

RECHERCHE

# Étude sur le coût d'émission des billets d'avion

Rapport de  
recherche  
2002-10

*Une généreuse nature*

COMMISSION  
CANADIENNE  
DU TOURISME



CANADIAN  
TOURISM  
COMMISSION



---

# Étude sur le coût d'émission des billets d'avion

---

Préparée par



pour la

Commission canadienne du tourisme et l'ACTA

Ottawa, décembre 2002

Données de catalogage avant publication de la Bibliothèque nationale du Canada

Vedette principale au titre :

Étude sur le coût d'émission des billets d'avion

(Rapport de recherche ; 2002-10)

Publ. aussi en anglais sous le titre : A study to determine the cost of issuing airline tickets.

ISBN 0-662-88289-X

No de cat. C86-149/2003F

1. Compagnies de transport aérien – Tarifs – Canada.
2. Compagnies de transport aérien – Réservations – Canada.
- I. KPMG (Firme)
- II. Association canadienne des agents de voyages
- III. Commission canadienne du tourisme.
- IV. Coll. : Rapport de recherche (Commission canadienne du tourisme) ; 2002-10.

HE9815.A5S78 2003

387.7'422'0971

C2003-980034-2

Si vous souhaitez obtenir des exemplaires supplémentaires, veuillez envoyer un courriel au Centre de distribution de la CCT à : [distribution@ctc-cct.ca](mailto:distribution@ctc-cct.ca), en indiquant le numéro de référence C5054F.

# Table des matières

---

<b>Sommaire.....</b>	<b>1</b>
<b>I. Objectifs de l'étude .....</b>	<b>5</b>
Historique .....	5
Objectifs précis.....	7
Rôle des Comités .....	8
Détail des réunions .....	9
Détermination des coûts .....	9
<b>II. Survol de l'approche.....</b>	<b>11</b>
Approche .....	11
Étape 1 : planification et préparation .....	11
Étape 2 : collecte des données.....	13
Étape 3 : analyse et établissement du rapport .....	14
<b>III. Plan d'échantillonnage et approche .....</b>	<b>15</b>
Objectifs et critères du plan .....	15
Approche .....	19
<b>IV. Traitement et analyse des données.....</b>	<b>25</b>
<b>V. Résultats.....</b>	<b>27</b>
Résultats sur le plan des coûts .....	27
Autres résultats .....	36
<b>VI. Conclusion .....</b>	<b>45</b>
<b>Annexe A .....</b>	<b>47</b>
Étude sur les coûts liés aux billets d'avion .....	47
<b>Étude sur les coûts liés aux billets d'avion .....</b>	<b>51</b>
Guide de questionnaire .....	51
<b>Annexe B .....</b>	<b>55</b>
Activités d'un agent de voyages.....	55
<b>Annexe C .....</b>	<b>57</b>
Sommaire des détails des réunions du Comité directeur .....	57



---

## Sommaire

L'Association canadienne des agents de voyages (ACTA) a engagé KPMG s.r.l. pour effectuer une étude visant à déterminer le coût d'émission des billets d'avion. Cette étude a reçu l'appui d'Industrie Canada et de la Commission canadienne du tourisme; ces organismes sont également membres du comité directeur établi pour diriger les travaux.

KPMG a travaillé en collaboration avec les membres du Comité directeur et le Comité des agences de voyages à compter de mai 2000 (début de ce projet). Chacun des comités susmentionnés a été établi pour surveiller un des aspects du projet.

Objectifs premiers de l'étude :

- déterminer le coût d'émission moyen d'un billet d'avion;
- identifier un échantillon de caractéristiques, notamment la taille et l'emplacement de l'agence, susceptibles d'affecter les coûts;
- recueillir des données pour faire rapport d'autres renseignements, notamment le salaire moyen d'un agent, le délai de traitement d'un billet, les activités accomplies par un agent et la ventilation des coûts pour les voyages d'affaires et les voyages d'agrément.

Les résultats se fondent sur les réponses actuelles tabulées pour l'effectif total de 26 agences. Notre unité statistique est définie comme étant un établissement (c.-à-d. lieu avec vitrine). Le livre intitulé *Fall/Winter 2000 Personnel Guide To Canada's Travel Industry*, énumérant les agences individuelles au Canada, constituait notre base d'enquête.

Par suite du taux de réponse beaucoup moins élevé que prévu, le lecteur est averti que nos résultats ne sont pas nécessairement représentatifs de la population et que l'usage de ces renseignements pourrait ne pas convenir à toutes fins.

Les résultats sur le plan des coûts sont les suivants :

- Le coût d'émission pondéré moyen d'un billet d'avion s'élève à 45,82 \$.
- Le coût d'émission pondéré moyen d'un billet d'avion s'élève à 36,30 \$ (coût pondéré moyen total de tous les éléments de l'échantillon, y compris les centres d'appels).

---

Les paragraphes suivants exposent les aspects les plus significatifs de cette étude.

L'étude a eu lieu en trois étapes.

L'étape I était consacrée à la planification et à la préparation et comprenait huit tâches différentes. Voici un sommaire de ces tâches :

ÉTAPE	DESCRIPTION
1	Planification préliminaire et réunions pour déterminer le plan de travail, les motifs et les objectifs de l'étude, la méthode d'échantillonnage anticipée et les résultats prévus.
2	Identification des facteurs de coût nécessaires à la planification de l'enquête sur le coût moyen de l'industrie.
3	Élaboration de la théorie et des modèles de coût.
4	Élaboration du questionnaire de l'enquête y compris la préenquête sur la structure et le séquençage des questions visant à rehausser l'efficacité et à faciliter l'usage de l'enquête.
5	Élaboration du plan d'échantillonnage à l'aide de techniques d'échantillonnage.
6	Élaboration du guide du questionnaire.
7	Acceptation du questionnaire, du guide du questionnaire et du plan d'échantillonnage obtenue de l'ACTA et du comité des agences de voyages.
8	Sélection de l'échantillon et notification des exigences de l'enquête envoyée aux agences de voyages par le truchement du questionnaire, du guide du questionnaire et d'une lettre d'accompagnement expliquant le processus.

L'étape II était axée sur la collecte des données. À cet égard, nous avons communiqué avec les agences de voyages afin de s'assurer qu'elles comprenaient les exigences de l'enquête et de déterminer le délai de réponse. La validation et le suivi des résultats ont été effectués durant cette étape.

L'étape III visait l'analyse et l'établissement d'un rapport. Cela comprenait le téléchargement des résultats de l'enquête dans un logiciel d'analyse statistique, l'analyse des coûts et des résultats inusités et la présentation d'un compte rendu à l'ACTA.

L'élaboration du plan d'échantillonnage initial a débuté au début mai et celui-ci a été mis au point en septembre 2000. La spécification principale était que l'erreur relative de l'enquête ne devait pas excéder plus ou moins 5 p. 100 pour le coût moyen de l'industrie. Nous avons présenté notre plan d'échantillonnage initial, puis nous avons effectué un échantillonnage pilote. Celui-ci visait à tester la méthode sur un nombre restreint d'agences pour déterminer les questions clés susceptibles d'affecter l'achèvement de l'étude complète. Après avoir mis au point notre plan d'échantillonnage, nous avons mené l'étude complète. L'approche finale à l'égard du plan d'échantillonnage prévoyait le recours à une stratégie d'échantillonnage qui traitait les groupements provinciaux comme une strate séparée. Ainsi, la Colombie-Britannique, l'Ontario et le Québec constituaient une strate, l'Alberta, la Saskatchewan et le Manitoba faisaient partie d'une strate appelée provinces des Prairies, tandis que les quatre provinces de l'Atlantique (Nouvelle-Écosse, Nouveau-Brunswick, Île-du-Prince-Édouard et Terre-Neuve) étaient regroupées en une strate appelée provinces de l'Atlantique. Bien qu'ils aient été inclus dans notre échantillon, les centres d'appels étaient considérés comme une strate séparée, vu leur nature particulière.

À mesure que l'enquête a progressé, nous nous sommes rendu compte que le nombre de réponses reçues était bien inférieur à la taille d'échantillon et au taux de réponse prévus. Par conséquent, afin de s'assurer que l'étude dégagerait des résultats significatifs, nous avons modifié le plan d'échantillonnage. Pour ce faire, nous avons obtenu la participation volontaire d'un échantillon supplémentaire d'agences en annonçant cette étude dans le bulletin de l'ACTA et aux réunions et conférences de l'industrie.

---

Notre taille d'échantillon finale basée sur l'étude pilote, l'étude complète et l'échantillon supplémentaire s'élevait à 117 agences. Nous avons eu 91 refus; par conséquent, le nombre d'agences dont les réponses ont été tabulées et incluses dans cette étude se chiffre à 26, comme nous l'avons mentionné précédemment. Le chapitre III comprend une discussion détaillée du plan d'échantillonnage, de l'approche et des problèmes de non-réponses.

Les résultats de l'analyse des coûts se fondent sur l'emplacement de l'agence et sur la taille de celle-ci d'après ses revenus. Il est important de noter que pour tous les résultats de l'échantillon, les coûts rapportés représentent les coûts purs, auxquels aucun élément de profit n'a été ajouté. De plus, les revenus rapportés sont ceux qui découlent des ventes de billets d'avion. Voici un bref sommaire de l'analyse des résultats des coûts.

L'examen global des coûts révèle que c'est dans les provinces de l'Atlantique que le coût d'émission des billets d'avion est le plus élevé : 70,45 \$. Dans les autres provinces, les coûts sont de 32,89 \$ à 48,62 \$. Nous tenons cependant à avertir le lecteur que les résultats des provinces de l'Atlantique se fondent sur un petit échantillon de deux agences dont les activités ne sont pas réparties dans l'ensemble des provinces de l'Atlantique. Les agences plus petites (dont les revenus vont de 0 \$ à 500 000 \$) affichaient des coûts moins élevés que les agences de taille moyenne. Bien que ces agences soient petites, et leur volume d'affaires peu élevé, la nature de leurs opérations semble avoir un effet considérable sur le coût de traitement des billets. En effet, elles sont généralement exploitées par un directeur-propriétaire qui utilise un mode de gestion opérationnelle plus pratique. En outre, les agences dont les revenus excédaient 2 millions de dollars rapportaient le coût le moins élevé du groupe, soit 33,75 \$. Cette catégorie de revenus inclut les résultats des activités des centres d'appels (se reporter au chapitre I pour une définition des centres d'appels).

Nous avons réparti le coût moyen en fonction des revenus et du nombre de billets. La répartition selon les revenus indique que les coûts des plus petites agences s'inscrivent dans une fourchette semblable; on tire la même conclusion pour la répartition en fonction du nombre de billets. À mesure que les revenus progressent, ainsi que le nombre de billets, les coûts ne sont plus aussi uniformes et il y a davantage d'aberrations. En général, les coûts aberrants correspondent aux agences qui, outre l'émission de billets, organisent des voyages en groupe.

Nous avons comparé les coûts des voyages d'agrément et des voyages d'affaires. Le coût d'émission des billets des voyages d'agrément est plus élevé que celui des voyages d'affaires. En effet, le coût d'émission moyen d'un billet de voyage d'agrément s'élève à 43,25 \$, comparativement à 29,42 \$ pour un voyage d'affaires. Nos résultats concordent avec ceux d'une autre étude menée au Canada. En outre, le délai de traitement d'un billet de voyage d'agrément est plus long que celui d'un billet de voyage d'affaires.

Nous avons comparé les coûts salariaux des diverses catégories d'employés selon les revenus et l'emplacement, ainsi que les coûts salariaux en pourcentage des coûts totaux avec les coûts qui se dégagent d'études internationales. Les résultats attestent que les coûts salariaux hebdomadaires moyens augmentent, en général, parallèlement à la progression des revenus de l'agence. De plus, la Colombie-Britannique, le Québec et l'Ontario affichent les coûts salariaux les plus élevés. Notre comparaison avec les études internationales démontre que les salaires en proportion des coûts totaux sont relativement uniformes; cependant, les chiffres du Canada se classent deuxièmes par rapport à ceux de quatre autres études.



---

KPMG a également obtenu de l'ACTA des études de coûts semblables exécutées par d'autres pays. Comme on le mentionne dans le rapport, KPMG n'a pu obtenir l'autorisation des auteurs de ces études; par conséquent, les études respectives font référence aux pays A, B et C. Les coûts moyens (exprimés en dollars canadiens) vont de 14,04 \$ à 48,47 \$, la moyenne non pondérée de tous les coûts s'élevant à 30,90 \$ (voir nota page 36).

Nous avons comparé le délai de traitement (en minutes) des billets des voyages d'affaires et des voyages d'agrément selon l'emplacement et les revenus. Les résultats attestent que le traitement des billets des voyages d'agrément exige plus de temps que celui des voyages d'affaires quels que soient l'emplacement et les catégories de revenus.

