenants* : Des informateurs clés, dont des cadres supérieurs du gouvernement, des sous-ministres adjoints, des directeurs généraux et des directeurs, ont été consultés individuellement ou en groupe, en personne ou au téléphone. Un groupe de discussion composé d'agents de voyage supérieurs à temps plein (AVSTP) a été organisé, et les gestionnaires de l'ISVP ont été consultés de façon intensive tout au long de l'évaluation.

## 5. Enjeux de l'évaluation formative

Le rapport sur le cadre d'évaluation précise les enjeux et les questions des évaluations formative et sommative, qui sont présentés dans la matrice d'évaluation de l'appendice B. La présente évaluation formative concerne les enjeux et les questions identifiés comme tels dans les catégories Conception et réalisation du programme, Succès et incidences et Rentabilité et solutions de rechange. On y met l'accent sur les divers problèmes rencontrés pouvant compromettre l'efficacité de l'Initiative et sur les leçons retenues pour les étapes ultérieures de mise en œuvre à venir.

Les enjeux de l'évaluation formative analysés et compris dans le présent rapport sont les suivants :

### *Conception et réalisation* :

- En ce qui concerne l'ISVP, quels sont les mécanismes qui sont en place pour gérer et assurer une transition sans heurt vers le nouveau programme de services de voyage partagés?
- L'analyse de rentabilisation et les hypothèses sous-jacentes sont-elles valides?

### *Succès et incidences* :

- Les niveaux de participation actuels et prévus permettent-ils de produire les avantages souhaités et indiqués dans le plan d'affaires actuel?
- Les ministères et les organismes participent-ils à la transition vers le nouveau programme de services de voyage partagés et en assurent-ils la régie?
- Dans quelle mesure l'ISVP sert-elle de projet de reconnaissance ou de point de repère pour tous les aspects du modèle de services partagés?

### *Rentabilité et solutions de rechange* :

Dans quelle mesure l'ISVP a-t-elle permis de réduire les frais d'administration des employés qui voyagent et des autres ministères?

## 6. Constatations détaillées

## **6.1 Gérer la transition vers un nouveau programme de services de voyage partagés**

### **6.1.1 Créer et mettre en œuvre la suite intégrée d'outils de voyage de calibre mondial**

Le contrat relatif à la création des outils de voyage a été attribué en janvier 2004. Au bout de 90 jours, le programme de cartes de voyage et l'agence de voyage avec centre d'appel étaient mis en œuvre. L'Outil de réservation en ligne (OREL) et le portail de voyage pangouvernemental ont été mis en service à l'automne 2004 et l'Outil de gestion des dépenses (OGD) en direct a récemment été mis en service.

Afin de réussir à respecter ces jalons importants, l'ISVP a élaboré un cadre de gestion de projet bien articulé consistant à :

- tenir l'entrepreneur responsable du respect des jalons convenus;
- mettre à l'essai les outils dans dix ministères principaux;
- accepter la rétroaction relative aux résultats de la mise à l'essai des outils et prendre les mesures qui s'imposent;
- établir un plan de communication et de formation;
- surveiller régulièrement les risques.

L'ISVP a connu un dépassement de coûts d'environ 10 M\$ par rapport à l'analyse de rentabilisation de 2003. Ce problème a été abordé grâce à une réaffectation des ressources. Au 31 mars 2006, les dépenses budgétaires cumulatives prévues étaient d'environ 45 M\$. L'ISVP a signalé que le cumulatif global du projet présentait un excédent d'environ 18 M\$ en raison des retards par rapport au calendrier prévu, du non-respect des étapes de paiement ainsi que de l'attribution de ressources insuffisantes au Bureau de projet de l'ISVP conformément au plan.

### **6.1.2 Faire participer d'autres ministères à la transition vers les services de voyage partagés**

L'ISVP a éprouvé des difficultés quant à la gestion de la transition vers des services de voyage partagés. Un bon nombre de mécanismes de gestion de la transition vers un nouveau programme de voyage ont été mis en place et fonctionnent. Cependant, certains domaines méritent une attention toute spéciale : la nécessité de favoriser et de maintenir la participation et le soutien actif des intervenants; la nécessité de limiter le risque associé au manque de confiance des ministères utilisateurs à l'égard de l'ISVP; et la nécessité, pour TPSGC, d'accorder plus d'importance au voyage en tant que service de gestion de produits pour ses clients.

Comme les initiatives pangouvernementales nécessitent de la confiance, du respect et de l'engagement quant à l'atteinte d'un but commun, leur mise en œuvre est très difficile. Même si les intervenants nous ont dit qu'ils appuient toujours la mise en œuvre d'un programme de voyage pangouvernemental, ils ont également mentionné être aux prises avec certaines préoccupations à l'égard de l'ISVP qui ont influé sur leur participation. Les intervenants nous ont dit que le rôle de TPSGC et des autres ministères dans le cadre de l'ISVP n'est pas clair. Étant donné qu'elle a été conçue pour être une initiative pangouvernementale horizontale, l'ISVP doit être reconnue et alimentée comme telle. Toutefois, la question clé à savoir si l'ISVP est un

agent qui dirige les ministères dans le cadre d'une initiative horizontale où ils partagent la propriété des résultats et la responsabilité de la réussite globale de l'initiative ou s'il s'agit d'un fournisseur de services centralisés, qui se doit de fournir les services les plus efficaces possible aux ministères, n'est pas claire pour les intervenants. La plupart des intervenants interrogés ont le sentiment que TPSGC est un fournisseur de services centralisés. De plus, bon nombre d'entre eux n'ont pas l'impression que l'ISVP est une initiative partagée à laquelle ils peuvent contribuer et dans le cadre de laquelle ils peuvent participer à la prise de décisions clés.

Au cours de la dernière année, la direction de l'ISVP a revitalisé un comité consultatif supérieur de projet, qui a rétabli d'importants mécanismes afin de maintenir un important degré de mobilisation de la part des ministères utilisateurs. La récente revitalisation de ce comité est une étape positive et joue un rôle important dans la promotion de la confiance. Bien que des postes d'agents de voyage supérieurs à temps plein aient été créés au sein de chaque ministère, l'ISVP n'a pas réussi à fournir, au sein de leur ministère d'attache, les mécanismes de soutien opérationnel ni la visibilité dont ils ont besoin pour y manifester et y maintenir la présence soutenue que l'on attendait d'eux. Un Comité consultatif supérieur de projet (CCSP) coprésidé par le SCT, un Conseil de biens et de services (au niveau des DG), des équipes de biens et de services (au niveau des directeurs) ainsi que le Groupe de travail interministériel des utilisateurs des services de voyage (au niveau des directeurs et des gestionnaires) sont actifs. Toutes les semaines, l'ISVP publie des communiqués et tient des conférences téléphoniques avec les agents de voyage supérieurs à temps plein (AVSTP) des ministères, ainsi que des réunions périodiques de conception et de configuration avec les ministères d'avant-garde.

Les intervenants nous ont également signalé qu'ils n'étaient pas satisfaits des niveaux de service offerts par l'ISVP et des coûts associés à ce qu'ils obtiennent de l'ISVP. Ils ont indiqué qu'ils seraient plus satisfaits du service de voyage partagé s'il était efficace, convivial et qu'il ne nécessitait aucun engagement de coûts, au minimum.

Les intervenants nous ont indiqué que l'ISVP n'avait pas expliqué de façon satisfaisante les pratiques habituelles du domaine de la gestion du voyage et, par conséquent, avait créé des attentes inappropriées. Il y a un écart entre ce que les ministères attendent de l'ISVP et ce qu'ils obtiennent ainsi qu'entre ce que l'ISVP et TPSGC disent communiquer et ce que les ministères comprennent.

En général, l'ISVP semble avoir principalement porté son attention sur la mise en œuvre du projet de TI plutôt que sur son rôle de programme de voyage. Elle est perçue comme un programme de voyage dont l'objectif le plus important est de réaliser des économies. La nécessité de réaliser les économies additionnelles prévues par le CED est devenue le principal catalyseur et le fait que ces économies aient été collectées à l'avance auprès des ministères a engendré du ressentiment au sein de certains ministères clients.

Afin de mettre fin à ces préoccupations, l'ISVP doit susciter l'enthousiasme des ministères et démontrer que leurs efforts et leurs contributions ont des retombées positives. La réussite de l'ISVP en tant que programme de voyage pangouvernemental et en ce qui a trait à la réalisation des économies souhaitées dépend en grande partie du degré d'adoption de ses outils, qui, à son tour, dépend en partie de l'enthousiasme des ministères ainsi que d'un appui et d'un suivi

solides. À l'heure actuelle, l'ISVP n'a pas encore réussi à éradiquer le manque de confiance que certains ministères clients éprouvent à son égard.

## **6.2 Analyse de rentabilisation de l'ISVP**

### **6.2.1 Validité des hypothèses de l'analyse de rentabilisation de l'ISVP**

L'analyse de rentabilisation de l'ISVP effectuée en 2003 a été mise à jour en 2005 et une nouvelle fois en 2006 afin de tenir compte d'importants changements survenus à l'externe, comme la modification des tendances en matière de voyages, et à l'interne, comme l'incidence des retards dans la mise en œuvre des outils de voyage et la participation moins importante que prévu des autres ministères. Les hypothèses financières ont également été mises à jour.