Nous avons évalué l'ampleur de l'usage de la technologie selon les catégories de revenus et l'emplacement. En général, les petites agences utilisent les outils technologiques, mais à un degré moindre que le reste du groupe. En fait, plus les revenus d'une agence sont élevés, plus l'usage des interfaces de réservation est intensif. Les agences – quels que soient l'emplacement et les catégories de revenus – utilisent intensivement le courriel et l'émission de billets électroniques. Une comparaison de l'usage d'Internet à compter de 1996 jusqu'à la date de cette étude a révélé que l'industrie a fait des progrès sur le plan de l'usage des techniques électroniques pour les réservations et l'émission de billets.

KPMG tient à remercier l'ACTA, les membres du comité directeur, les membres du comité des agences de voyages et tous les représentants de l'industrie qui lui ont apporté une aide et un soutien précieux durant l'étude.

---

# I. Objectifs de l'étude

## Historique

L'Association canadienne des agents de voyages (ACTA) a engagé KPMG pour effectuer une étude visant à déterminer le coût d'émission des billets d'avion. L'objectif de l'étude était de déterminer le coût moyen défrayé par une agence de voyages pour produire et livrer des billets d'avion aux consommateurs.

La Commission canadienne du tourisme (CCT) et Industrie Canada (IC) ont appuyé le projet de l'ACTA et y ont participé dès le début. IC et la CCT s'intéressent aux activités et aux études spéciales entreprises par l'ACTA, car les mandats et les responsabilités des trois organismes ont des points communs. Les antécédents de ces organismes sont décrits ci-après pour faire mieux comprendre leur rôle et l'intérêt qu'ils portent à cette étude.

Établie en 1977, l'ACTA est une organisation professionnelle nationale industrielle sans but lucratif représentant les détaillants de l'industrie touristique du Canada. L'effectif de l'ACTA compte des agences de voyages, des voyagistes, des grossistes et des fournisseurs tels que transporteurs aériens, hôtels, offices du tourisme, croisiéristes et compagnies de chemin de fer et compagnies de location de voitures. Énoncé de mission de l'ACTA :

*« Voir à ce que les consommateurs soient conseillés avec professionnalisme et pertinence, en fournissant à l'industrie des voyages au détail du Canada une direction efficace dans ses activités de représentations, de relations publiques, de recherche et de formation. »*

Les organismes membres de l'ACTA influencent l'orientation future et les stratégies de l'organisme et de l'ensemble de l'industrie en établissant des comités, des groupes de travail et des conseils lorsque le besoin se fait sentir. Vu la campagne menée récemment par l'ACTA pour obtenir le droit de négocier une rémunération équitable avec Air Canada, la contribution des organismes membres à la présente étude revêtait une importance toute particulière.

Industrie Canada est un ministère fédéral qui travaille avec les Canadiens et les Canadiennes de tous les secteurs de l'économie et de toutes les régions du pays pour instaurer un climat favorable à l'investissement, stimuler l'innovation, accroître la présence canadienne sur les marchés mondiaux et créer un marché équitable, efficace et concurrentiel. Industrie Canada est responsable de nombreux secteurs visés par des programmes et, notamment, de l'essor du tourisme et la croissance de la petite entreprise. Les secteurs et les initiatives visés par des programmes relèvent du portefeuille de l'Industrie, qui regroupe quinze ministères et organismes fédéraux. Industrie Canada travaille en partenariat avec les membres du portefeuille de l'Industrie. Sa mission est la suivante :

*« ... favoriser l'essor d'une économie canadienne concurrentielle, axée sur le savoir. Rendre les Canadiens et Canadiennes plus productifs et concurrentiels dans l'économie du savoir et améliorer ainsi la qualité de vie au Canada. »*

En ce qui concerne la présente étude, Industrie Canada veut analyser les coûts au Canada et comparer les résultats à ceux des autres pays afin d'évaluer les antécédents et le rendement du Canada dans le secteur touristique.

---

La Commission canadienne du tourisme (CCT) est devenue une société d'État le 2 janvier 2001 au moment de l'entrée en vigueur de la *Loi sur la Commission canadienne du tourisme*. La Commission rend compte au Parlement par l'entremise du ministre de l'Industrie.

Selon l'article 5 de la Loi, la Commission a pour mission de « veiller à la prospérité et à la rentabilité de l'industrie canadienne du tourisme ». Pour ce faire, la Commission s'est fixé les objectifs suivants :

- promouvoir le Canada comme destination touristique de choix;
- favoriser les relations de collaboration entre le secteur privé et les gouvernements du Canada, des provinces et des territoires en ce qui concerne le tourisme au Canada;
- fournir des renseignements touristiques sur le Canada au secteur privé et aux gouvernements du Canada, des provinces et des territoires.

Pour atteindre ses objectifs, la CCT se concentre sur deux grands secteurs d'activité, le marketing et les ventes et l'information, dans lesquels les partenariats jouent un rôle important. Chaque secteur d'activité vise à accroître la rentabilité de l'industrie en améliorant le rendement.

Les activités de marketing visent à accroître la demande de produits touristiques canadiens et, par conséquent, à multiplier les revenus de l'industrie. Au chapitre des activités d'information, l'objectif est d'améliorer le rendement de l'industrie touristique en aidant celle-ci à trouver les débouchés, à comprendre les coûts et à mesurer la solidité et le rendement. En tant que chef de file de l'industrie, le Conseil d'administration de la CCT a avalisé les énoncés de vision et de mission suivants. Chacun d'eux incite les membres de l'industrie à se concerter pour promouvoir une croissance et une prospérité durables.

L'énoncé de vision est le suivant :

*Le Canada sera la meilleure destination quatre-saisons offrant à ses visiteurs un contact privilégié avec la nature ainsi qu'avec ses diverses cultures et collectivités.*

L'énoncé de mission se lit comme suit :

*L'industrie canadienne du tourisme s'engage à offrir tout au long de l'année des expériences culturelles et récréatives de classe mondiale en favorisant la préservation de ses principaux atouts que sont la propreté, la sécurité et ses grands espaces. Le respect, l'intégrité et l'empathie guideront l'industrie dans cette entreprise.*

Ces objectifs posent à l'industrie des enjeux qui exigent des démarches collaboratives. Or, en favorisant les partenariats, la CCT contribue à faire de la coopération une réalité. Depuis sa création en 1995, la CCT a réussi à attirer des partenaires de tous les sous-secteurs de l'industrie touristique, tant publics que privés.

---

Le programme de recherche de la CCT a participé à cette étude dans le cadre de son objectif, à savoir fournir les meilleures données possible à l'industrie pour l'aider à prendre des décisions. Cette étude était considérée comme un complément au sous-programme de définition de l'industrie et de surveillance du rendement du programme. Le Compte satellite du tourisme, les Indicateurs nationaux du tourisme et l'Enquête annuelle sur les agents de voyages que la CCT prépare en association avec Statistique Canada permettent à la CCT d'élaborer de l'information agrégée sur les coûts des intrants et les revenus de l'industrie canadienne des services touristiques. L'étude devait permettre de mieux comprendre les facteurs de coût associés à l'une des principales activités de l'industrie des services touristiques et les coûts liés à l'émission d'un billet d'avion.

Les résultats serviront également à mettre à jour les prochaines révisions de l'Enquête annuelle sur les agences de voyages et les voyageurs de Statistique Canada. La CCT utilisera ces résultats, dans le cadre de ses objectifs, pour documenter l'élaboration d'un nouveau système de classification des produits nord-américains pour les industries touristiques du Canada, des États-Unis et du Mexique qui est présentement en cours.

## Objectifs précis

Les exigences susmentionnées de l'ACTA, d'Industrie Canada et de la CCT sous-tendent les objectifs de l'étude, dont voici le résumé :

1. déterminer le coût moyen de l'émission d'un billet d'avion au sein de l'industrie;
2. cerner les attributs de l'échantillon, tels que la taille (fondée sur les revenus) et l'emplacement, susceptibles d'influencer les coûts d'émission des billets d'avion;
3. recueillir des données et présenter un compte rendu des renseignements suivants au regard des agences de voyages :
  - le salaire moyen (d'après la taille de l'agence) selon l'emplacement et pour chaque catégorie de salaire (c.-à-d. direction, agents, personnel administratif)
  - le délai de traitement d'un billet pour les voyages d'affaires et d'agrément
  - les tâches accomplies par les agents de voyages
  - l'ampleur des progrès technologiques des agences d'après les attributs de l'enquête (la taille et l'emplacement)
  - l'échelle de coûts des agences desservant principalement des sociétés et des agences desservant surtout des clients du secteur des voyages d'agrément
  - les différences entre les résultats de l'étude et ceux d'études internationales semblables.

L'échantillon comprenait 26 agences dont les réponses ont été tabulées. Dans cette étude, notre unité statistique est définie comme étant un établissement (c.-à-d. lieu avec vitrine). Comme nous l'expliquerons plus loin au chapitre III dans la section sur le plan d'échantillonnage, chaque agence choisie a été traitée comme une unité statistique; certaines d'entre elles étaient indépendantes, tandis que d'autres faisaient partie d'un groupe de sociétés ou de sociétés affiliées. Nous avons inclus les centres d'appels dans cet échantillon, mais vu leur nature particulière, nous les avons considérés comme une strate séparée aux fins d'échantillonnage.

---

Un centre d'appels est défini comme étant une agence de voyages qui dessert surtout des sociétés clientes par téléphone, sur place ou par courriel. Les centres d'appels traitent un volume élevé de billets et emploient un grand nombre de personnes pour répondre aux appels. Le centre d'appels se distingue d'une agence individuelle en ce que ses clients ne traitent pas toujours avec le même agent de voyages. C'est-à-dire que pour mieux servir les clients, le centre offre à chaque agent une formation qui lui permet de traiter les demandes de tous les clients; par conséquent, les agents d'un centre d'appels n'ont pas de clientèle de base comme c'est le cas pour les agences de voyages traditionnelles. Certains centres d'appels desservent un groupe particulier de sociétés clientes (p. ex. employés du gouvernement fédéral), tandis que d'autres passent des contrats de service avec plusieurs sociétés clientes afin d'organiser les voyages d'affaires et d'agrément de leurs employés. Enfin, certains centres d'appels sont situés sur place, dans les locaux de la société cliente. On peut les personnaliser pour offrir des services directs, par téléphone ou par courriel. Ils ne sont pas ouverts au public.

## Rôle des Comités

Cette étude a été dirigée par un Comité directeur composé de membres clés de l'ACTA, et de représentants d'Industrie Canada et de la CCT. Le rôle du Comité directeur était de servir de ressource à KPMG pendant la durée de l'étude. En particulier, le Comité directeur a été mis sur pied pour :

- définir le cadre de référence de l'étude et surveiller l'avancement de celle-ci;
- assurer l'intégrité de la méthode utilisée dans le cadre de l'étude;
- évaluer les résultats de l'étude, présenter des recommandations pour un plan de communication et déterminer les prochaines étapes pour la divulgation des résultats.

Le Comité des agences de voyages a constitué une autre ressource clé dans le cadre de l'enquête. Composé de onze membres de l'industrie touristique, ce comité a accordé une aide précieuse à KPMG. En particulier, les membres de ce comité étaient chargés de ce qui suit :

- avaliser la portée de l'étude;
- approuver la méthode d'établissement des coûts utilisée et le type d'étude effectuée (c.-à-d. étude des temps et mouvements contre étude tenant compte du coût complet);
- expliquer à l'équipe de KPMG le processus d'émission des billets d'avion;
- offrir des suggestions pour le plan d'échantillonnage et le niveau de précision désiré;
- aviser l'équipe de KPMG quant à l'unité statistique appropriée (c.-à-d. un établissement plutôt qu'un groupe de sociétés);
- contribuer au questionnaire et au guide du questionnaire.

---

L'équipe de recherche de KPMG se composait de six membres possédant une expertise industrielle et technique pertinente. Elle était dirigée par un associé possédant une vaste expérience de l'industrie, de l'établissement des coûts et de l'analyse statistique. Celui-ci a dirigé l'ensemble du projet et a assuré le contrôle de la qualité à un haut niveau. La gestion du projet relevait d'un gestionnaire principal possédant une grande expérience de l'établissement des coûts et de l'industrie. L'analyse des données, la gestion du processus d'enquête et les activités quotidiennes et techniques étaient assumées par un gestionnaire possédant une longue expérience en établissement des coûts et en analyse. En outre, KPMG a eu recours aux ressources d'un membre du corps professoral d'une université canadienne possédant une vaste expérience en échantillonnage qui a fourni des conseils dans ce domaine.

## **Détail des réunions**

KPMG a rencontré régulièrement les membres du Comité directeur et du Comité des agences de voyages. Un sommaire des principaux détails des réunions figure à l'annexe C.

## **Détermination des coûts**

KPMG a rencontré régulièrement les membres du Comité des agences de voyages. Les représentants de diverses agences de voyages se sont réunis pour définir le processus d'émission des billets. Les conclusions de ce consensus préliminaire ont ensuite été envoyées à tous les membres du Comité des agences de voyages pour rétroaction. En outre, pour obtenir un retour d'information sur le processus d'émission des billets, nous avons déterminé et analysé les coûts d'émission d'un billet. Nous avons assuré le bien-fondé de la méthode de calcul de chaque facteur de coût et confirmé les exigences de données en matière de coûts. Une fois les coûts établis, nous avons sollicité l'opinion de diverses sources au sujet des coûts à inclure dans le processus d'émission des billets.

La formulation du questionnaire et du guide du questionnaire a également fait l'objet d'un processus rigoureux. Nous avons tenu des discussions régulières sur le contenu, la facilité d'utilisation (c.-à-d. la convivialité), l'opportunité des questions sur les coûts et les tâches accomplies par un agent de voyages. Nous avons fixé des paramètres de contrôle pour les douze questions de l'enquête. L'information qui sous-tend ces paramètres a été obtenue auprès de sources diverses, notamment de représentants de l'industrie touristique, et vérifiée auprès de Statistique Canada. L'annexe A renferme le questionnaire et le guide du questionnaire. L'annexe B décrit les services fournis par un agent de voyages et, en conséquences, les services devant être chiffrés.

---

---

## II. Survol de l'approche

### Approche

L'approche de KPMG se résume en fonction des trois étapes et des quatorze tâches qui suivent. Les chapitres III et IV renferment des renseignements complémentaires sur les tâches plus complexes.

### Étape 1 : planification et préparation

La première étape du projet était consacrée à la planification et à la préparation des techniques d'échantillonnage et des outils de l'enquête, et à la compréhension des activités et des types de coûts connexes associés à l'émission d'un billet. Les tâches suivantes ont été exécutées durant cette étape. Bien qu'elles soient énumérées plus ou moins par ordre chronologique, nombre d'entre elles ont été effectuées simultanément.

#### Tâche 1 : planification préliminaire

KPMG a participé à des discussions avec les représentants de l'ACTA et du Comité de rémunération des transporteurs aériens de l'ACTA pour réviser le plan de travail et le calendrier et confirmer les objectifs et les résultats prévus du projet. Nous avons également abordé les motifs pour lesquels le Comité mène l'étude et la démarche d'échantillonnage anticipée, compte tenu de l'incidence différente des voyages d'affaires et des voyages d'agrément sur les coûts, et les différences régionales.

#### Tâche 2 : identification des facteurs de coût

Pour élaborer l'enquête sur le coût moyen de l'industrie, nous avons commencé par déterminer chaque facteur de coût anticipé en fonction des activités accomplies pour émettre un billet. Nous avons ensuite discuté avec les membres de l'industrie, effectué un cheminement témoin du processus d'émission des billets, passé en revue les déclarations pertinentes des agents de voyages et participé à des discussions avec des experts de l'industrie touristique pour déterminer le type de coûts anticipés.

#### Tâche 3 : élaboration de la théorie et des modèles de coût

Pour élaborer l'enquête sur le coût moyen de l'industrie, nous avons examiné la façon dont nous utiliserions les données recueillies grâce à l'enquête pour calculer le coût moyen d'émission d'un billet. Nous avons réexaminé la méthode de calcul de chaque facteur de coût et confirmé les données requises pour calculer le coût moyen de l'industrie pour la production et la livraison d'un billet d'avion selon la formule convenue pour chaque facteur de coût.

Nous avons élaboré des modèles analytiques pour décrire le mode d'obtention des résultats de l'enquête et l'usage des données précises dérivées de l'enquête.

Ce travail a exigé des consultations avec les représentants de l'ACTA et le Comité de rémunération des transporteurs aériens de l'ACTA ainsi que les conseils de nos experts en statistique d'établissement des coûts.



---

#### **Tâche 4 : élaboration du questionnaire**

Le questionnaire a facilité la collecte des données sur les coûts et le rendement auprès d'une combinaison pertinente d'agences de voyages.

Notre spécialiste des enquêtes a mis à l'essai le séquençage et la structure du questionnaire. Des préenquêtes ont été effectuées pour maximiser la facilité d'administration du questionnaire, minimiser le fardeau de réponse et maximiser l'efficacité de l'enregistrement des données. Ces préenquêtes ont continué jusqu'à ce que la version finale du questionnaire réponde aux critères d'utilisation, de longueur et de clarté. Les données accumulées lors des préenquêtes ont été analysées pour faire en sorte que nous obtenions les renseignements requis par nos modèles analytiques d'établissement des coûts. Des contrôles, notamment des fourchettes raisonnables pour les variables clés, ont été programmés dans le questionnaire pour faire en sorte que les analystes de KPMG se penchent sur les réponses inusitées durant le processus d'enquête.

#### **Tâche 5 : élaboration du plan d'échantillonnage**

Cette tâche s'est poursuivie tout au long de l'étape de planification et de préparation. Nos statisticiens professionnels ont appliqué des techniques d'échantillonnage scientifique afin de constituer la meilleure combinaison possible d'agents de voyages. Nous avons déterminé les caractéristiques de la nouvelle population et élaboré un schéma de stratification efficace.

Durant cette étape, nous avons présenté notre plan d'échantillonnage au Comité de rémunération des transporteurs aériens de l'ACTA aux fins de rétroaction et d'approbation. Comme on le mentionne plus loin dans ce rapport, le plan d'échantillonnage a été modifié par suite du faible taux de réponse.

#### **Tâche 6 : élaboration du guide du questionnaire**

Ce guide aborde toutes les questions comprises dans le questionnaire de l'enquête et fournit des renseignements utiles destinés à aider le répondant à remplir le questionnaire. La procédure visait à assurer la cueillette de données complètes et exactes, appuyées par suffisamment de preuves appropriées.

Nous avons travaillé étroitement avec les représentants de l'ACTA lors de l'élaboration du guide du questionnaire.

#### **Tâche 7 : présentation du questionnaire, du guide et du plan d'échantillonnage**

Le questionnaire finalisé, le guide et le plan d'échantillonnage, y compris le schéma de stratification, ont été formellement présentés au Comité de rémunération des transporteurs aériens de l'ACTA aux fins d'examen, de rétroaction et d'approbation.

---

## **Tâche 8 : échantillonnage et notification**

Une fois le plan d'échantillonnage accepté, nous avons procédé à l'échantillonnage des agents de voyages devant être sondés. Dans le cas des agences appartenant à une franchise ou relevant d'un siège social, nous avons travaillé avec le personnel cadre approprié du siège social durant la notification des agents pour maximiser le taux de réponse. Nous avons également déterminé les critères qui serviraient à classer une agence comme étant irrecevable et inadmissible à l'enquête. Une agence était considérée comme inadmissible à l'enquête si l'une des circonstances suivantes survenait ou existait :

- l'agence n'émet pas de billets d'avion dans ses locaux (par exemple, elle se spécialise dans les ventes de croisières et obtient ses billets d'avion d'un grossiste);
- l'agence travaille spécifiquement pour un transporteur aérien autre que Air Canada pour lequel il émet des billets; ou
- l'information requise n'est pas disponible à cause de circonstances extérieures (c.-à-d. feux, pannes d'ordinateur).

## **Étape 2 : collecte des données**

### **Tâche 9 : questionnaires**

Nous avons téléphoné aux agents inclus dans l'échantillon avant de leur envoyer le questionnaire pour répondre à leurs questions concernant l'objectif de celui-ci. Nous leur avons également donné le guide du questionnaire, ainsi que le numéro de téléphone et le nom du gestionnaire principal et du gestionnaire qu'ils devaient appeler s'ils avaient besoin d'aide pour remplir le questionnaire.

### **Tâche 10 : validation et suivi**

Sur réception de chaque questionnaire, nous avons validé les réponses à l'aide des paramètres de contrôle. Lorsque les réponses se situaient à l'extérieur des paramètres anticipés, nous appelions l'agent pour valider la réponse donnée.

---

## **Étape 3 : analyse et établissement du rapport**

### **Tâche 11 : transfert et extraction des données**

Les données de l'enquête ont été téléchargées dans un logiciel d'analyse statistique. De nombreuses bases de données ont été créées, essentiellement en fonction des facteurs de coût. Les données ont été balayées pour définir les résultats inusités exigeant des renseignements additionnels ou une explication.

### **Tâche 12 : analyse**

Nous avons calculé les facteurs de coût pour chaque agence de voyages et effectué des estimations de coût, appliquant la méthode de pondération statistique adoptée. Nous avons ensuite calculé les moyennes nationales pondérées des facteurs à l'aide des formules convenues et examiné tous les résultats pour en déterminer le caractère raisonnable. L'analyse détaillée des facteurs de coût individuels a permis d'identifier les observations aberrantes. Une observation est dite aberrante quand sa valeur s'écarte fortement de l'échelle normale. Nous avons fait un suivi des observations aberrantes et à la suite de cette vérification nous avons modifié les variables qui présentaient des erreurs et conservé celles qui se fondaient sur des explications valables.

Les membres chevronnés de l'équipe du service au client ont passé en revue les résultats de l'analyse.

### **Tâche 13 : établissement du rapport**

Nous avons rédigé une ébauche du rapport final et l'avons passée en revue avec le Comité de rémunération des transporteurs aériens de l'ACTA et d'autres représentants de cet organisme.

Au moment de l'achèvement et de l'approbation du rapport final, une copie des données brutes (rapports individuels des coûts) sur papier et sur disquette a été livrée à l'ACTA. Ces données comprenaient les moyennes pour chacun des éléments de coût. L'identité des agences de voyages et leurs coûts respectifs n'ont pas été révélés à l'ACTA ni aux autres membres de l'industrie touristique ayant participé à ce processus. Pour préserver la confidentialité des résultats, nous avons identifié chaque agence de voyages selon son emplacement et sa taille seulement et lui avons attribué un numéro d'identification.

### **Tâche 14 : discussions avec les organismes gouvernementaux**

Nous participerons au besoin aux analyses subséquentes des facteurs de coût ou des politiques envisagées, ainsi qu'aux discussions sur les estimations de coût avec d'autres organismes gouvernementaux. Nos honoraires seront basés sur le temps.

---

### **III. Plan d'échantillonnage et approche**

#### **Objectifs et critères du plan**

##### **Objectifs**

Le plan d'échantillonnage visait avant tout à élaborer une estimation valide et fiable du coût moyen de l'industrie pour l'émission d'un billet d'avion. Le premier critère du plan visait à limiter l'erreur de l'enquête à plus ou moins 5 p. 100 du coût moyen de l'industrie. Il était essentiel pour toutes les parties que les données produites soient fiables, indépendantes et impartiales.

Cependant, à mesure que l'enquête a progressé, il est devenu évident que le faible taux de réponse nous empêchait d'obtenir un échantillon statistiquement valable, seulement 26 agences parmi l'échantillon de 90 agences ayant renvoyé le questionnaire dûment rempli. (Voir une discussion détaillée de la taille de l'échantillon ci-après.) En conséquence, pour poursuivre cette étude et fournir des données utiles sur l'industrie, nous avons dû modifier notre plan d'échantillonnage et adopter, au lieu d'une sélection au hasard des répondants (au sein de strates), une combinaison de répondants choisis au hasard et de répondants autosélectionnés. Le groupe de répondants autosélectionnés se composait d'agences intéressées à participer au processus. Elles avaient entendu parler de cette étude en lisant le bulletin de l'ACTA ou lors des réunions de l'industrie. Il est important de noter que toutes les agences désignées pour faire partie de l'échantillon original ont été choisies à l'aide d'une approche statistique (c.-à-d. par le truchement d'un échantillon aléatoire stratifié).

Le présent chapitre vise à décrire les diverses étapes de l'élaboration du plan d'échantillonnage, de l'échantillonnage au hasard à l'échantillonnage dirigé, entreprises pour atteindre les objectifs de l'enquête. Même si la méthode d'échantillonnage a changé durant le processus de collecte des résultats finals de l'étude, nous estimons qu'il importe de décrire toutes les étapes de l'élaboration du plan d'échantillonnage.

##### **Élaboration du plan d'échantillonnage**

L'élaboration du plan d'échantillonnage initial a été entreprise au début mai 2000 et a été mise au point avant la fin septembre 2000. Il est important de noter que, étant donné les exigences de l'ACTA concernant l'enquête, la méthode la plus appropriée pour choisir les agences de voyages consistait à choisir au hasard la population d'agents d'après un plan d'enquête statistique prédéterminé (c.-à-d. une approche statistique fondée sur un échantillon aléatoire stratifié). Par conséquent, nous avons entrepris un plan d'enquête, comme nous le décrivons plus loin dans ce chapitre.

Le processus a débuté par diverses réunions entre KPMG, l'ACTA, des représentants de l'industrie et notre expert en échantillonnage statistique. Ces réunions visaient à élucider les exigences en matière d'échantillon, à comprendre les caractéristiques de la population et à déterminer des sources de renseignements additionnels susceptibles de nous aider à formuler le plan d'enquête et le plan d'échantillonnage.