Notre examen des analyses de rentabilisation a permis de déterminer que les relations entre les éléments clés sont prises en compte de façon constante. Les prévisions et les estimations sont devenues plus précises avec le temps et sont fondées sur des données de plus en plus pertinentes. Notre examen a également révélé une apparente modification de l'orientation au cours des années. Le point de focalisation est donc passé du gestionnaire et du voyageur, en 2003, aux systèmes et aux outils, en 2005, puis aux économies et au gouvernement, en 2006.

L'analyse de rentabilisation de 2003 place au centre de ses préoccupations le service offert aux voyageurs et l'amélioration de la gestion des voyages du gouvernement et des dépenses liées aux voyages, tout en reconnaissant que les dépenses relatives aux voyages constituent une dépense importante pour le gouvernement du Canada. Elle présente l'ISVP comme un moyen de réduire le coût des voyages, d'améliorer les services offerts aux voyageurs et de fournir de meilleurs renseignements sur les voyages aux décideurs. Les éléments clés ayant eu une incidence sur la viabilité l'analyse de rentabilisation de 2003 sont :

- la prévisibilité de l'environnement du marché des voyages;
- la livraison en temps opportun d'outils de voyage de qualité;
- la capacité d'influer sur les comportements des voyageurs et les taux de participation;
- la capacité de négocier avec le secteur privé des ententes favorables pour l'État.

En 2005, la principale préoccupation était devenue la mise en exploitation des outils et la maximisation de leur utilisation par les ministères. En 2006, il s'agissait d'optimiser le potentiel d'économies de l'ISVP. Ces analyses de rentabilisation rendaient également compte de l'incidence d'une réduction générale des dépenses prévues en ce qui a trait aux voyages ainsi que d'une réduction des bénéfices nets attribuable à des retards dans leur réalisation, à une réduction des économies potentielles en raison d'une réduction des dépenses relatives aux voyages et à des coûts de mise en œuvre plus élevés. Les éléments clés ayant eu une incidence sur les analyses de rentabilisation de 2006 sont :

- la capacité d'influer sur les comportements des voyageurs et des ministères en ce qui a trait aux voyages (p. ex. participation);

- la capacité de continuer à négocier des arrangements favorables à l'État avec le secteur privé;
- la capacité de réaliser des économies en fonction de l'échéancier fixé par le CED.

On remarque également un changement quant aux mécanismes grâce auxquels on s'attend à réaliser des économies. En 2003, on s'attendait à réaliser des économies « directes » et « indirectes » dans des proportions égales. Les économies directes sont réalisées grâce à des négociations avec le secteur privé (remises, rabais liés aux cartes de voyage et frais de réservation) alors que les économies indirectes sont le résultat de gains d'efficacité faisant baisser les coûts liés à l'administration des voyages. En 2006, on s'attend à réaliser des « économies directes ». L'ISVP a indiqué que l'analyse de rentabilisation de 2006 a été établie selon le modèle du SCT/CED relativement au fond d'investissement, ce qui a nécessité un changement quant à la définition d'économies.

L'obligation de réaliser des économies en fonction de l'échéancier fixé par le CED est devenue l'élément central du projet de l'ISVP, concentrant sur elle tous les efforts en vue de maximiser la capacité de réaliser des économies au cours de la période allant de 2005-2006 à 2009-2010. Par conséquent, les outils doivent être opérationnels le plus tôt possible et être utilisés aussi souvent que possible.

Comme l'indiquent clairement les analyses de rentabilisation, le risque associé à la transition vers un programme de voyage pangouvernemental et à la réalisation des économies additionnelles prévues par le CED, est maintenant presque entièrement assumé par l'ISVP et TPSGC. Les taux de participation constituent clairement des facteurs de réussite clés, toutefois, ils dépendent des comportements des voyageurs des autres ministères. Le SCT, en tant que titulaire de la politique et que coprésident du CCSP, a un rôle important à jouer relativement à l'adoption des outils à l'échelle du gouvernement. Alors que la Politique du Conseil du Trésor sur les services communs définit déjà l'ISVP comme étant un service commun obligatoire offert par TPSGC aux autres ministères, si les ministères et les employés ne choisissent pas de participer au programme de l'ISVP en temps opportun, l'ISVP pourrait ne pas être en mesure d'obtenir le succès décrit dans l'analyse de rentabilisation ni de réaliser les économies prescrites par le CED.

### **6.2.2 Degrés d'adoption et réalisation des bénéfices souhaités**

- On établissait, dans les analyses de rentabilisation de l'ISVP effectuées en 2005 et en 2006, des liens entre le degré d'adoption de la gamme d'outils de gestion de voyages et la capacité de générer des bénéfices fondés sur l'hypothèse qu'on pourrait, avec le temps, influencer de façon positive sur certains comportements des voyageurs et des gestionnaires. [\*]
- [\*]

Le taux d'utilisation réel de l'OREL était de 2 p. 100 en 2003-2004 et de 5 p. 100 en 2004-2005, alors que les taux prévus étaient respectivement de 30 p. 100 et 60 p. 100. La mise en place de cet outil pour 2003-2004 faisait l'objet d'un autre contrat dans le cadre duquel on ne faisait pas la promotion de l'utilisation de l'OREL et, par conséquent, aucune économie sur les frais de

**2005-615 Évaluation formative de l'Initiative des services de voyage partagés (ISVP) de TPSGC**  
**Rapport final**

---

transaction n'était associée à l'utilisation de cet outil. Pour ce qui est de 2004-2005, l'outil a été lancé en douceur à la fin de novembre 2005 avec un retard de sept mois. À l'heure actuelle, le taux moyen d'adoption de l'OREL pour l'exercice 2005-2006 est de 22,4 p. 100 alors qu'on avait prévu un taux de 80 p. 100. Lorsque les sous-ministres de TPSGC et de l'ACIA ont rendu obligatoire l'utilisation de l'OREL, le taux d'utilisation a dépassé 50 p. 100. Les taux d'adoption de l'OREL en date de mars 2006 sont indiqués à l'appendice H.

Actuellement, pour 2005-2006, le taux d'utilisation de la carte de voyage ministérielle a atteint environ 23 p. 100. En outre, l'Outil de gestion des dépenses électronique est opérationnel depuis peu.

Le respect du calendrier de lancement des outils est l'un des facteurs influant sur le degré d'adoption. Le deuxième facteur est la capacité de l'ISVP d'influer de façon positive sur les comportements des voyageurs et des gestionnaires. Il faudrait élaborer une proposition de valeur crédible qui harmoniserait les intérêts des voyageurs avec ceux des ministères et du gouvernement afin de s'assurer que les avantages sont intéressants pour toutes les parties et selon tous les points de vue.

Les évaluateurs ne sont pas en mesure de conclure à la validité des hypothèses sous-jacentes à l'analyse de rentabilisation ni à la capacité qu'ont les degrés de participation prévus de produire les avantages souhaités.

### **6.3 Occasions d'offrir des points de repère et d'assurer la gestion**

[\*]

L'équipe d'évaluation n'est pas en mesure de conclure que l'ISVP présente un nombre suffisant de caractéristiques associées aux « modèles de services partagés » - définies dans le récent rapport de l'Examen des Services administratifs ministériels (Version finale, 31 janvier 2005) - pour permettre aux gestionnaires d'utiliser l'ISVP comme point de référence pour le concept de services partagés tel qu'il était envisagé au départ. Pour TPSGC, les leçons à tirer de l'ISVP seront d'une grande importance dans l'avenir. Or l'équipe d'évaluation a constaté qu'il n'existait aucun mécanisme officiel visant à emmagasiner les connaissances et à s'en servir au-delà du contexte de l'ISVP.

Selon les observations de l'équipe d'évaluation, l'évolution de l'ISVP jusqu'à présent montre que les initiatives horizontales sont beaucoup plus complexes qu'elles ne semblent l'être en théorie. L'ISVP a eu du mal à obtenir un soutien constant de la part des multiples niveaux d'intervenants participant à la gestion et à la réalisation des voyages. C'est ce qui ressortait dans les commentaires transmis à l'équipe d'évaluation, qui révélaient un écart entre les clients et les fournisseurs de services quant à la compréhension des attentes concernant l'ISVP. En ce qui a trait à la gestion des ressources publiques, l'ISVP a bel et bien attiré l'attention sur les voyages. Les principes de l'ISVP amènent l'ensemble des gestionnaires à se pencher sur la notion de gestion à l'échelle du gouvernement fédéral dans une vision à long terme. L'équipe d'évaluation considère que la notion de gestion collective n'a pas encore été entièrement adoptée.

#### 6.4 Étendue de la réduction des frais de voyage et d'administration

Les ministères interrogés affirment subir des frais de réservation plus élevés depuis la mise en place de l'ISVP. Il se pourrait, cependant, que ce ne soit pas le cas. Avant la mise en place de l'ISVP, dans le cadre du précédent contrat avec une agence de voyage, des frais d'environ 38 dollars par voyage étaient facturés à TPSGC, qui les payait et les récupérait grâce à des ristournes accordées au volume et à des commissions. Bien que les ministères n'aient pas été au courant de l'existence de ces frais, ceux-ci étaient bel et bien payés. En au moins une occasion, soit en 1999, TPSGC a distribué la balance des ristournes aux ministères, après avoir payé tous les frais de transactions. À partir de 2003-2004, toutefois, des changements structurels très importants ont eu lieu dans l'industrie du voyage. Il n'y avait plus de ristournes accordées au volume ni de commissions substantielles, et des frais de transactions étaient facturés. De plus, à partir de 2005-2006, il était devenu courant que les voyageurs soient facturés pour les réservations faites par l'intermédiaire d'une agence de voyage. Depuis la mise en place de l'ISVP - conformément aux principes de la gestion moderne, selon lesquels les frais sont attribués directement aux utilisateurs afin de faire preuve de transparence - la politique actuelle exige que les ministères paient les frais de transactions facturés à TPSGC et que celui-ci a payés en leur nom sans qu'ils en soient avisés. L'ISVP soutient que, de façon générale, ces frais ont diminué. Une démonstration de la véracité de cette affirmation, preuves et méthodologie à l'appui, serait la bienvenue auprès des ministères clients.