---

KPMG a communiqué avec les représentants de quatre des principaux groupes d'agences de voyages pour obtenir des renseignements sur leurs études de coût. Ils ont fourni des renseignements sur les coûts, le nombre de billets préparés, les revenus et le nombre de franchises de leur agence. Ces renseignements nous ont aidés à élaborer l'enquête et à déterminer la taille estimative de l'échantillon.

KPMG a également demandé divers rapports de Plan de règlement bancaire (BSP) pour déterminer les aspects clés de la population (c.-à-d. revenus et nombre de billets). Ces rapports nous ont aidés à comprendre les caractéristiques de la population et à formuler un plan d'échantillonnage amélioré.

KPMG, l'ACTA et notre expert en échantillonnage statistique se sont réunis de nouveau pour discuter des renseignements sur la population et de la méthode d'échantillonnage prévue. Une discussion du plan d'échantillonnage et des changements qui en ont résulté est présentée ci-après.

### **Plan d'échantillonnage initial**

Il est important de noter que, bien que quatre des principaux groupes d'agences susmentionnés aient donné des renseignements, 15 importants groupes ou affiliés accaparent 80 p. 100 du marché par volume. En outre, étant donné que deux des 15 grandes agences possédaient leurs propres données sur les coûts, nous avons envisagé de retirer ces deux groupes d'agences de l'échantillon et de procéder à la factorisation de leurs résultats à la fin de l'enquête. L'élimination de ces deux groupes d'agences a laissé un échantillon de 13 groupes d'agences représentant environ 50 p. 100 du marché. Les renseignements reçus des quatre principaux groupes d'agences susmentionnés laissaient entendre qu'il y avait des différences de structure notoires au sein des grands groupes d'agences / d'affiliés. Par conséquent, nous avons proposé de traiter certains importants groupes d'agences, composés d'une collection de nombreuses agences plus petites, comme une sous-population ou strate séparée. Notre population se composait d'agences individuelles (c.-à-d. lieux avec vitrine).

L'information fournie par ces agences a servi à construire des estimations de la taille de l'échantillon. D'après ces données initiales, les coûts de leurs plus grandes unités variaient entre 32 \$ et 38 \$; à partir de ces chiffres, nous avons utilisé un coût moyen par billet de 35 \$ pour la population comme hypothèse de travail pour calculer l'exactitude en pourcentage. À l'aide d'hypothèses additionnelles concernant la structure de la population des agences, nous avons calculé une estimation pratique de la taille de l'échantillon requise pour dégager un coût ultime par billet variant entre 35 \$ +/- 1,75 \$ (avec un niveau de confiance de 95 %); celle-ci s'établissait à 98.

### **Échantillon pilote**

Avant de mener l'enquête complète, nous avons mis la méthode à l'essai par le biais d'une étude pilote portant sur un nombre limité d'agences pour cerner les problèmes susceptibles d'avoir une incidence sur la réussite de l'étude complète.

L'étude pilote visait à obtenir de l'information sur la variabilité du coût par billet entre les centres les plus grands et les plus petits. Il a été déterminé que l'échantillon pilote comprenait onze agences, dont quatre seraient classées dans la catégorie de revenus des « grandes » agences (plus de 10 millions de dollars), deux appartiendraient à la catégorie de revenus des agences « de taille moyenne » (entre 5 et 7 millions de dollars), quatre appartiendraient à la catégorie de revenus des « petites » agences (entre 0 et 1 million de dollars), et une serait un centre d'appels.

---

Pour ce faire, nous avons communiqué avec les agences représentant la majorité de l'industrie (c.-à-d. les grandes agences) pour leur demander de nous fournir le nom de leurs très grandes unités. Munis de ces renseignements, nous avons communiqué avec les quatre grandes agences et avec un centre d'appels. Nous avons également choisi les agences de taille moyenne en contactant des membres de l'industrie. Enfin, les petites agences ont été obtenues à l'aide d'un simple échantillonnage aléatoire à partir de la base d'enquête (c.-à-d. une liste publiée des agences individuelles). Nous avons eu recours à cette méthode dans le cas des petites agences parce qu'elles représentent plus de la moitié de la population et qu'il s'agit d'une méthode de sélection plus représentative.

### **Plan d'échantillonnage perlé**

Il est important de noter que le plan d'échantillonnage initial dont nous avons discuté précédemment a été élaboré d'après les renseignements fournis par les grandes agences; en conséquence, l'échantillonnage devait se faire à partir des agences appartenant aux 15 groupes d'agences les plus importants, comprenant 80 p. 100 de la population (deux groupes d'agences représentaient 30 % de la population et les 13 autres groupes en représentaient 50 %). Mais un échantillon composé uniquement des 15 groupes d'agences les plus importants aurait exclu 20 p. 100 des agences de la base d'enquête. Cela n'était pas un scénario désirable car les exigences plus poussées de l'ACTA (qui ont mené à un changement de plan) préconisaient maintenant :

- l'inclusion de toutes les agences dans la base d'enquête, même si la probabilité de sélection était faible pour certaines d'entre elles;
- une structure géographique de l'enquête; en conséquence, il a fallu effectuer une stratification par sous-groupes provinciaux pour que chaque province soit représentée dans l'échantillon.

La stratification selon la taille était également désirable. Cependant, il n'était pas possible d'obtenir de renseignements directs sur la taille des agences individuelles. Bien que nous ayons obtenu des chiffres sur les revenus, ces chiffres comprenaient le coût des billets, ce qui signifiait que nous ne pouvions utiliser les revenus pour estimer la variation du coût par billet entre les catégories de taille. Ces renseignements nous auraient aidés à élaborer les strates de taille, mais nous n'avions pas les mesures de taille pour les agences individuelles incluses dans la population. Par conséquent, il n'était pas possible d'effectuer une sélection stratifiée selon la taille, et le plan d'échantillonnage n'a pu utiliser la taille comme critère.

Notre cadre d'échantillonnage d'enquête consistait en un livre publié intitulé *Fall/Winter 2000 Personnel Guide To Canada's Travel Industry* énumérant les agences individuelles. Ces dernières ne sont pas regroupées selon la structure administrative et chaque agence individuelle a dû être traitée comme une unité statistique. À noter que certaines de ces agences sont indépendantes, tandis que d'autres appartiennent à un groupe plus vaste de sociétés.

Nous possédions suffisamment de renseignements sur la population pour stratifier selon l'emplacement géographique. Étant donné que le choix de toutes les provinces constituait un des critères de sélection, certaines provinces ont dû être suréchantillonnées. Par exemple, la région de l'Atlantique compte 3 p. 100 des agences, ce qui signifie proportionnellement que l'échantillon devrait contenir deux ou trois agences du Canada atlantique. Étant donné qu'il y a quatre provinces atlantiques, si nous n'avions pas effectué un suréchantillonnage, au

moins une province n'aurait pas été représentée. Partant, la région de l'Atlantique et les provinces des Prairies ont été suréchantillonnées pour faire en sorte que toutes les provinces soient représentées.

La mise au point du plan d'échantillonnage, compte tenu des exigences du client et du manque relatif de renseignements sur la population de l'étude, nécessitait une stratégie d'échantillonnage qui traitait chaque groupement provincial et les centres d'appels comme des strates séparées. C'est-à-dire que la Colombie-Britannique, l'Ontario et le Québec constituaient une strate séparée. L'Alberta, la Saskatchewan et le Manitoba appartenaient à une autre strate appelée provinces des Prairies, tandis que les quatre provinces de l'Atlantique étaient regroupées en une strate appelée l'Atlantique. Nous avons déterminé la taille d'échantillon minimum et maximum pour les strates requérant un suréchantillonnage, puis nous avons effectué un échantillonnage à partir de notre cadre d'enquête en utilisant un échantillonnage aléatoire simple indépendant pour chaque strate. Il est important de noter que les échantillons de l'étude pilote ont ensuite été inclus dans cet échantillon pour une taille d'échantillon combinée globale de 100.

Le tableau III-1 présente une ventilation de la taille d'échantillon devant être choisie en fonction de la répartition du nombre de billets d'avion traités. La population se compose des agences individuelles. Ainsi, la représentation provinciale était fondée sur le nombre de billets d'avion traités dans chaque catégorie d'emplacement. La taille d'échantillon à choisir (c.-à-d. le nombre d'agences) a ensuite été déterminée en fonction de la répartition du nombre de billets émis. L'échelle des tailles d'échantillon a également été incluse à titre d'information.

**Tableau III-1 : Répartition de l'échantillon selon les emplacements**

STRATE	DISTRIBUTION (%) <sup>(1)</sup>	TAILLE D'ÉCHANTILLON (PROPORTIONNELLE À LA RÉPARTITION RÉGIONALE)	TAILLE D'ÉCHANTILLON MINIMUM	TAILLE D'ÉCHANTILLON MAXIMUM
Québec	22 %	19	19	19
Ontario	41 %	35	35	35
Colombie-Britannique	20 %	17	17	17
Prairies	14 %	12	12	18
Atlantique	3 %	2	2	8
Centres d'appels	5 <sup>(2)</sup>		3	
<b>TOTAL</b>			<b>88 (minimum)</b>	<b>100 (maximum)</b>

<sup>(1)</sup> Cette colonne représente la répartition du nombre total de billets d'avion émis pour la population entière calculée à partir du « Fall/Winter 2000 Personnel Guide to Canada's Travel Industry ».

<sup>(2)</sup> Les centres d'appels sont représentés par le nombre et non par le pourcentage d'agences. Le nombre d'agences susmentionné a été obtenu par le Comité directeur de l'ACTA.

Le tableau III-2 indique les résultats de la participation à l'enquête pour l'échantillonnage ci-haut. Les tableaux III-1 et III-2 doivent être lus ensemble pour comparer le plan d'échantillon et les résultats de la participation. Comme nous en discutons plus loin dans la section B-3, notre méthode d'échantillonnage a changé par suite des non-réponses.

## Approche

La démarche entreprise pour compléter l'enquête comporte six étapes : sélection de l'échantillon, envoi des questionnaires, enjeux, nouvelle sélection et non-réponse, collecte des données, et validation et suivi.

### Sélection de l'échantillon

La taille d'échantillon comprenant l'étude pilote et l'étude complémentaire complète s'élevait à 100. En tout, 26 agences ont répondu (participants à l'étude pilote et à l'étude complémentaire). Le tableau III-2 présente la répartition de l'échantillon selon les provinces ainsi que les réponses tabulées par province.

**Tableau III-2 : Participants à l'enquête par province**

PROVINCE	POPULATION (1)	ÉCHANTILLONNAGE DE L'ÉTUDE PILOTE (2)	ÉCHANTILLONNAGE DE L'ÉTUDE COMPLÈTE (3)	ÉCHANTILLON COMPLÉMENTAIRE (4)	ÉCHANTILLON FINAL (5)	NOMBRE TOTAL DE REFUS	RÉPONSES TABULÉES
Colombie-Britannique	877	2	17	1	20	17	3
Alberta	563	0	6	2	8	6	2
Saskatchewan	119	0	2	0	2	1	1
Manitoba	164	3	4	3	10	6	4
Ontario	2254	6	37	5	48	38	10
Québec	857	1	20	0	21	17	4
Nouveau-Brunswick	63	0	1	0	1	1	0
Nouvelle-Écosse	109	2	1	0	3	3	0
Terre-Neuve	57	1	1	1	3	1	2
Î.-P.-É.	17	0	1	0	1	1	0
<b>Total</b>	<b>5080</b>	<b>15*</b>	<b>90</b>	<b>12</b>	<b>117</b>	<b>91</b>	<b>26</b>

Notes :

1. Chiffres de population (par province) extraits de « Fall/Winter 2000 Personnel Guide to Canada's Travel Industry ».
2. L'échantillonnage de l'étude pilote représente l'échantillon initial d'agences individuelles obtenu durant l'étape de l'étude pilote.
3. L'échantillonnage total représente le nombre d'agences (l'échantillon) pour chaque province sélectionnée à l'aide de la méthode d'échantillonnage décrite dans ce chapitre.
4. L'échantillon complémentaire représente l'échantillon additionnel d'agences obtenu après la prise de mesures visant à rehausser le taux de réponse (voir la discussion à la section B-3).
5. L'échantillon final représente le total des colonnes (1), (2) et (3).

\* Le total de 15 agences de l'échantillon pilote inclut quatre agences remplaçantes.



---

## Envoi des questionnaires

Comme nous l'avons mentionné au chapitre I, le questionnaire a été élaboré grâce à l'aide et aux conseils du Comité directeur et d'autres membres du secteur des voyages, puis approuvé par les représentants de l'ACTA et du Comité de rémunération des transporteurs aériens. Après avoir terminé l'échantillonnage, nous avons suivi une procédure détaillée pour l'envoi des questionnaires et des guides du questionnaire aux destinataires prévus.