À l'origine, l'ISVP, les ministères participants et le SCT ont conclu une entente pour que soit accordé à l'ISVP un prêt de 19 millions de dollars provenant de la réserve de fonctionnement, assorti d'un taux d'intérêt de 3,69 p. 100 par an [<sup>3</sup>]. Les frais sont déjà imposés aux ministères, mais les ministères estiment qu'ils ne voient toujours pas l'effet de ces économies sur leurs dépenses. Les ministères estiment qu'à leur avis, ces changements constituent une imposition injuste appliquée de façon collective par l'ISVP, TPSGC et le SCT au détriment de la prestation de leur programme. L'ISVP n'a pas fait suffisamment d'efforts de communication pour changer cette perception, ce qui a entraîné la détérioration des relations et une perte de confiance. TPSGC, pour sa part, a perçu un manque de coopération de la part des ministères clients, puisque l'ISVP a demandé que les sous-ministres rendent l'adoption de ses composantes obligatoire.

On a demandé à tous les ministères clients qui participaient à la présente évaluation, que ce soit au moyen d'entrevues avec des cadres supérieurs ou de la participation d'AVSTP à des groupes de discussion, de fournir les données sur les économies de leur ministère qu'ils avaient recueillies ou compilées pour l'évaluation. Très peu de données comparatives sur les dépenses (par période ou par transaction) sont recueillies et analysées. L'équipe d'évaluation a constaté que les ministères ont fourni des estimations approximatives et anecdotiques pour prouver qu'ils subissaient une hausse de frais. Les gestionnaires de l'ISVP continuent à produire des estimations des réductions de frais futures et envoient aux clients des examens fonctionnels qui indiquent les sommes économisées. Il n'a pas été possible de les évaluer, car les coûts inhérents à la collecte de données détaillées auprès de tous les ministères clients ont été jugés trop élevés dans le contexte d'une évaluation formative. L'ISVP a établi une base de renseignements pour étayer l'analyse de

3 [\*]

rentabilisation, mais elle devrait également en établir une pour que toutes les parties puissent comprendre les avantages et les économies qui sont offerts par l'ISVP.

Pour ce qui est des deux types d'économies que l'on prévoyait réaliser grâce à l'ISVP, c'est-à-dire les « économies directes » et les « économies indirectes », les ministères d'avant-garde estiment actuellement que l'administration des procédures de voyage de l'ISVP ne coûtera pas moins cher en temps et en argent, mais généralement plus cher. Les gestionnaires de l'ISVP reconnaissent que toutes les économies rapportées au CED ne comprennent dorénavant que les économies directes.

## 7. Conclusion

L'équipe d'évaluation reconnaît que la mise en œuvre d'initiatives pangouvernementales peut comporter bien des difficultés. Dans le cas de l'ISVP, ces difficultés sont exacerbées par le fait que depuis sa conception initiale, l'ISVP a dû s'adapter à des changements rapides survenus dans l'industrie des voyages, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du gouvernement. L'évaluation a permis de conclure que certains aspects fondamentaux de la conception et de la réalisation de ce programme ont été affectés par ces changements rapides.

Les intervenants qui ont été interrogés estiment que l'ISVP est une bonne idée. Beaucoup a été accompli, mais l'équipe d'évaluation conclut qu'en ce qui a trait à la prestation de services partagés horizontaux pangouvernementaux, l'ISVP connaît des faiblesses dans les trois secteurs essentiels suivants :

*Gestion de la transformation de la culture* : L'ISVP a de la difficulté à effectuer le changement de culture dans les autres ministères – changement qui les amènerait à accepter la régie et la prestation de services partagés et communs, à s'y engager et à y accorder leur confiance.

*Gestion des relations* : L'ISVP a également de la difficulté à s'établir en tant que prestataire de services et de partenaire pour l'ensemble des fonctions pangouvernementales liées au voyage. Le manque de clarté entre ces deux rôles a créé un écart entre les attentes, ce qui influe sur la perception des autres ministères quant à la valeur ajoutée de l'ISVP. Il est essentiel que l'ISVP continue les efforts récemment mis en œuvre afin d'établir une relation positive avec les ministères clients.

*Gestion de la transformation des activités* : L'analyse de rentabilisation de l'ISVP (2003) était fondée sur ces hypothèses clés :

- des outils de calibre mondial seraient fournis aux ministères en temps opportun;
- on intégrerait ces outils de calibre mondial afin d'en optimiser les avantages;
- l'ISVP serait en mesure d'obtenir des ristournes auprès de l'industrie grâce aux économies d'échelle;
- on fournirait à l'échelle modulaire, des paramètres de base ainsi que d'autres données facilement accessibles, que l'on intégrerait à l'échelle du gouvernement fédéral afin d'en

faciliter l'analyse détaillée et de favoriser la transparence et l'amélioration de la gestion du programme de services de voyage;

- l'ISVP serait en mesure d'influencer positivement certains comportements des voyageurs et certains modes de gestion, afin d'appuyer les efforts de modification des façons de faire et des comportements.

L'ISVP a été axé sur la volonté d'offrir une « expérience de voyage améliorée aux employés », de même que sur les économies, deux principes de gestion moderne et des services partagés. On voyait cette solution comme un ensemble de services de TI impartis comprenant des composantes intégrées, de calibre mondial, de la meilleure qualité et faciles à utiliser.

On perçoit l'ISVP comme étant axé sur la solution de TI, mais pas encore pour les voyages. Ce n'est que tout récemment que l'ISVP a pu obtenir les changements à la politique nécessaires pour que la solution énoncée dans l'analyse de rentabilisation fonctionne bien. Elle a dû répondre à des exigences matière de remboursement de la dette et à la réalisation d'économies par le CED, et elle n'a pas été en mesure de convaincre les intervenants de ses avantages dont la matérialisation se fait attendre.

Enfin, on est arrivé à la conclusion que le succès de l'ISVP quant à l'atteinte des objectifs établis dans l'analyse de rentabilisation de 2006 et des économies prévues par le CED d'ici à 2009-2020 repose sur les facteurs suivants :

- la capacité du projet de l'ISVP d'influer sur les comportements des voyageurs et des ministères en matière de voyage (c.-à-d. mise en œuvre des outils de voyage de l'ISVP);
- la capacité de l'ISVP de négocier avec le secteur privé des arrangements favorables à l'État; la capacité de l'ISVP de réaliser des économies suivant l'échéancier fixé par le CED.

## 8. Recommandation

Il est donc recommandé, dans le cadre de la présente évaluation formative ou d'étape, que le président-directeur général de la DGSIT prenne les mesures suivantes :

1. Veiller à une meilleure intégration, à TPSGC, entre le projet de transformation de l'ISVP et le programme de voyage du gouvernement du Canada, et faire en sorte que l'engagement des ministères utilisateurs soit la priorité du programme de voyage. À cet égard, prendre les mesures suivantes : être l'autorité de prestation des services; gérer des relations dont les paramètres de responsabilisation seraient mieux définis; contribuer à la transformation de la culture et à la mise en œuvre d'un système et d'un service pangouvernemental moderne de gestion des voyages; assurer la transparence dans les pratiques liées aux voyages; offrir un processus efficace pour la gestion de l'information sur les voyages gouvernementaux ainsi que de meilleurs services aux employés; et faire faire des économies aux ministères et, en bout de ligne, aux contribuables.
2. Dans le cadre de cette initiative de services partagés de premier plan, clarifier et communiquer les responsabilités et les rôles des divers intervenants dans le cadre du programme de voyage, plus particulièrement le rôle de TPSGC dans la prestation de

services efficaces, et respecter le rôle de TPSGC en tant que chef de file dans le cadre d'une initiative de transformation pangouvernementale où il y a partage des risques et des responsabilités.

3. Évaluer les leçons apprises et les transmettre à tous les intervenants dans le cadre de cette initiative de services partagés de premier plan, en établissant un mécanisme horizontal permanent pour toute la durée du projet de transformation de l'ISVP.
4. Élaborer une série de mesures de base, y compris des mesures intégrées au système, afin de démontrer les réalisations et les économies sur une base annuelle, tout au long du déroulement du programme de services de voyage, d'une façon qui soit claire et transparente pour tous les ministères. Les données nécessaires ainsi que la responsabilisation qui permettront l'accessibilité sont présentées dans la matrice d'évaluation mise à jour (appendice G ci-jointe), qui précise également les secteurs où l'ISVP prendra la direction des opérations, le cas échéant.