Pour l'étude pilote, chaque agence a reçu les documents suivants par télécopieur : le questionnaire, le guide du questionnaire et une lettre d'accompagnement générique du président de l'ACTA expliquant l'importance de l'enquête. Dans tous les cas, nous avons envoyé la documentation à la personne identifiée dans la base d'enquête (c.-à-d. la liste publiée des agences). Les mêmes documents ont été envoyés par courriel si l'adresse de courriel de l'agence était publiée.

Nous avons fait un suivi de la réception des documents envoyés par télécopieur et par courriel. Lorsque nous recevions un avis de non-livraison, nous contactions l'agent pour savoir pourquoi la documentation n'avait pas été reçue par l'agence et pour vérifier le numéro de télécopieur ou l'adresse de courriel. Pour chaque échantillon, nous avons inscrit le détail des communications (conversations téléphoniques, télécopies, courriels) dans une base de données pour faire le suivi des réponses au questionnaire. Nous avons communiqué avec chaque agence échantillonnée entre la date d'envoi et la date limite de réception pour déterminer si elle avait reçu le questionnaire, si elle avait des questions et quand nous pouvions nous attendre à recevoir sa réponse. Nous avons suivi la même procédure lors de l'enquête finale.

## Enjeux

Certains enjeux survenus au cours de l'enquête ont mené à des changements au plan d'échantillonnage.

Le taux de non-réponse des agences a été l'enjeu principal. Durant l'étape de l'étude pilote, nous avons été confrontés à des problèmes de non-réponse et avons dû remplacer des agences par des agences de taille similaire; cependant, les résultats et le taux de réponse de l'échantillon pilote étaient adéquats en général. Parmi les onze agences échantillonnées pour l'étude pilote, sept ont répondu à la suite d'un nouvel échantillonnage. Toutefois, les réponses nous sont parvenues trop tard, ce qui a constitué un autre défi à cette étape. Le délai apporté aux réponses à l'étape de l'étude pilote a retardé les enquêtes de l'étude finale.

Au début décembre 2000, nous avons envoyé 90 questionnaires par télécopieur et par courriel. Après la date limite nous n'avions reçu que sept réponses ce qui a porté à 15 le nombre de répondants combinés pour l'étude pilote et l'étude finale. À noter que durant le processus, KPMG effectuait un suivi régulier auprès des répondants. Or, la communication avec les agences s'est révélée un processus lent et chronophage. Une discussion détaillée du processus de suivi est présentée plus loin dans ce chapitre. Voici cependant, à titre d'exemple, certains enjeux associés au traitement des problèmes de non-réponse :

- les répondants affirmaient ne pas avoir reçu le questionnaire (nous les avons envoyés par télécopieur et par courriel aux agences qui avaient publié leur adresse de courriel);
- le répondant ne donnait pas suite à nos messages ou prenait du temps à répondre aux messages laissés sur sa boîte vocale ou envoyés par courriel;

- 
- le questionnaire était toujours envoyé à la personne dont le nom figurait sur les listes d'agences publiées; cependant, celle-ci n'était pas toujours la personne appropriée et il fallait attendre avant que la bonne personne reçoive le questionnaire;
  - les réponses aux questions étaient inexactes ou incomplètes; il fallait communiquer avec les répondants pour obtenir des renseignements exacts;
  - le répondant promettait de renvoyer le questionnaire avant une certaine date et ne le renvoyait pas ou retardait l'envoi et était ensuite trop occupé pour le remplir;
  - le répondant nous avisait qu'il n'avait simplement pas le temps de remplir le questionnaire;
  - le répondant n'était pas membre de l'ACTA et ne voulait pas remplir le questionnaire;
  - le répondant était en déplacement et ne pouvait pas remplir le questionnaire.

En conséquence, le faible taux de réponse de l'étude finale combinée a incité l'ACTA, KPMG et les autres membres de l'industrie à augmenter le taux de réponse et à abandonner l'échantillonnage statistique.

Premièrement, nous avons communiqué avec les représentants de la haute direction des grands groupes de sociétés sélectionnés dans l'échantillon final de l'étude pour leur demander de communiquer avec leurs agences clés afin de leur faire comprendre l'importance de l'étude et de les encourager à répondre. Nous avons obtenu trois réponses additionnelles grâce à cette méthode.

Deuxièmement, nous avons fait part de l'objectif et de l'importance de notre étude dans le bulletin de l'ACTA afin d'obtenir la participation volontaire des agences activement préoccupées par les questions auxquelles l'industrie des voyages est confrontée aujourd'hui. Nous avons obtenu douze autres participants. Ces agences étaient situées à divers endroits et leurs revenus variaient. Parmi ces douze agences, dix nous ont avisés qu'elles répondraient au questionnaire, une agence n'avait plus le temps d'y répondre et un représentant a quitté l'agence après avoir annoncé sa participation. Parmi les dix agences qui s'étaient engagées à participer, huit ont répondu. En conséquence, en s'éloignant de l'échantillonnage statistique à cette étape-ci, nous avons obtenu un taux de participation de 67 p. 100 pour l'échantillon complémentaire.

Compte tenu des enjeux auxquels nous avons été confrontés, ce changement d'approche a permis d'obtenir des réponses additionnelles qui ont contribué à l'obtention de résultats significatifs pour l'étude tout entière. Nous avons également examiné les caractéristiques des populations d'études similaires, notamment de l'étude intitulée *Enquête annuelle sur les agences de voyages et les voyageurs. Rapport de recherche, 1999-2*. Ce rapport de recherche est fondé sur les résultats de l'Enquête annuelle sur les agences de voyages et les voyageurs de 1997 de Statistique Canada. Qui plus est, la participation volontaire d'agences partout au pays ressemblait à une sélection représentative semblable à un échantillonnage aléatoire simple.

### **Nouvelle sélection et non-réponse**

La question de non-réponse a été traitée précédemment; cependant, il est important de mentionner la procédure suivie lorsqu'un questionnaire était refusé et que nous avons déterminé que nous ne recevions pas de réponse. En tout, six échantillons ont été sélectionnés de nouveau.

---

Ce nouvel échantillonnage a été effectué dès que nous avons déterminé que l'agence était soit inadmissible (voir les critères au chapitre II) ou refusait de répondre. Après l'envoi des 90 questionnaires de l'étude finale, nous avons découvert que quatre des agences étaient inadmissibles parce qu'elles commercialisaient des croisières. Elles ont dû être remplacées parce qu'elles auraient dû être retirées de la population. La majorité des agences de croisières n'émettent pas de billets d'avion; elles se les procurent auprès d'un grossiste. Par conséquent, leurs données ne se seraient pas appliquées à cette étude. Deux agences qui ont refusé immédiatement ont dû être remplacées. Si une agence québécoise demandait que le questionnaire lui soit envoyé en français, nous lui envoyions un questionnaire français.

Après l'envoi du questionnaire de l'étude finale et les remplacements initiaux, nous avons effectué un suivi par téléphone, par télécopieur ou par courriel pour nous assurer que le questionnaire avait été reçu et vérifier si la personne avait des questions. À ce point-ci, après avoir accusé réception de la documentation et accepté de remplir le questionnaire, la majorité des agences ont fait une ou plusieurs des affirmations suivantes :

- L'agent devrait envoyer le questionnaire au siège social pour le faire remplir.
- L'agent n'était pas la personne appropriée pour remplir le questionnaire; cependant, il l'enverrait au responsable du secteur financier de l'organisation.
- La personne était en déplacement ou serait en déplacement et ne savait pas si elle pouvait remplir le questionnaire à temps.
- L'agence tenterait de remplir le questionnaire dans un délai précis.

Il y a eu des délais dans tous les cas, et KPMG s'est efforcé d'encourager les agences à tenir parole. Lorsqu'un délai suffisant s'était écoulé et que le taux de réponse n'était pas encore suffisant, nous avons fait un autre envoi postal.

Pour ce faire, nous avons identifié les agences qui n'avaient pas envoyé de réponse et leur avons renvoyé le questionnaire légèrement modifié. Ainsi, nous avons offert à chaque agence plusieurs options pour nous renvoyer le questionnaire. Dans cette troisième tentative pour obtenir des réponses, nous avons offert les options suivantes :

- L'agence pouvait remplir le questionnaire au complet et le renvoyer par télécopieur ou par courriel.
- L'agence pouvait nous envoyer ses derniers états financiers accompagnés des réponses à certaines questions obligatoires.
- Si ses états financiers n'étaient pas disponibles, l'agence pouvait répondre aux quatre questions obligatoires seulement.
- L'agence pouvait téléphoner aux représentants de KPMG et remplir le questionnaire au téléphone.

En dépit de ces efforts et des appels de suivi, le taux de réponse était encore trop faible pour dégager des résultats significatifs. Comme nous l'avons mentionné au chapitre II, c'est à ce moment-là que nous avons décidé d'abandonner l'échantillonnage statistique et d'accroître le taux de réponse.

Par suite du taux de réponse beaucoup moins élevé que prévu, nous tenons à avertir le lecteur que nos constatations pourraient ne pas être représentatives de la population et que, par conséquent, l'usage de ces renseignements n'est pas nécessairement utile à toutes fins.

---

## **Collecte des données**

Sur réception d'un questionnaire dûment rempli par télécopieur ou par courriel, nous avons entré la date et la méthode de renvoi dans la base de données des agences.

Le personnel de l'équipe du service à la clientèle de KPMG a entré les données du questionnaire dans une base de données. Cette base de données comportait des paramètres de contrôle dans chaque question pour relever les observations aberrantes. Une observation est dite aberrante quand sa valeur s'écarte fortement de l'échelle normale. Comme nous l'avons déjà mentionné, nous avons élaboré ces paramètres de contrôle à l'aide des renseignements fournis par Statistique Canada et des responsables de l'industrie des agences de voyages.

## **Validation et suivi**

Nous avons examiné toutes les données sur les coûts pour en déterminer le caractère raisonnable et avons fait enquête sur toute observation qui nous semblait aberrante. Le caractère raisonnable était déterminé d'après les renseignements repères fournis par des membres de l'industrie des voyages et par le Comité des agences de voyages. Ces repères ont servi de contrôle de validation pour tous les secteurs de coût et pour d'autres renseignements tels que les salaires moyens pour des fonctions précises. Le logiciel de gestion de la base de données indiquait la présence d'une aberration en affichant un message d'erreur dans le rapport d'anomalies produit par la base de données de KPMG. Nous avons fait enquête sur ces erreurs en communiquant avec l'agence pour discuter des résultats. Dans certains cas, l'agence nous a donné une explication raisonnable; dans d'autres instances, l'agence a réexaminé les données sur les coûts et les a soumises de nouveau à KPMG.

Encore une fois, nous avons enregistré toutes les communications dans la base de données des agences, notamment la date et le mode d'envoi, la correspondance de suivi, le nom des autres personnes-ressources, une confirmation de l'enregistrement du questionnaire dans la base de données de l'établissement des coûts et une note mentionnant s'il fallait obtenir des renseignements complémentaires après l'enregistrement des données.

À la suite de la validation des données des agences, KPMG a analysé les résultats et discuté des constatations avec les représentants de l'ACTA, la CCT, Industrie Canada et le Comité directeur.



---

## **IV. Traitement et analyse des données**

L'équipe de KPMG a entré les données à mesure que les questionnaires lui parvenaient. Elle évaluait les données au moment de l'entrée selon des échelles de vraisemblance de certaines valeurs. La haute direction de KPMG a exécuté d'autres validations à l'aide des contrôles programmés et d'un examen manuel.

Un logiciel d'analyse statistique a servi au traitement des données. De nombreuses bases de données ont été créées, essentiellement en fonction des facteurs de coût, pour enregistrer les données extraites des questionnaires. Le chapitre III renferme une discussion détaillée du processus de collecte de données.

Comme nous l'avons mentionné au chapitre III, section B-6, de ce rapport, des paramètres de contrôle ont été mis en place pour relever les observations aberrantes. Nous avons effectué un suivi tel que décrit au chapitre III.

La prochaine étape consistait à déterminer le coût moyen d'émission d'un billet d'avion au sein de l'industrie. Le chapitre V renferme une analyse des résultats ainsi qu'une discussion des données complémentaires portant sur les coûts déterminés à l'aide du même processus.

---

---

## V. Résultats

### Résultats sur le plan des coûts

#### 1. Coût moyen total

##### *Survol*

L'objectif de la présente étude (comme nous l'expliquons au chapitre I) était de déterminer le coût moyen de l'industrie pour l'émission des billets d'avion. Mais avant d'aborder l'analyse de ces coûts, nous devons comprendre les facteurs qui affectent le coût. Ces facteurs se répartissent en deux grandes catégories : emplacement et revenus (taille).

- Pour déterminer les résultats des coûts en fonction de l'emplacement, nous avons utilisé les strates mentionnées au chapitre III. Les coûts représentent les coûts actuels à l'exclusion des éléments de profit.
- Pour déterminer les résultats des coûts en fonction des revenus, nous avons utilisé le chiffre total des commissions de chaque agence à la fin du dernier exercice.