## **Appendice A : Modèle logique pour l'ISVP**

**2005-615 Évaluation formative de l'Initiative des services de voyage partagés (ISVP) de TPSGC**  
**Rapport final**

## Appendice A : Modèle logique pour l'ISVP

<b>Pièce 2 – Modèle logique pour l'Initiative des services de voyage partagés</b>				
<b>Objectifs</b>	<p>Élaborer et gérer, pour l'ensemble du gouvernement, un programme de services de voyage économiques, intégrés, de bout en bout, modernisés et partagés, qui permet :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o d'améliorer les services aux employés de l'État en allégeant le contexte opérationnel et en améliorant le processus pour les employés qui voyagent;</li> <li>o de réaliser des économies sur les voyages, notamment pour permettre d'appliquer les recommandations du CED;</li> <li>o de réduire les frais d'administration;</li> <li>o d'améliorer l'information de gestion;</li> <li>o d'accroître la transparence et la responsabilisation dans la gestion des voyages des employés de l'État;</li> </ul> <p>réaliser un projet de reconnaissance et constituer un point de repère pour tous les aspects du modèle des services partagés.</p>			
<b>Activités</b>	Gérer et négocier le contrat pour continuer d'automatiser, de simplifier et de rationaliser le programme de services de voyage et d'améliorer la rentabilité.	Promouvoir l'uniformité avec les politiques cadres sur la gestion des ressources humaines, des voyages et des finances de TPSGC, du SCT et des autres ministères.	Gérer la transition vers le programme de services de voyage partagés, en élaborant et en diffusant de l'information pour influencer les comportements des voyageurs et des gestionnaires des autres ministères.	Gérer en continu les services de voyage, notamment en négociant les prix avec les compagnies aériennes, les hôtels, les agences de location de voitures et les autres fournisseurs.
<b>Extrants</b>	Contrat avec l'entrepreneur principal et paiements dans le cadre du contrat.	Demandes adressées à TPSGC, au SCT et aux autres ministères pour moderniser les politiques cadres sur la gestion des ressources humaines, des voyages et des finances.	Formation, exposés, dossiers d'information et rapports sur la transition	Prix négociés offerts aux employés de l'État
<b>Résultats immédiats NIVEAU 1</b>	L'entrepreneur principal gère l'ensemble du projet			
	Agence de voyage	Outil de réservation en ligne	Outil de gestion des dépenses	Carte de voyage
<b>Résultats immédiats NIVEAU 2</b>	Amélioration de la connaissance et de l'adoption des outils de gestion des voyages parmi les employés de l'État		Transition vers la voie de la modernisation du programme de services de voyage partagés	

**2005-615 Évaluation formative de l'Initiative des services de voyage partagés (ISVP) de TPSGC**

**Rapport final**

<b>Résultats intermédiaires</b>	Amélioration du processus pour les employés dans le cadre de la gestion des services de voyage	Amélioration de la gestion et de l'intendance des voyages dans les ministères	Accroissement et amélioration de l'information sur le programme de services de voyage dans l'ensemble du gouvernement pour la négociation des tarifs avec les compagnies aériennes, les hôtels, les agences de location de voitures et les autres fournisseurs (amélioration de la gestion des biens et des services)	Réduction des frais d'administration	Amélioration de l'analyse comparative pour tous les aspects du modèle des services partagés dans le cadre de l'ISVP
			Économies directes sur les coûts de voyages		
<b>Résultats finaux</b>		Système et programme de gestion des services de voyage axés sur la valeur, modernes et d'envergure mondiale pour l'ensemble du gouvernement, amélioration des services offerts aux employés et économies pour les ministères et les contribuables		Lancement fructueux des services partagés dans l'ensemble du gouvernement et réalisation des avantages inhérents	

## Appendice B : Matrice d'évaluation

Pièce 3 – Matrice d'évaluation pour l'Initiative des services de voyage			
Enjeux de l'évaluation	Indicateurs	Évaluation formative	Évaluation sommative
<b>PERTINENCE</b>			
1. L'ISVP est-elle conforme aux priorités de TPSGC et à son rôle dans la gestion des biens et des services?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Indicateurs rappelés dans les rapports ministériels sur le rendement.</li> <li>▪ Existence de protocole d'entente définissant les obligations de rendre compte du SCT et de TPSGC</li> <li>▪ Passages de discours prononcés par le sous-ministre ou le ministre</li> <li>▪ Gestion adéquate des services de voyage</li> </ul>		✓
2. L'ISVP est-elle une priorité pour le SCT et le contrôleur général du Canada?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Engagement exprimé pour le recours obligatoire à l'ISVP</li> <li>▪ Politiques et directives remaniées pour encourager la participation des employés qui voyagent</li> <li>▪ Négociations avec les syndicats</li> <li>▪ Comité consultatif ou directeur exerçant un leadership actif</li> </ul>		✓
<b>CONCEPTION ET RÉALISATION</b>			
3. Quelle incidence la conception, le processus d'appel d'offres et l'évaluation du contrat a-t-elle produite sur la capacité de l'équipe responsable du projet de l'ISVP d'élaborer et de mettre en œuvre des services de voyage modernes et économiques pour le gouvernement?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Documents de l'entrepreneur déposés dans les délais</li> <li>▪ Nombre et nature de modificatifs contractuels</li> <li>▪ Fluidité du partenariat avec l'entrepreneur</li> <li>▪ Ressources (humaines et financières) suffisantes en place pour permettre de gérer le contrat</li> <li>▪ Produits les meilleurs qui soient</li> <li>▪ Économies pour le gouvernement</li> <li>▪ Attentes exprimées clairement et échangées avec les intervenants</li> <li>▪ Information facile d'accès et diffusée</li> <li>▪ Considérations éthiques intégrées dans les aspects de la régie relatifs à la prise de décisions</li> </ul>		✓

**2005-615 Évaluation formative de l'Initiative des services de voyage partagés (ISVP) de TPSGC  
Rapport final**

<b>Pièce 3 – Matrice d'évaluation pour l'Initiative des services de voyage</b>			
<b>Enjeux de l'évaluation</b>	<b>Indicateurs</b>	<b>Évaluation formative</b>	<b>Évaluation sommative</b>
4. En ce qui concerne l'ISVP, quels sont les mécanismes qui sont en place pour gérer et assurer une transition sans heurt vers le nouveau programme de services de voyage partagés?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mise en place d'une structure adéquate pour le projet et le programme et de cadres adaptés pour la régie et la gestion du projet</li> <li>▪ Mise en place de pouvoirs, de politiques et d'infrastructures (Voie de communication protégée), ainsi que d'autres outils</li> <li>▪ Budget et dotation adéquats</li> <li>▪ Communication adéquate avec les autres ministères</li> <li>▪ Rapidité dans la mise en œuvre du nouveau programme de services de voyages partagés</li> <li>▪ Décalage par rapport au calendrier de mise en œuvre</li> <li>▪ Nombre et nature des plaintes</li> <li>▪ Mécanisme permettant de résoudre efficacement les plaintes</li> <li>▪ Réalisation d'examen complets portant sur l'adaptation des systèmes existants pour la gestion des voyages</li> </ul>	✓	
5. L'analyse de rentabilisation et les hypothèses sous-jacentes sont-elles valides?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyse de rentabilisation de 2005 conforme aux activités et au contexte actuels (coûts, avantages, économies et financement)</li> <li>▪ [*] conforme aux activités et au contexte actuels (coûts, avantages, économies et financement)</li> </ul>	✓	✓
<b>SUCCÈS ET INCIDENCES</b>			
6. Les niveaux de participation actuels et prévus permettent-ils de produire les avantages souhaités et indiqués dans le plan d'affaires actuel?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Adoption des outils de gestion des voyages</li> <li>▪ Avantages consignés par écrit</li> <li>▪ Plan d'affaires de 2005</li> </ul>	✓	

**2005-615 Évaluation formative de l'Initiative des services de voyage partagés (ISVP) de TPSGC**  
**Rapport final**

<b>Pièce 3 – Matrice d'évaluation pour l'Initiative des services de voyage</b>			
<b>Enjeux de l'évaluation</b>	<b>Indicateurs</b>	<b>Évaluation formative</b>	<b>Évaluation sommative</b>
7. Les ministères et les organismes participent-ils à la transition vers le nouveau programme de services de voyage partagés et en assurent-ils la régie?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Adoption des outils du programme de services de voyage dans les ministères</li> <li>▪ Politiques et procédures ministérielles s'harmonisant avec la mise en œuvre de l'ISVP</li> <li>▪ Participation des SM et des SMA aux réunions des comités pertinents</li> <li>▪ Rappels dans les rapports ministériels sur le rendement</li> <li>▪ Ministères intégrant la solution de l'ISVP</li> <li>▪ Mobilisation des AVSTP</li> <li>▪ Communiqués et séances d'information à l'intention des employés</li> <li>▪ Stratégie de gestion des changements</li> </ul>	✓	✓
8. Dans quelle mesure l'ISVP a-t-elle permis d'améliorer les services de voyage offerts aux employés du gouvernement et le processus pour les employés qui voyagent?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Connaissance de la gamme d'outils de gestion de voyages chez les employés</li> <li>▪ Taux de satisfaction élevés pour ce qui est de la gamme de progiciels (convivialité)</li> <li>▪ Nombre de plaintes</li> <li>▪ Employés consacrant moins de temps aux préparatifs de voyage</li> <li>▪ Adoption des outils</li> <li>▪ Mise en place de la stratégie de formation</li> <li>▪ Nombre et nature des plaintes</li> </ul>		✓
9. L'amélioration de l'information sur les voyages permet-elle aux autres ministères de prendre de meilleures décisions dans la gestion des voyages?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Avantages, dont la réduction des frais de service, grâce à l'amélioration de la planification et aux décisions adoptées à partir de meilleures données</li> <li>▪ AVSTP et cadres supérieurs faisant appel à des meilleures données pour prendre des décisions</li> <li>▪ Économies consignées par écrit pour les autres ministères</li> </ul>		✓

**2005-615 Évaluation formative de l'Initiative des services de voyage partagés (ISVP) de TPSGC  
Rapport final**

<b>Pièce 3 – Matrice d'évaluation pour l'Initiative des services de voyage</b>			
<b>Enjeux de l'évaluation</b>	<b>Indicateurs</b>	<b>Évaluation formative</b>	<b>Évaluation sommative</b>
10. Dans quelle mesure l'ISVP a-t-elle permis d'améliorer la transparence et la responsabilisation dans la gestion des voyages effectués par les employés dans les autres ministères?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les cadres supérieurs, les AVSTP, les employés qui voyagent et les administrateurs des voyages ont une meilleure idée des coûts des voyages.</li> <li>▪ Taux d'adoption des outils de l'ISVP</li> <li>▪ Conformité aux règlements sur les voyages</li> <li>▪ Retards dans le paiement des comptes de la carte de voyage</li> <li>▪ Réduction du nombre de changements apportés aux plans de voyage et baisse des frais de service</li> <li>▪ Proportion de la population canadienne qui croit qu'on fait fructifier les fonds consacrés aux voyages au gouvernement</li> <li>▪ Comparaison avec les normes sectorielles (d'après le Conseil de gestion des biens et des services et les pratiques courantes de Fortune 500) et avec les autres administrations</li> </ul>		✓
11. Dans quelle mesure l'ISVP sert-elle de projet de reconnaissance ou de points de repères pour tous les aspects du modèle de services partagés?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cas consignés par écrit pour les autres services partagés profitant de l'expérience acquise dans le cadre de l'ISVP (diffusion des leçons apprises)</li> <li>▪ Exposés demandés par les responsables d'autres initiatives de services partagés et/ou demandes de renseignements reçues</li> <li>▪ Définition adéquate et contrôle des risques dans la réalisation de cette forme de programme de services de voyage</li> </ul>	✓	✓
<b>RENTABILITÉ ET SOLUTIONS DE RECHANGE</b>			
12. Dans quelle mesure l'ISVP a-t-elle permis au gouvernement de réaliser des économies nettes sur les coûts réels des voyages et d'appliquer les recommandations du Comité d'examen des dépenses (CED)?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Économies réalisées et confirmées par le CED</li> <li>▪ Le gouvernement du Canada possède suffisamment d'information pour négocier des prix plus avantageux avec les fournisseurs de services de voyage</li> <li>▪ Optimisation des fonds des contribuables canadiens</li> </ul>		✓

**2005-615 Évaluation formative de l'Initiative des services de voyage partagés (ISVP) de TPSGC**  
**Rapport final**

<b>Pièce 3 – Matrice d'évaluation pour l'Initiative des services de voyage</b>			
<b>Enjeux de l'évaluation</b>	<b>Indicateurs</b>	<b>Évaluation formative</b>	<b>Évaluation sommative</b>
13. Dans quelle mesure l'ISVP a-t-elle permis de réduire les frais d'administration des employés qui voyagent et des autres ministères?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nombre d'heures consacrées aux préparatifs de voyage par les employés, les administrateurs des voyages et les agents financiers</li> <li>▪ Adoption des outils de l'ISVP</li> <li>▪ Économies recensées par écrit</li> </ul>	✓	✓
14. L'ISVP reste-elle abordable	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Structure de coûts équitable et raisonnable</li> <li>▪ Économies nettes à récolter</li> </ul>		✓

## Appendice C : Historique de l'ISVP

Date	Événement
1995	Dans le chapitre de son rapport sur les voyages et l'accueil, la vérificatrice générale constate que l'on pourrait améliorer la gestion et la responsabilisation dans le domaine des voyages au sein du gouvernement du Canada.
1999	Une fois tous les frais de transaction payés, TPSGC distribue les ristournes inutilisées aux ministères.
2000	Au moment de conclure le contrat avec Ryder/BTI, les attentes se limitent à au moins remplacer les services existants.
2000	Le Comité consultatif du Secrétariat du Conseil du Trésor (CCSCT) procède à un examen des voyages au gouvernement.
Septembre 2000	Le Bureau de la modernisation des services de voyage du gouvernement (BMSVG) du SCT fait entériner par le CCSCT une solution « de bout en bout » dans laquelle il propose d'appliquer, dans l'ensemble du gouvernement, une stratégie de mise en œuvre pour moderniser les processus, les services et les systèmes de gestion des voyages du gouvernement du Canada.
2001	Le Projet pangouvernemental d'actualisation de la politique des voyages, annoncé à titre de grand projet de l'État, s'inscrit dans un effort de collaboration entre TPSGC et le SCT. L'initiative, qui appuie la mission du SCT, s'harmonise avec d'autres initiatives encadrées par le SCT, dont la modernisation des ressources humaines (amélioration des milieux de travail), la fonction moderne de contrôleur (intendance) et les services partagés.
Mai 2001	Le SCT modifie la Politique sur les voyages pour tenir compte de l'évolution du contexte des voyages et des nouveaux principes opérationnels dans la gestion des voyages au gouvernement, à savoir la confiance, le respect, la souplesse, la transparence et la valorisation des employés.
[*]	
2001	L'ISVP est axée sur la volonté d'offrir une « expérience de voyage améliorée aux employés », de même que sur les économies, le principe de la gestion moderne et des services partagés.

**2005-615 Évaluation formative de l'Initiative des services de voyage partagés (ISVP) de TPSGC  
Rapport final**

Date	Événement
Mars 2002	L'entente contractuelle avec Ryder/BTI pour la prestation de services de voyage arrive à échéance, avec une année de prolongation optionnelle.
2002	TPSGC est impliqué dans un important processus de modernisation et d'économie des ressources dans le cadre de l'examen pangouvernemental de la gestion des dépenses (EGD) et de l'initiative <i>Les prochaines étapes</i> .
2002	On lance un processus pour attribuer un marché afin d'assurer les services intégrés « de bout en bout » pour la gestion des voyages.
Mai 2002	On émet une DP pour obtenir la meilleure solution de voyage pangouvernementale.
Octobre 2002	<p>La Directive du Conseil du Trésor sur les voyages et le Guide sur l'administration des voyages d'affaires régissent les voyages des fonctionnaires dont l'employeur est le Conseil du Trésor. La responsabilité de l'administration des voyages est déléguée aux administrateurs généraux des ministères. Le programme de services de voyage du gouvernement du Canada est géré au sein de TPSGC depuis plusieurs années.</p> <p>La Directive du Conseil du Trésor du 1<sup>er</sup> octobre 2002, élaborée par les agents négociateurs des fonctionnaires de concert avec les représentants de la partie patronale du Conseil national mixte (CNM) et devant être renégociée en 2007, énonce les principes qui constituent la pierre angulaire de la gestion des voyages d'affaires du gouvernement et aident tous les membres du personnel et de la direction à établir des pratiques de voyage justes, raisonnables et modernes dans toute la fonction publique.</p>
Décembre 2002	Le contrat avec AMEX pour les services de carte de voyage se termine en décembre 2002.
Au début de l'année 2003	Le Bureau de projet du BMSVG au SCT est doté de personnel en prévision du début de la collaboration avec l'entrepreneur dès l'ADP et l'attribution du contrat.
Juin 2003	<p>Le BMSVG est renommé ISVP par le SCT.</p> <p>[*] [*] [*]</p> <p>L'analyse de rentabilisation présente une proposition d'investissement</p>

**2005-615 Évaluation formative de l'Initiative des services de voyage partagés (ISVP) de TPSGC**  
**Rapport final**

Date	Événement
	<p>relative à la gestion des voyages au sein du gouvernement du Canada, y compris l'opérationnalisation d'une suite intégrée de services de voyage, dont une carte de voyage, un portail Web, un outil de réservation en ligne, des services d'agence de voyage, des outils de gestion des dépenses et des services de formation et d'établissement de rapports. Ces services seraient fournis dans le cadre d'un contrat avec un consortium du secteur privé d'une valeur de 96,2 millions de dollars et d'une durée de sept ans, plus deux années optionnelles (de l'exercice 2003-2004 à l'exercice 2011-2012).</p> <p>Le BMSVG, le SCT, TPSGC et les ministères arrivent à une entente concernant un prêt de 19 millions de dollars du Crédit 1 – Dépenses de fonctionnement du SCT accordé au BMSVG avec un taux d'intérêt de 3,69 p. 100 par an [*].</p> <p>[*] [*]</p>
Juillet 2003	Date de début du contrat prévue à l'origine. TPSGC précise les conditions du contrat, ce qui entraîne un délai dans l'attribution du contrat, qui a lieu en janvier 2004.
Octobre 2003	Date prévue pour la mise en place de la carte de voyage désignée (CVD), de l'agence de voyage, de l'OREL et du portail de voyage.
Décembre 2003	L'ISVP est transférée à la Direction générale de l'intégration des services de TPSGC, bien qu'il s'agisse toujours d'une collaboration entre SCT et TPSGC.
Décembre 2003	Après le budget fédéral 2003, le gouvernement du Canada crée le Comité d'examen des dépenses (CED), un comité du Cabinet responsable de l'examen de toutes les dépenses générales qui entreprend, au cours de l'année 2004, trois examens majeurs des dépenses et des opérations du gouvernement du Canada.
Janvier 2004	Le contrat de prestation de services de voyage est attribué à un nouveau fournisseur, soit Accenture, et à son équipe de sous-traitants, à savoir American Express, Concur Technologies et Bell Canada – qui s'appellent collectivement « Travel AcXess Voyage ».
2004	Le CED effectue trois examens majeurs des dépenses et des opérations du gouvernement du Canada. TPSGC participe à la première étape, dirige l'examen des achats et des contrats et participe de près aux deux autres examens.
Mars 2004	[*]. Même si l'approche des services partagés n'est alors qu'à l'étape de conceptualisation, on note un changement fondamental quant à la