À noter également que nous avons analysé la répartition de l'échantillon entre les diverses catégories de revenus par rapport à la répartition de la population pour les mêmes catégories de revenus. L'analyse visait à déterminer dans quelle mesure la répartition de l'échantillon correspondait à celle de la population. Le tableau suivant présente les résultats et démontre qu'en général l'échantillon est raisonnablement représentatif de la population. Les données concernant la répartition de la population proviennent du plan d'affaires 2000 de l'ACTA.

**Tableau V-1 Répartition des unités statistiques dans la population**

ÉCHELLE DE REVENU	RÉPARTITION DES AGENCES DE VOYAGES ÉCHANTILLONNÉES EN FONCTION DU REVENU (%)	RÉPARTITION DE LA POPULATION DES AGENCES DE VOYAGES CANADIENNES EN FONCTION DU REVENU (%) <sup>(1)</sup>
0 \$ - 500 000 \$	46 %	35,6 %
500 001 \$ - 1 000 000 \$	15 %	22,4 %
1 000 001 \$ - 2 000 000 \$	27 %	19,5 %
> 2 000 000 \$	12 %	22,5 %
	n = 26	N = 5 000 (est.)

<sup>(1)</sup> Les données sont tirées du plan d'affaires 2000 de l'ACTA et se rapportent aux revenus de 1999 dégaçés du Plan de règlement bancaire (BSP).



## Résultats sur le plan des coûts

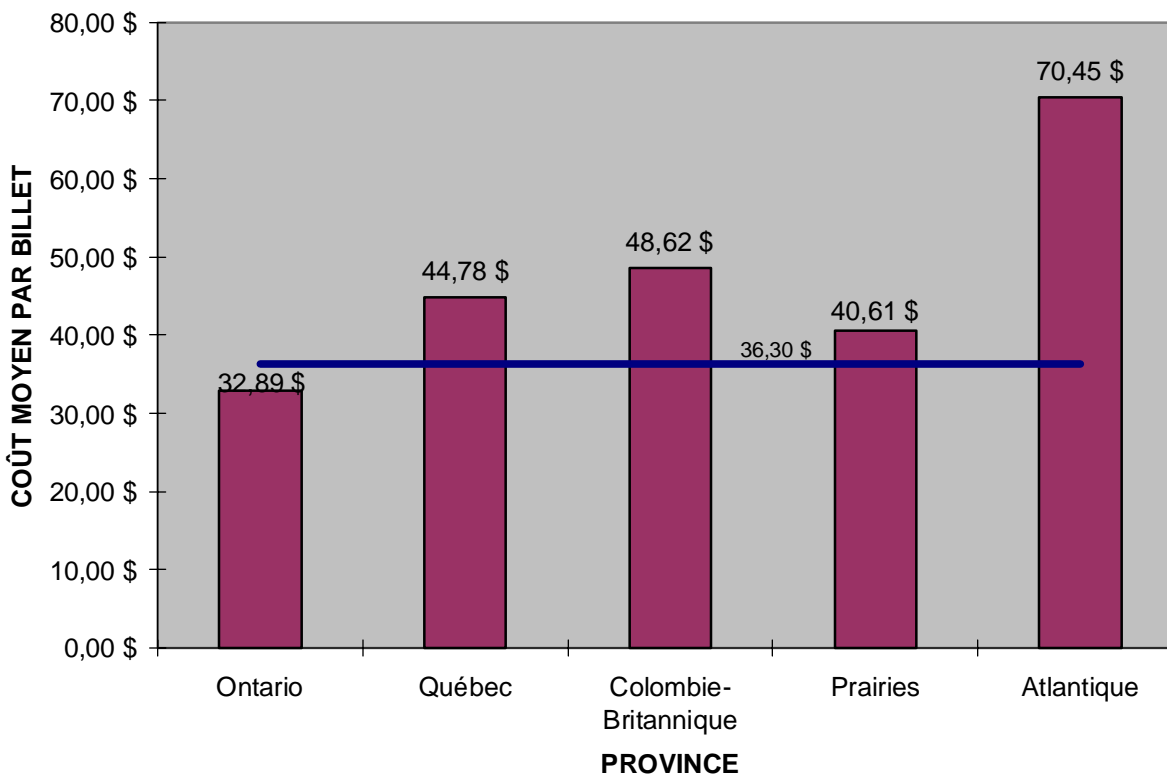
### i. Résultats globaux

- Le coût moyen pondéré de l'industrie pour l'émission des billets d'avion s'élève à 45,82 \$.
- Le coût moyen pondéré de l'industrie pour l'émission des billets d'avion s'élève à 36,30 \$ (coût moyen pondéré total de tous les éléments de l'échantillon y compris les centres d'appels).

### ii. Coût moyen par billet selon l'emplacement

Bien que le coût moyen d'un billet émis en Ontario, au Québec, en Colombie-Britannique et dans les Prairies se situe dans une échelle précise (c.-à-d. entre 32,89 \$ et 48,62 \$), les coûts dans l'Atlantique (70,45 \$) sont beaucoup plus élevés que la moyenne. Les motifs éventuels de cet écart sont décrits en détail dans la section 2 « coût des voyages d'agrément et d'affaires »).

COÛT MOYEN PAR BILLET SELON L'EMPLACEMENT

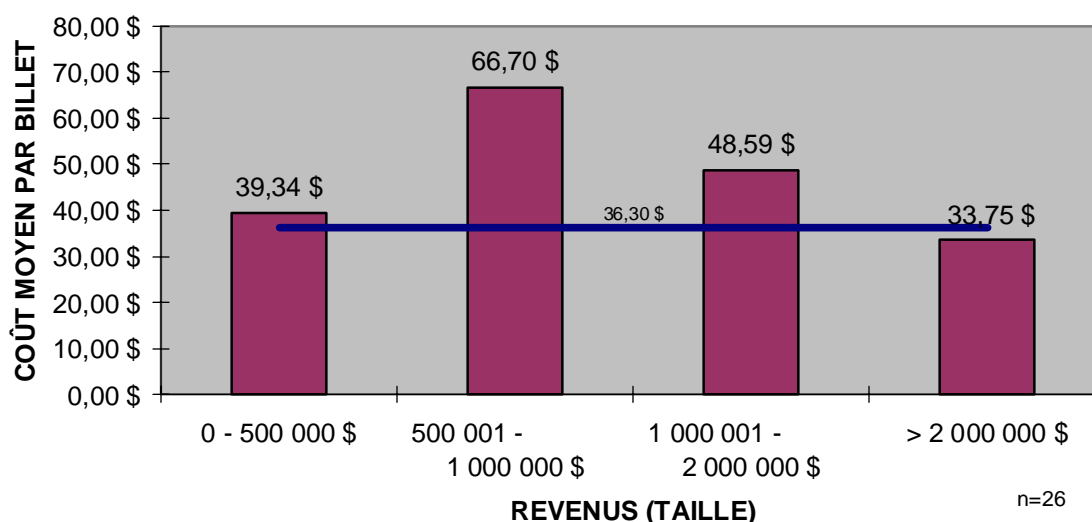


n=26

### iii. Coût moyen par billet selon les revenus

Les résultats révèlent que l'exploitation des petites agences (dont les revenus sont de 0 \$ à 500 000 \$) diffère de celle des agences de taille moyenne. Bien que ces agences soient petites, et leur volume d'affaires peu élevé, la nature de leurs opérations semble avoir un effet considérable sur le coût de traitement des billets. En effet, elles sont généralement exploitées par un directeur-proprétaire qui utilise un mode de gestion opérationnelle plus pratique. En outre, les agences dont les revenus excédaient 2 millions de dollars rapportaient le coût le moins élevé du groupe. Cette catégorie de revenus inclut les résultats des activités des centres d'appels, ce qui, étant donné la nature distincte de leurs activités et de leur volume, contribuerait aux coûts moins élevés des agences plus importantes.

COÛT MOYEN PAR BILLET SELON LES REVENUS

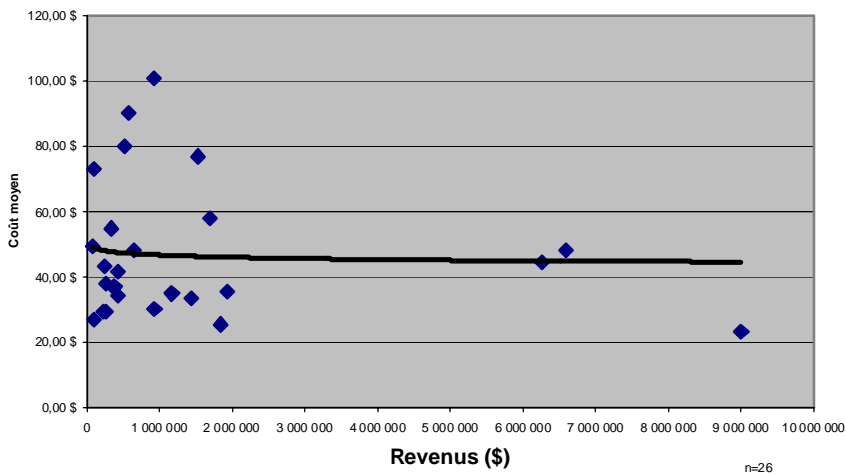


#### iv. Distribution de l'échantillon

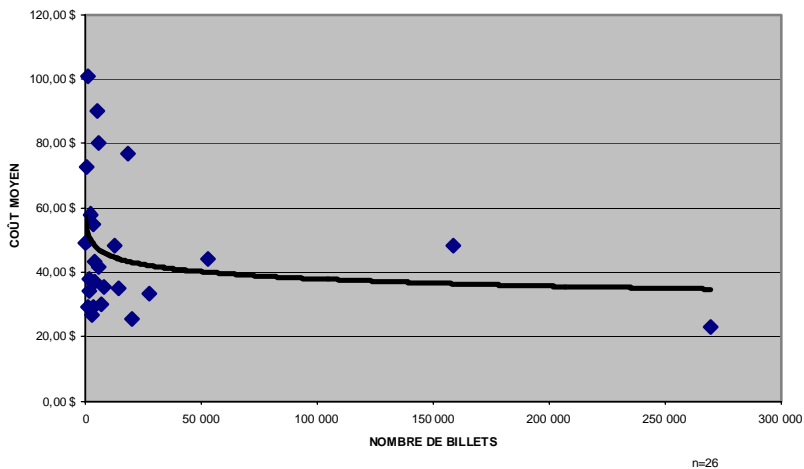
La distribution selon les revenus indique que la majorité des coûts du groupe d'agences plus petites (dont les revenus vont de 0 \$ à 500 000 \$) s'inscrivent dans une échelle semblable. Cependant, à mesure que les revenus progressent, les coûts ne sont plus aussi uniformes et il y a davantage d'aberrations. Certaines aberrations correspondent aux agences qui accomplissent des fonctions autres que l'émission de billets d'avion. Par exemple, bien qu'elles émettent des billets d'avion, elles se concentrent majoritairement sur l'organisation de voyages en groupe. Cela explique pourquoi leurs coûts sont plus élevés; nous avons noté qu'en général, les frais de marketing et de vente des agences qui offrent une combinaison de services, notamment des forfaits, sont plus élevés, ce qui contribue à la hausse des coûts globaux de ces agences.

Nous pouvons tirer une conclusion semblable à propos de la distribution des coûts selon le nombre de billets. Les coûts pour les émetteurs d'un volume moins élevés de billets (partant, le groupe aux revenus moins élevés) se situent dans une échelle raisonnable de distribution des coûts.

**DISTRIBUTION DU COÛT MOYEN SELON LES REVENUS**



**DISTRIBUTION DU COÛT SELON LE NOMBRE DE BILLETS**

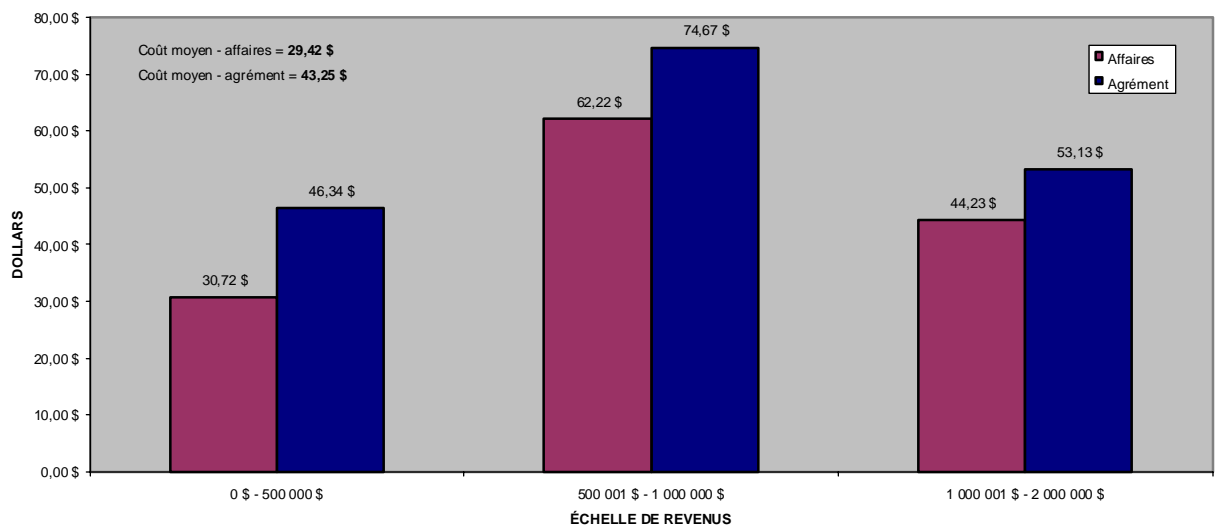


## 2. Coût des voyages d'agrément et d'affaires

Nous pouvons décomposer le coût moyen de l'industrie encore davantage en déterminant le coût d'émission d'un billet de voyage d'agrément et d'un billet de voyage d'affaires. Pour calculer le coût d'émission, nous avons utilisé le temps comme inducteur de coût. Après avoir déterminé le coût par minute, nous avons utilisé cet indicateur pour déterminer le coût des billets de voyage d'agrément et d'affaires. Il est important de noter que nous avons validé les résultats obtenus d'après le temps nécessaire à l'accomplissement d'une tâche/d'un processus. Cette validation se fondait sur des hypothèses concernant le temps d'indisponibilité, le nombre d'appels par vente et la durée moyenne des vacances et des congés, obtenues de l'ACTA, de l'industrie touristique et d'autres recherches. En fonction des résultats de cette validation, nous avons déterminé que les données sur le temps de traitement d'une transaction de sept agences (y compris celles dont les revenus sont supérieurs à 2 000 000 \$) étaient invalides. Nous avons démontré dans tous les cas que, compte tenu des hypothèses susmentionnées et du nombre d'employés dans l'agence, il était impossible que le volume de billets ait été produit dans le délai mentionné. En conséquence, pour assurer l'intégrité des résultats rapportés, nous avons retiré les agences dont les données de temps étaient extrêmement anormales du calcul des coûts connexes. Étant donné que le temps était fourni à titre de renseignement complémentaire seulement, les anomalies n'avaient aucun effet sur les résultats des coûts et ces sept agences étaient considérées comme des échantillons valables pour la détermination du coût moyen.

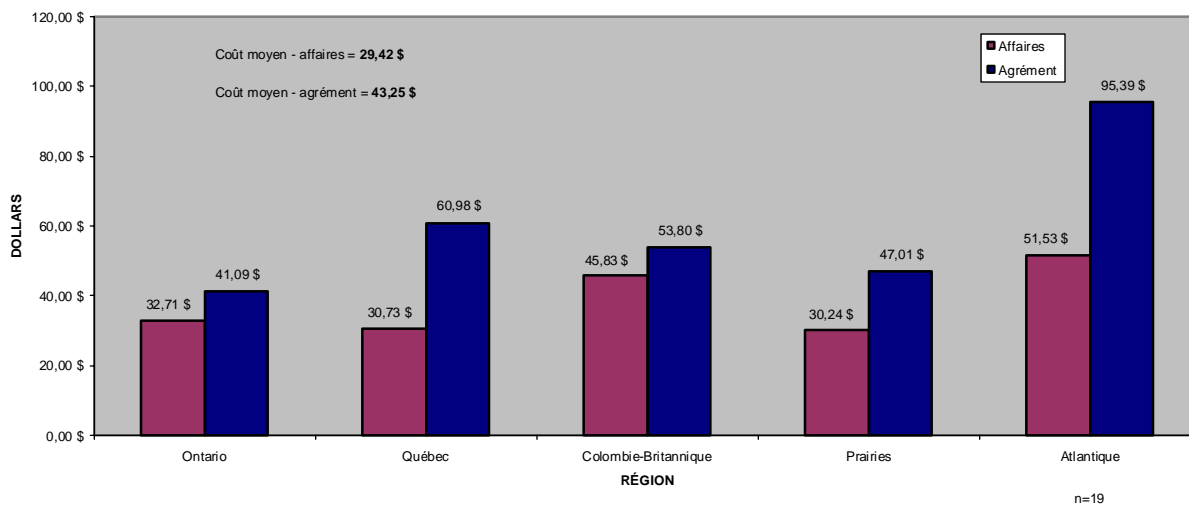
Les graphiques suivants indiquent les différences entre les coûts de traitement des billets d'avion des voyages d'agrément et des voyages d'affaires (en fonction de l'emplacement et de la catégorie de revenus).

COÛT MOYEN SELON LES REVENUS



n=19

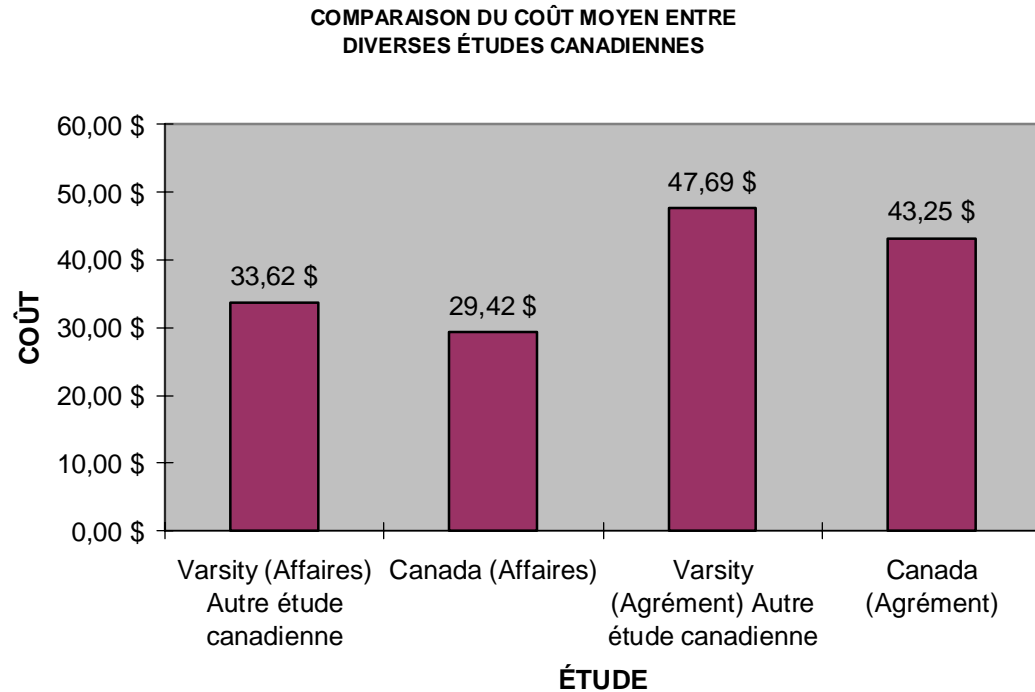
## COÛT MOYEN SELON L'EMPLACEMENT



Dans tous les cas, le coût moyen d'émission d'un billet de voyage d'agrément est plus élevé que celui d'un billet de voyage d'affaires. Parallèlement, le délai de traitement d'un billet de voyage d'agrément est plus élevé que celui d'un billet de voyage d'affaires. C'est le cas pour tous les emplacements et toutes les catégories de revenus. Selon les recherches sur le Plan de règlement bancaire (BSP), les billets de voyage d'agrément ont un rendement moins élevé que les billets de voyage d'affaires mais en général ils supposent une plus grande participation (c.-à-d. plus d'un voyageur) que les billets de voyage d'affaires.

L'Ontario et les Prairies affichaient les coûts les plus bas pour l'émission des billets de voyages d'affaires et d'agrément, tandis que la région de l'Atlantique enregistrait des coûts beaucoup plus élevés pour les voyages d'agrément. Toutefois, la région de l'Atlantique était représentée par deux échantillons seulement au sein de l'échantillon total, et le lecteur est averti que ces résultats ne sont pas nécessairement représentatifs. Cela explique en partie pourquoi les coûts des agences de la région de l'Atlantique étaient généralement beaucoup plus élevés dans notre échantillon. Étant donné que les agences de cette région émettent une proportion beaucoup plus élevée de billets de voyage d'agrément que le reste des agences de l'échantillon, et que le coût d'émission des billets de voyage d'agrément était plus élevé dans tous les cas, le pourcentage plus élevé de billets de voyage d'agrément a fait augmenter le coût moyen global. En fait, le coût beaucoup plus élevé des voyages d'agrément par rapport aux voyages d'affaires ne fait qu'accentuer les résultats de la région de l'Atlantique.

Nous illustrons ci-après une autre comparaison des coûts qui se dégagent d'autres études. Ce graphique présente une comparaison des coûts des voyages d'affaires et d'agrément de cette étude et les coûts des voyages d'affaires et d'agrément figurant dans l'étude intitulée « Varsity Consulting Group » effectuée pour le compte de l'ACTA Alberta et publiée en avril 1999. L'ACTA a autorisé KPMG à comparer les résultats de l'étude Varsity à ceux du présent rapport.



Cette analyse révèle que le coût d'émission des billets de voyage d'affaires est beaucoup moins élevé que celui des billets de voyage d'agrément. Cela confirme l'analyse antérieure des coûts des billets des voyages d'agrément et d'affaires. Les coûts qui se dégagent de l'étude Varsity sont légèrement plus élevés que ceux rapportés dans la présente étude; cependant, l'étude Varsity était une étude des temps et mouvements davantage axée sur la collecte et l'étude du temps de traitement. La différence entre les résultats peut également être attribuée à l'usage accru de la technologie et à l'amélioration du rendement découlant des plafonds de commission et des pénuries de personnel durant les deux années qui séparent l'étude Varsity et la présente étude.

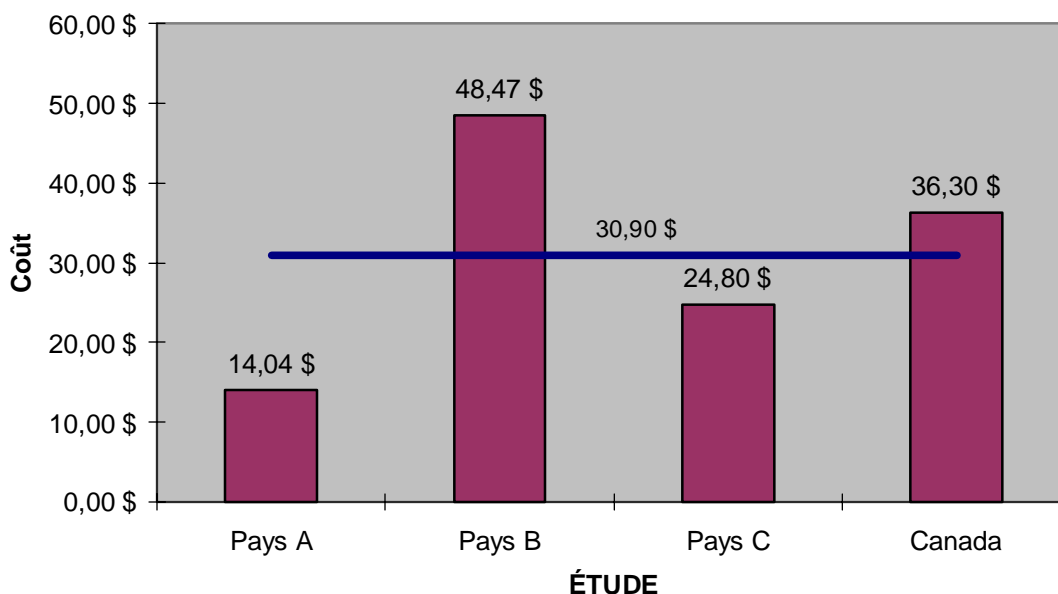
### 3. Comparaison entre les coûts au Canada et les coûts qui se dégagent des études internationales

#### i. Comparaison du coût moyen qui se dégage des études

KPMG a obtenu de l'ACTA des études de coût similaires effectuées dans d'autres pays. Nous avons inclus les données sur le coût moyen d'émission d'un billet d'avion pour trois de ces pays et comparons les résultats au coût moyen mentionné dans le présent rapport.