**2005-615 Évaluation formative de l'Initiative des services de voyage partagés (ISVP) de TPSGC**  
**Rapport final**

Date	Événement
	façon de fournir les services administratifs internes au sein du gouvernement du Canada.
Avril 2004	Lancement de la CVD et de l'agence de voyage.
Juillet 2004	Mise en œuvre de l'OGD prévue pour des essais auprès des ministères d'avant-garde.
Novembre 2004	Lancement de l'OREL et du portail de voyage.
Janvier 2005	Description des caractéristiques clés du « modèle de services partagés » dans la version finale du rapport de l'Examen des Services administratifs ministériels. Cette évaluation examine l'ISVP en ce qui a trait à ces caractéristiques.
Avril 2005	Transfert de l'ISVP à la Direction générale des approvisionnements de TPSGC
Juin 2005	Transfert de l'ISVP à la Direction générale des services d'infotechnologie de TPSGC
Juillet 2005	<p>L'ISVP prépare l'analyse de rentabilisation de 2005 (mise à jour et revalidée pour deux ans), qui reste à l'étape de version préliminaire et reflète le point de vue des ministères utilisateurs voulant que l'ISVP ne génère pas d'économies indirectes. La principale préoccupation semble dorénavant être la mise en opération des outils et la maximisation de leur utilisation par les ministères, alors que le centre d'intérêt de l'analyse de rentabilisation de 2003 était les services aux voyageurs et l'amélioration de la gestion des dépenses de voyage.</p> <p>Cette ébauche de l'analyse de rentabilisation établit des liens entre le degré d'adoption de la gamme d'outils de gestion de voyages et la capacité de générer des bénéfices fondés sur l'hypothèse qu'on pourrait, avec le temps, influencer de façon positive sur certains comportements des voyageurs et des gestionnaires.</p>
Octobre 2005	Le cadre d'évaluation de l'ISVP est terminé et déposé devant le Comité de vérification, de certification et d'éthique (CVCE) de TPSGC.
2005	<p>Le budget fédéral 2005 comprend l'examen des dépenses fédérales effectué par le CED, ainsi que les mesures d'économies de coûts qui en découlent pour les ministères.</p> <p>Le CED recueille les économies liées à l'ISVP auprès des ministères avant que l'existence de ces économies soit démontrée.</p>

**2005-615 Évaluation formative de l'Initiative des services de voyage partagés (ISVP) de TPSGC**  
**Rapport final**

Date	Événement
Décembre 2005	Sept ministères d'avant-garde entament des essais de production de l'ODG.
Mai 2006	<p>La mise à jour de la version préliminaire 1.95 de l'analyse de rentabilisation (pour examen) est terminée.</p> <p>Cette version préliminaire de l'analyse de rentabilisation inclut des données récentes, sur lesquelles elle s'appuie (dépenses de voyage directes moins élevées que prévues), et tient compte de l'incidence des retards du projet dans l'opérationnalisation des outils de voyage et prend en compte l'incidence des retards d'opérationnalisation des outils de voyage et des taux d'adoption plus bas qui en découlent. Cette analyse est plus détaillée et plus nuancée. On modifie également les paramètres originaux afin de mieux rendre compte des données.</p> <p>La version 1.95 réitère le point de vue des ministères utilisateurs voulant que l'ISVP ne générera pas d'économies indirectes.</p> <p>L'objectif particulier de la version 1.95 est d'émettre des hypothèses réalistes à l'effet que les 375 millions de dollars « d'économies directes », coûts d'investissement non compris, seraient générées au cours des cinq années du CED, et de préciser les conditions préalables nécessaires ou les mesures devant être prises pour atteindre la cible du CED.</p> <p>La version 1.95 porte principalement sur les économies exigées par le CED, soit des économies découlant de la gestion des produits.</p>
Juin 2006	Vague 1 de la mise en œuvre de l'ODG.
[*]	
[*]	
Mars 2007	L'ODG sera mis en œuvre dans tous les ministères.

## Appendice D : Principaux documents consultés

1995 - Rapport du vérificateur général du Canada - chapitre 7 - Les déplacements et l'accueil;

“2004 Corporate Travel Card Benchmark Survey, RPMG Research Corporation”  
[http://usa.visa.com/download/corporate/resources/travel\\_card\\_benchmark\\_exec.pdf](http://usa.visa.com/download/corporate/resources/travel_card_benchmark_exec.pdf);

2005 - Rapport du vérificateur général du Canada - chapitre 4 - La gestion des initiatives horizontales;

“American Express Corporate Meeting Solutions – Meetings Expense Management Optimization 28 July 2005”;

“Assessment of the PWGSC Shared Travel Services Initiative, Forrester Consulting, November 7, 2005”;

Examen des Services administratifs ministériels Version finale 31 janvier, 2005  
[http://www.tbs-sct.gc.ca/spsm-rgsp/cas-sam/cas-sam\\_f.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/spsm-rgsp/cas-sam/cas-sam_f.asp) Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada;

“Daily Travel & Tourism Newsletter” <http://www.traveldailynews.com>;

Mises à jour du groupe de voyage ministériel aux employés;

Examen des dépenses pour une saine gestion financière, le budget de 2005, ministères des Finances, <http://www.fin.gc.ca/budget05/booklets/bkexpf.htm>;

“Fine tuning shared services – It’s a different road in the public sector, Toby Fife, CIO Canada Government Review January/February 2006 Vol 8 Issue 1 pgs 16-18”;

Guide du Cadre de gestion de produits, version 5.7 pour discussion, juillet 2005, interne à TPSGC;

“Governing by Network, The New Shape of the Public Sector, Stephen Goldsmith, William D. Eggers, The Brookings Institution, 2004”;

“Implementing Shared Services in the Public Sector: Lessons for Success, Carolyn Farquhar, Jennifer M. Fultz, Andrew Graham, Briefing November 2005, The Conference Board of Canada”;

“Partnership-based governance: lessons from IT management, Helen Jelich, Robert Poupart, Richard Austin and Jeffery Roy, Optimum, The Journal of Public Sector Management, vol 30 no. 1 pg 49 to 55”;

Présentations aux ministères “Vanguard et Non-Vanguard”;

**2005-615 Évaluation formative de l'Initiative des services de voyage partagés (ISVP) de TPSGC**  
**Rapport final**

---

La séance d'information de transformation d'acquisition : gestion de produit, présentation interne de TPSGC, avril 2006;

Travaux publics et services gouvernementaux Canada, Rapport ministériel sur le rendement 2004-2005;

Travaux publics et services gouvernementaux Canada, Rapport sur les plans et les priorités 2005-2006, [http://www.tpsgc.gc.ca/reports/text/rpp\\_2005-2006-f.html](http://www.tpsgc.gc.ca/reports/text/rpp_2005-2006-f.html);

Courriel du sous-ministre de TPSGC à tous les employés, 3 novembre 2005, Initiative des services de voyage partagés (ISVP) - Appel à l'action;

Rapports sur les initiatives horizontales, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, [http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/03-04/kickoff/HI-IH\\_f.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/03-04/kickoff/HI-IH_f.asp);

Demande de proposition, Actualisation de la politique gouvernementale sur les voyages, No. de sollicitation 24062-01SD01/C, 4 septembre, 2002;

Comité consultatif supérieur de projet et Conseil de produits - Matériels de présentation, Cadre de référence, Ordres du jour, Comptes rendus;

“Service Transformation - Taking the Next Steps Together, Heather A. Smith, Lac Carling IX Report, May 15-17, 2005”;

Documentation de briefing de l'état du ISVP, Procès verbal du processus de décisions;

Changements de politiques et exemptions du ISVP : Impact financier version 1.2 à compter du 4 août, 2005;

Risque combine du ISVP – Plan de gestion des risques 11 août, 2004;

“Dashboard” du ISVP;

Site web de l'ISVP – L'initiative des services de voyage partagés  
[http://gtmo.gc.ca/about\\_stsi\\_main\\_fr.shtml](http://gtmo.gc.ca/about_stsi_main_fr.shtml) Mise à jour : 2005-02-10;

Fiches d'information du ISVP;

Mise à jour établie sur deux ans de la re-validité de l'Analyse d'investissement du ISVP Ébauche 1.3a 13 octobre, 2005;

Analyse d'investissement du ISVP - Ébauche pour révision version 1.7a 21 avril, 2006;

Mise à jour 2006 de l'Analyse d'investissement du ISVP version 1.95 15 mai, 2006;

**2005-615 Évaluation formative de l'Initiative des services de voyage partagés (ISVP) de TPSGC**  
**Rapport final**

---

“System Evaluation and Usability Engineering, Peter Hyland”

<http://www.uow.edu.au/~phyland/PHUUse.htm>

Communications mensuelles et Plans et stratégies de marketing du “Team AcXess”;

Le comité d'examen des dépenses : le catalyseur de la modernisation les pratiques de gestion

[http://www.tbs-sct.gc.ca/spsm-rgsp/media/0324\\_f.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/spsm-rgsp/media/0324_f.asp);

“The Shared Travel Services Initiative (STSI) Benefits Case – Outcomes Management Project Report version 1.0”;

Les prochaines étapes – Transformer les services communs grâce au renouvellement stratégique, Travaux publics et services gouvernementaux Canada;

“Toward a Stewardship Theory of Management, James H Davis, F. David Schoorman, Lex Donaldson, Academy of Management Review 1997, Vol. 22. No. 1. 20-47”;

Plans d'apprentissage, dates et descriptions des cours;

“Travel AcXess STSI ETS Operations Monthly Report”;

“Travel AcXess Project Management Plan version 5.02 – 11 August 2004”;

“Travel AcXess WBS Schedule - Critical Path WBS - 15 May 2006”;

“Travel AcXess Voyage Combined Risks Register 3 April 2006”;

“Travel AcXess Voyage Research Findings – Vanguard, Wave 1, Wave 2”;

“Travel AcXess Voyage STSI Project Status Reports”;

“Travel AcXess Voyage STSI Quarterly Solution Reviews Survey Results and Quarterly Solution Reviews”;

[\*]

[\*]

La politique du Conseil du Trésor du Canada sur la gestion des grands projets de l'État  
[http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs\\_pol/dcgpubs/TBM\\_122/CHAPT2-3-1\\_f.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/dcgpubs/TBM_122/CHAPT2-3-1_f.asp) 1994-07-08;

La politique du Conseil du Trésor du Canada sur les services communs [http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs\\_pol/dcgpubs/TB\\_93/csp-psc\\_f.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/dcgpubs/TB_93/csp-psc_f.asp) Date de modification: 2006-01-19;

La politique du Conseil du Trésor du Canada sur les différents modes de prestation de services  
[http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs\\_pol/oepubs/TB\\_B4/asd-dmps\\_f.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/oepubs/TB_B4/asd-dmps_f.asp) Date de modification : 2002-04-01;

**2005-615 Évaluation formative de l'Initiative des services de voyage partagés (ISVP) de TPSGC**  
**Rapport final**

---

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, Cadre amélioré pour la gestion des projets de technologie de l'information, [http://www.tbs-sct.gc.ca/emf-cag/framework/emf\\_technology\\_projects00\\_f.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/emf-cag/framework/emf_technology_projects00_f.asp) Date de modification : 2003-12-16;

“Usability Engineering Methods for Software Developers, Andreas Holzinger, Communications of the ACM, January 2005 / Vol. 48, No. 1.”

## Appendice E : Personnes consultées

Andison, Martin, directeur de la politique et des systèmes financiers  
Citoyenneté et Immigration

Cochrane, Ken, président-directeur général, Direction générale des services d'infotechnologie  
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada

Corbett, Michael, directeur général intérimaire, Initiative des services de voyage partagés  
Direction générale des services d'infotechnologie, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada

Cousineau-Mahoney, Chantal, contrôleur ministériel  
Santé Canada

Davis, Caroline, sous-ministre adjoint, Services ministériels  
Affaires indiennes et du Nord Canada

Couture, André, directeur, Opérations comptables  
Citoyenneté et Immigration

Cyrenne, Marcel, gestionnaire, Opérations de comptabilité  
Agent de voyage supérieur à temps plein  
Justice Canada

Deacon, Bruce, secrétaire adjoint, Initiative des services administratifs ministériels (ISAM)  
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

Derouin, Gerry, vice-président  
Agence des services frontaliers du Canada

Dufresne, Robert, directeur exécutif, Services financiers  
Agence canadienne d'inspection des aliments

Ganim, Wayne, directeur général, Direction générale des finances  
Citoyenneté et Immigration

Gauthier, Gilles, agent de voyage supérieur à temps plein  
Agriculture et Agroalimentaire Canada

Gauvin, Paul, sous-commissaire, Gestion générale et Contrôle  
GRC

Gendreau, Diane, chef, Opérations comptables et politiques financières  
Patrimoine canadien

Hegge, Cal, sous-ministre adjoint intérimaire, Ressources humaines et services intégrés  
Pêches et Océans Canada

Hillier, Keith, sous-ministre adjoint, Secteur des services ministériels  
Anciens Combattants Canada

**2005-615 Évaluation formative de l'Initiative des services de voyage partagés (ISVP) de TPSGC**  
**Rapport final**

---

Hubleby, Norma, directrice de la politique financière  
Agriculture et Agroalimentaire Canada

Lacasse, Gerard, directeur général intérimaire, Direction générale des finances et de l'administration  
Pêches et Océans Canada

Laporte, Jean, directeur général, Services intégrés  
Bureau de la sécurité des transports du Canada

Langlois, Guy, chef, Systèmes de finances  
Statistique Canada

Ledain, Dominic, agent financier, Établissements des coûts et projets spéciaux  
Commission de l'immigration et du statut de réfugié du Canada

Lefebvre, Roseline, agente aux comptes clients  
Commission de la capitale nationale

Libbey, Jim, directeur exécutif, Acceptation et autorisation des systèmes financiers  
Direction générale du contrôle  
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

Lumsdon, Bill, directeur, Comptabilité, matériel et services administratifs  
Pêches et Océans Canada

Minns, Sherril, vice-présidente intérimaire, Finances et services corporatifs  
Agence de promotion économique du Canada atlantique

Monette, Rod, sous-ministre adjoint, Finances et services du ministère  
Défense nationale

Price, Kathryn, directrice, Services administratifs intégrés  
Agence canadienne d'inspection des aliments

Ralston, James, administrateur supérieur des affaires financière et sous-commissaire  
Agence du revenu du Canada

Renaud, Guy, chef principal des finances  
Agence spatiale canadienne

Robineau, Yves, chef des opérations comptables, Opérations comptables  
Bureau du Conseil privé

Saint-Laurent, Louise, commissaire adjointe  
Service correctionnel Canada

Sanscartier, Marcel, gestionnaire, Comptes fournisseurs et comptes clients  
Commission de la capitale nationale

St-Jean, Charles-Antoine, contrôleur général du Canada  
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

Surtees, Larry, directeur général, Opérations financières  
Défense nationale

**2005-615 Évaluation formative de l'Initiative des services de voyage partagés (ISVP) de TPSGC**  
**Rapport final**

---

Taylor, Randy, directeur intérimaire, Systèmes des ressources humaines, Division de service administratif et financier

Direction des finances, Direction générale du contrôle  
Agence des services frontaliers du Canada

Tellier, Ray, directeur des opérations de la comptabilité  
Transports Canada

Volk, Coleen, sous-ministre adjoint, Direction des services ministériels  
Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada,  
Finances Canada et Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

White, Gordon, vice-président, Finances, administration et technologies de l'information  
Agence canadienne d'inspection des aliments

Wutti, Valerie, directrice exécutive, Régie intégrée et stratégies des services internes, Bureau du directeur exécutif  
Direction du dirigeant principal de l'information  
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

## Appendice F : Économies du CED – Approvisionnement de l'État<sup>3</sup>

### Économies – Approvisionnement de l'État

	2005–2006	2006–2007	2007–2008	2008–2009	2009–2010	Total
	(millions de dollars)					
Recours aux offres à commandes existantes	53	122	267	311	311	1 064
Obtention des meilleurs prix	6	29	228	361	370	994
<b>Modernisation des déplacements</b>	<b>–</b>	<b>50</b>	<b>80</b>	<b>115</b>	<b>130</b>	<b>375</b>
Économies administratives	–	3	23	54	77	157
<b>Économies totales</b>	<b>59</b>	<b>204</b>	<b>598</b>	<b>841</b>	<b>888</b>	<b>2 590</b>
Investissements nécessaires à TPSGC	(20)	(25)	(25)	(20)	–	(90)
Économies nettes	39	179	573	821	888	2 500

<sup>3</sup> Source : Finances Canada, *Examen des dépenses pour une saine gestion financière*, Budget 2005, Tableau 3 p. 10; accessible à <http://www.fin.gc.ca/budget05/booklets/bkexpf.htm>

## Appendice G : Nouvelle matrice d'évaluation avec les mesures du rendement des enjeux de l'évaluation sommative

Matrice d'évaluation mise à jour pour l'évaluation du programme de services de voyage du gouvernement					
Enjeux de l'évaluation	Mesures du rendement	Source de données			
		Fournisseur	ISVP (Programme)	Ministère utilisateur	Équipe d'évaluation
<b>PERTINENCE</b>					
1. Le programme de services de voyage du gouvernement est-il conforme aux priorités de TPSGC et à son rôle dans la gestion des biens et des services?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Degré de conformité aux priorités de TPSGC atteint grâce à la recherche, dont l'analyse de documents pertinents</li> </ul>				BPR
<b>CONCEPTION ET RÉALISATION</b>					
2. La structure de régie et de responsabilisation du nouveau programme de services de voyage partagé est-elle claire et fonctionne-t-elle efficacement?					BPR

**2005-615 Évaluation formative de l'Initiative des services de voyage partagés (ISVP) de TPSGC**  
**Rapport final**

<b>Matrice d'évaluation mise à jour pour l'évaluation du programme de services de voyage du gouvernement</b>					
<b>Enjeux de l'évaluation</b>	<b>Mesures du rendement</b>	<b>Source de données</b>			
		<b>Fournisseur</b>	<b>ISVP (Programme)</b>	<b>Ministère utilisateur</b>	<b>Équipe d'évaluation</b>
3. Les ministères et les organismes participent-ils à la transition vers le nouveau programme de services de voyage partagés et en assurent-ils la régie?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Adoption des outils du programme de services de voyage par les groupes d'utilisateurs des ministères, c.-à-d. utilisation de l'OREL et de l'agence de voyage, de la CVD et de l'OGD – comparativement à 2005-2006</li> <li>▪ Comité consultatif ou directeur exerçant un leadership actif, c.-à-d. participation et présence, suggestions d'amélioration, rôle dans la promotion de l'utilisation des outils</li> <li>▪ Collaboration des AVSTP, c.-à-d. participation aux réunions et téléconférences du programme de services de voyage, analyses effectuées et présentées aux cadres supérieurs, cibler et partager les leçons apprises et les pratiques exemplaires</li> </ul>	√	BPR	√	√
			BPR	√	√
				BPR	√
<b>SUCCÈS ET INCIDENCES</b>					
4. Dans quelle mesure le programme de services de voyage du gouvernement a-t-il amélioré les services de voyage offerts aux employés du gouvernement et l'expérience de voyage des fonctionnaires?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Degré de satisfaction des voyageurs à l'égard de la gamme d'outils – plaintes formulées concernant les outils</li> </ul>		BPR	√	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nombre et type de plaintes reçues de la part des voyageurs concernant l'expérience de voyage</li> </ul>		BPR	√	

**2005-615 Évaluation formative de l'Initiative des services de voyage partagés (ISVP) de TPSGC  
Rapport final**

<b>Matrice d'évaluation mise à jour pour l'évaluation du programme de services de voyage du gouvernement</b>					
<b>Enjeux de l'évaluation</b>	<b>Mesures du rendement</b>	<b>Source de données</b>			
		<b>Fournisseur</b>	<b>ISVP (Programme)</b>	<b>Ministère utilisateur</b>	<b>Équipe d'évaluation</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Temps économisé par les employés lors de l'organisation des voyages et de la préparation des demandes de remboursement des frais de déplacement</li> </ul>		BPR	√	
5. L'amélioration de l'information sur les voyages permet-elle aux autres ministères de prendre de meilleures décisions dans la gestion des voyages?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ AVSTP et cadres supérieurs font appel à de meilleures données pour prendre des décisions – récits documentés sur la façon dont l'information sur les voyages a été utilisée, leçons apprises, pratiques exemplaires</li> </ul>		BPR	√	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Économies consignées par écrit pour les autres ministères, y compris les bénéfices dus à une meilleure planification et à des décisions prises à l'aide de données plus adéquates sur les voyages – études de cas, frais de service réduits, diminution de la moyenne des réclamations de frais de déplacement, tarifs aériens moins élevés</li> </ul>	√	BPR	√	√
6. Dans quelle mesure l'ISVP a-t-elle permis d'améliorer la transparence et la responsabilisation dans la gestion des voyages effectués par les employés dans les autres ministères?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Taux d'adoption des outils de l'ISVP comparativement à l'année de référence (2005-2006)</li> </ul>	√	BPR	√	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conformité aux règlements sur les voyages/fréquence de la transgression des règlements sur les voyages – analyse des tendances</li> </ul>	√	BPR	√	

**2005-615 Évaluation formative de l'Initiative des services de voyage partagés (ISVP) de TPSGC**  
**Rapport final**

<b>Matrice d'évaluation mise à jour pour l'évaluation du programme de services de voyage du gouvernement</b>					
<b>Enjeux de l'évaluation</b>	<b>Mesures du rendement</b>	<b>Source de données</b>			
		<b>Fournisseur</b>	<b>ISVP (Programme)</b>	<b>Ministère utilisateur</b>	<b>Équipe d'évaluation</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Retards dans le paiement des comptes de la carte de voyage – par ministère et par niveau d'emploi et salaire de l'employé</li> </ul>	√	BPR	√	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Réduction du nombre de changements apportés aux plans de voyage et baisse des frais de service comparativement au point de comparaison choisi</li> </ul>	√	BPR	√	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Information détaillée transmise par les autres ministères aux AVSTP, aux cadres supérieurs et à la population canadienne</li> </ul>		BPR	√	
<b>RENTABILITÉ ET SOLUTIONS DE RECHANGE</b>					
7. Dans quelle mesure l'ISVP a-t-elle, de manière efficace au niveau des coûts, permis au gouvernement de réaliser des économies nettes sur les coûts réels des voyages et d'appliquer les recommandations du CED?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Économies réalisées et confirmées par le CED – Panier de coûts de transactions intégrés à des fins comparatives – comparer les coûts réels et les coûts « qu'on aurait pu obtenir »</li> </ul>		BPR	√	√
8. Dans quelle mesure l'ISVP a-t-elle permis de réduire les frais d'administration des employés qui voyagent et des autres ministères?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diminution du nombre de plaintes et du nombre d'heures consacrées aux préparatifs de voyage par les employés, les administrateurs des voyages et les agents financiers par rapport aux points de comparaisons choisis</li> </ul>	√	BPR	√	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Utilisation de l'OREL au lieu d'une agence de voyage</li> </ul>	√	BPR	√	√

**2005-615 Évaluation formative de l'Initiative des services de voyage partagés (ISVP) de TPSGC**  
**Rapport final**

<b>Matrice d'évaluation mise à jour pour l'évaluation du programme de services de voyage du gouvernement</b>					
<b>Enjeux de l'évaluation</b>	<b>Mesures du rendement</b>	<b>Source de données</b>			
		<b>Fournisseur</b>	<b>ISVP (Programme)</b>	<b>Ministère utilisateur</b>	<b>Équipe d'évaluation</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Économies recensées par écrit – études de cas – voir Enjeu 4</li> </ul>	√	BPR		√
9. A-t-on utilisé les moyens les plus appropriés et les plus efficaces pour atteindre les objectifs concernant les solutions de rechange en matière de conception et de prestation?			BPR		√

## Appendice H : Adoption de l'OREL – Les 30 principaux ministères

Le tableau suivant illustre l'adoption de l'OREL au sein des 30 principaux ministères.<sup>4</sup>

Adoption de l'OREL (Réservations nationales et internationales)				
Ministères	Nov. 2005	Déc. 2005	Janv. 2006	
1 Agence canadienne d'inspection des aliments	43,0 %	46,1 %	60,2 %	↑
2 Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	43,8 %	50,2 %	51,7 %	↑
3 Ministère de la Citoyenneté et de l'Immigration	33,0 %	24,7 %	41,4 %	
4 Agence des Douanes et du Revenu du Canada	37,4 %	41,5 %	37,1 %	
5 Anciens Combattants Canada	25,0 %	23,1 %	31,0 %	
6 Industrie Canada	29,0 %	30,2 %	30,2 %	
7 Transports Canada	25,6 %	27,3 %	28,8 %	↑
8 Environnement Canada	21,5 %	26,6 %	27,1 %	↑
9 Office national de l'énergie	20,0 %	7,9 %	26,9 %	
10 Parcs Canada	19,8 %	19,9 %	26,7 %	↑
11 Statistique Canada	19,8 %	17,2 %	25,9 %	
12 Agence de promotion économique du Canada Atlantique	9,8 %	14,8 %	24,4 %	↑
13 Ressources humaines et Développement des compétences Canada	27,1 %	21,7 %	23,5 %	
<b>30 principaux ministères et organismes du gouvernement du Canada</b>	<b>19,2 %</b>	<b>21,0 %</b>	<b>23,2 %</b>	<b>↑</b>
14 Ministère de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire	18,9 %	28,3 %	23,0 %	
<b>Ensemble du gouvernement du Canada</b>	<b>18,6 %</b>	<b>20,5 %</b>	<b>22,4 %</b>	<b>↑</b>
15 Commission de la fonction publique	21,9 %	6,8 %	21,9 %	
16 Agence des services frontaliers du Canada	18,8 %	15,9 %	20,1 %	
17 Ressources naturelles Canada	18,3 %	18,0 %	18,6 %	
18 Pêches et Océans	18,3 %	14,4 %	18,2 %	
19 Agence canadienne de développement international	13,9 %	30,2 %	17,4 %	
20 Affaires indiennes et du Nord Canada	10,7 %	7,4 %	15,8 %	
21 Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada	9,1 %	18,2 %	15,4 %	
22 Agence spatiale canadienne	11,4 %	9,5 %	14,8 %	
23 Ministère du Patrimoine canadien	17,6 %	17,2 %	14,5 %	↓
24 Santé Canada	10,9 %	8,5 %	12,6 %	
25 Service correctionnel Canada	9,0 %	9,7 %	11,2 %	↑
26 Ministère de la Justice	13,2 %	14,3 %	9,2 %	
27 Affaires étrangères et commerce international	3,3 %	5,5 %	4,7 %	
28 Bureau du Conseil privé	8,6 %	2,8 %	2,0 %	↓
29 Gendarmerie royale du Canada	1,3 %	1,2 %	1,2 %	
30 Bureau du vérificateur général	0,0 %	0,0 %	0,0 %	

↑ Tendance à la hausse depuis trois mois

↓ Tendance à la baisse depuis trois

Les sous-ministres des deux ministères en tête de liste ont rendu l'utilisation de l'OREL obligatoire dans leurs organisations. Le gouvernement du Canada tire une économie directe de 20 dollars en frais de transaction pour chaque réservation faite à l'aide de l'OREL, comparativement à 40 dollars pour les réservations effectuées par l'intermédiaire d'une agence.

<sup>4</sup> Exposé PowerPoint présenté à la réunion décisionnelle du 3 mars 2006 sur l'ISVP