Nous n'avons pas révélé l'identité des pays que nous appelons « pays A », « pays B » et « pays C ». À noter que les résultats pour le pays B représentent un ensemble de résultats provenant de cinq pays pour lesquels nous avons calculé une moyenne de coût. Le taux de participation à chacune de ces études variait, mais dans tous les cas le nombre d'unités statistiques était inférieur à celui de l'étude KPMG. Les auteurs de ces études ne nous ont pas autorisés à utiliser leurs résultats détaillés comme mesure de comparaison avec notre étude. Les coûts indiqués dans le graphique suivant ont été convertis en dollars canadiens au 14 mars 2001. Le coût moyen de 30,90 \$ figurant dans ce graphique représente un simple coût moyen pour les quatre études comparées plus bas. Les données du pays A reflètent uniquement le coût de production d'un billet d'avion pour voyage d'affaires à l'intérieur du pays. Nos recherches révèlent que les billets des voyages d'affaires sont les moins coûteux à produire. Ces études internationales ont été menées à diverses fins et à l'aide de technologies différentes. De plus, les différences relatives entre les pouvoirs d'achat de ces compétences étrangères n'ont pas été prises en compte pour exprimer l'équivalent de ces coûts en dollars canadiens. En conséquence, nous mettons le lecteur en garde contre la non-comparabilité éventuelle des résultats de ces études.

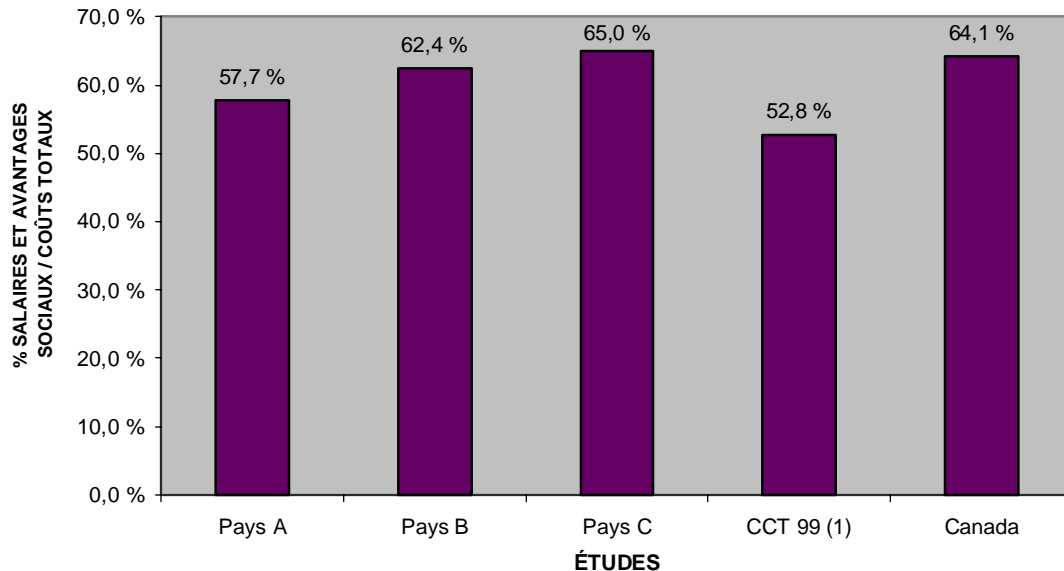
COMPARAISON DU COÛT MOYEN ENTRE DIVERSES ÉTUDES



#### 4. Coûts salariaux en proportion des coûts totaux

Le graphique ci-après (tel que discuté à la section 3) compare les coûts salariaux en proportion des coûts totaux d'autres études internationales et canadiennes.

COMPARAISON DES COÛTS DE LA MAIN-D'ŒUVRE EN POURCENTAGE DES COÛTS TOTAUX ENTRE DIVERSES ÉTUDES



(1) Enquête annuelle sur les agences de voyages et les voyageurs de la CCT

Nous incluons les résultats des pays A, B et C ainsi que les résultats d'une étude de coût exécutée par la CCT en 1999 (Source : Enquête annuelle sur les agences de voyages et les voyageurs. Rapport de recherche, 1999-2). La CCT a autorisé KPMG à utiliser les données de son étude aux fins de comparaison. Globalement, les résultats des différentes études sont assez uniformes; cependant, les données canadiennes se classent deuxièmes parmi les plus élevées du groupe.

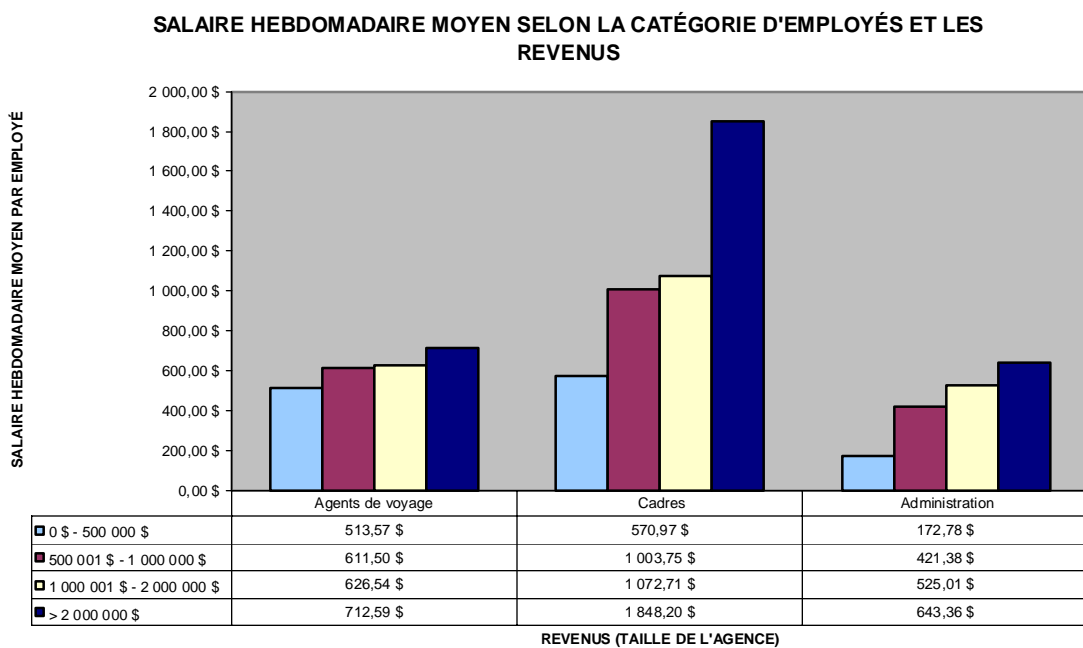


## Autres résultats

KPMG a été chargé non seulement d'établir le coût moyen mais aussi de fournir d'autres renseignements susceptibles d'intéresser l'industrie touristique. Nous avons donc analysé le salaire moyen en fonction des catégories de salaires et des emplacements, le délai de traitement d'un billet et l'ampleur des progrès technologiques selon les revenus et l'emplacement.

### 1. Salaires

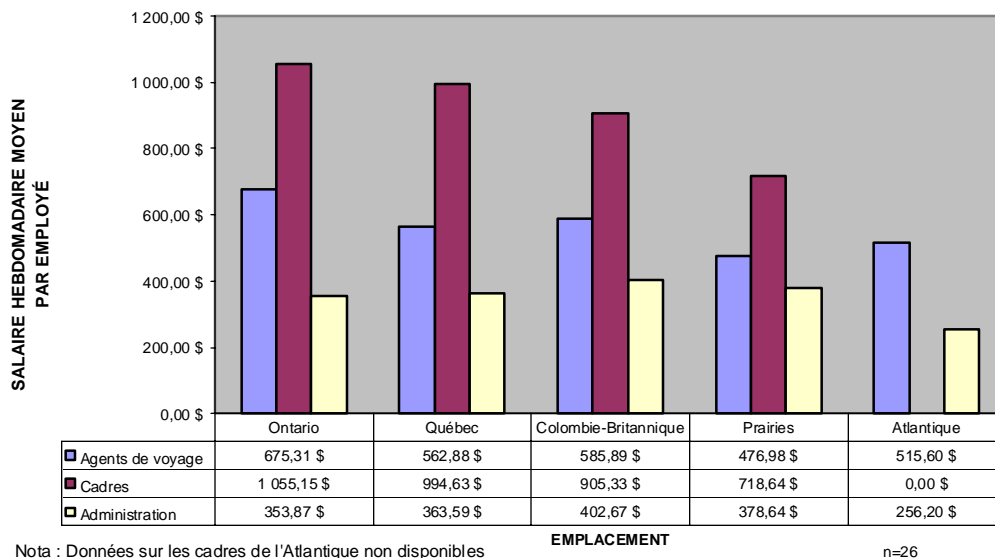
Les graphiques ci-après présentent une comparaison du salaire hebdomadaire moyen par catégorie d'employés selon les revenus et l'emplacement.



Nota : Données sur les cadres de l'Atlantique non disponibles

n=26

**SALAIRE HEBDOMADAIRE MOYEN SELON LA CATÉGORIE D'EMPLOYÉS ET L'EMPLACEMENT**



Nota : Données sur les cadres de l'Atlantique non disponibles

Il est intéressant de noter que le salaire hebdomadaire moyen de chaque catégorie d'employés augmente parallèlement à l'accroissement de la taille (revenus) de l'agence. Les agents de l'Ontario sont les mieux rémunérés, suivis par ceux de la Colombie-Britannique et du Québec. Il en est de même pour les salaires des cadres. Les cadres de l'Ontario sont les mieux rémunérés, suivis de ceux du Québec et de la Colombie-Britannique. Cela s'explique par le fait que la majorité des agences de l'échantillon sont établies dans l'agglomération urbaine de Vancouver, de Montréal et de Toronto et que les agences dont les revenus sont les plus élevés se trouvent également dans ces provinces. Dans tous les cas, les niveaux de salaires sont généralement plus élevés dans ces régions. En outre, dans la catégorie de revenus la plus élevée, les salaires des cadres sont beaucoup plus élevés parce qu'il y a généralement un nombre plus élevé de postes de gestion de niveau supérieur.

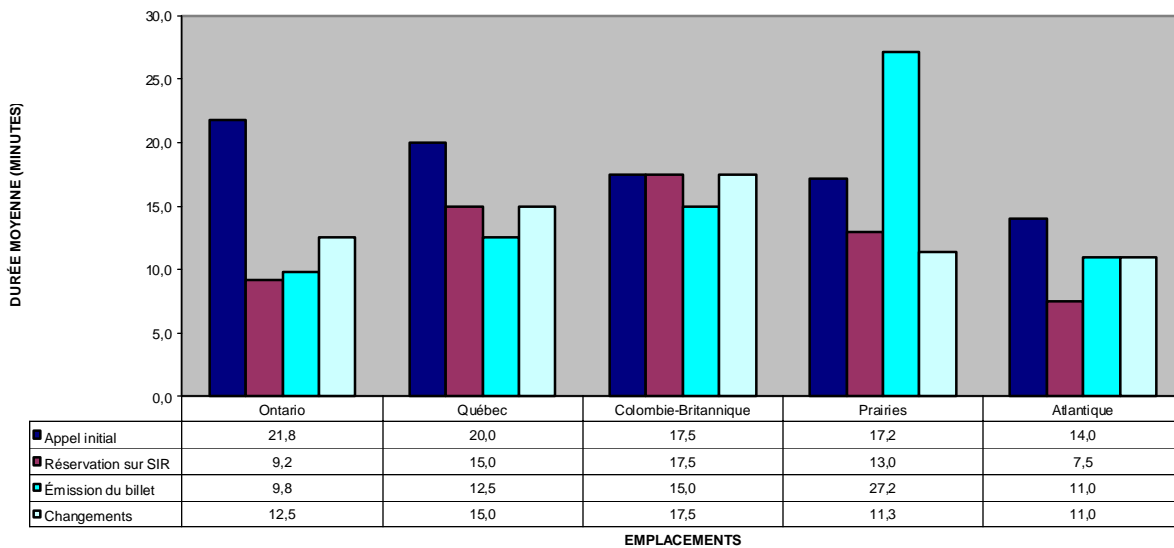
## 2. Délai de traitement d'un billet

### i. Comparaison du délai moyen en minutes pour les billets de voyages d'affaires et d'agrément

Les graphiques suivants représentent le délai de traitement moyen en minutes des billets de voyages d'affaires et d'agrément selon les revenus et l'emplacement. Comme nous l'avons mentionné précédemment dans le cadre de la comparaison des coûts d'émission des billets de voyages d'affaires et d'agrément, nous avons validé les résultats obtenus d'après le temps nécessaire à l'accomplissement d'une tâche/d'un processus. En conséquence, les graphiques ci-après incluent les résultats des agences dont les données étaient valides. Étant donné que sept agences n'avaient pas de données valides sur le délai de traitement d'un billet, les résultats présentés dans les graphiques suivants devraient refléter 19 échantillons. Cependant, les graphiques présentant le délai moyen de traitement d'un billet de voyage d'affaires selon l'emplacement et les revenus ne comportent que 17 résultats. En effet, une agence ontarienne et une agence québécoise n'avaient pas accès aux données des voyages d'affaires. Les graphiques indiquant le délai de traitement d'un billet de voyage d'agrément selon l'emplacement et les revenus reflètent 18 résultats parce que la même agence québécoise n'avait pas non plus accès aux données des voyages d'agrément.

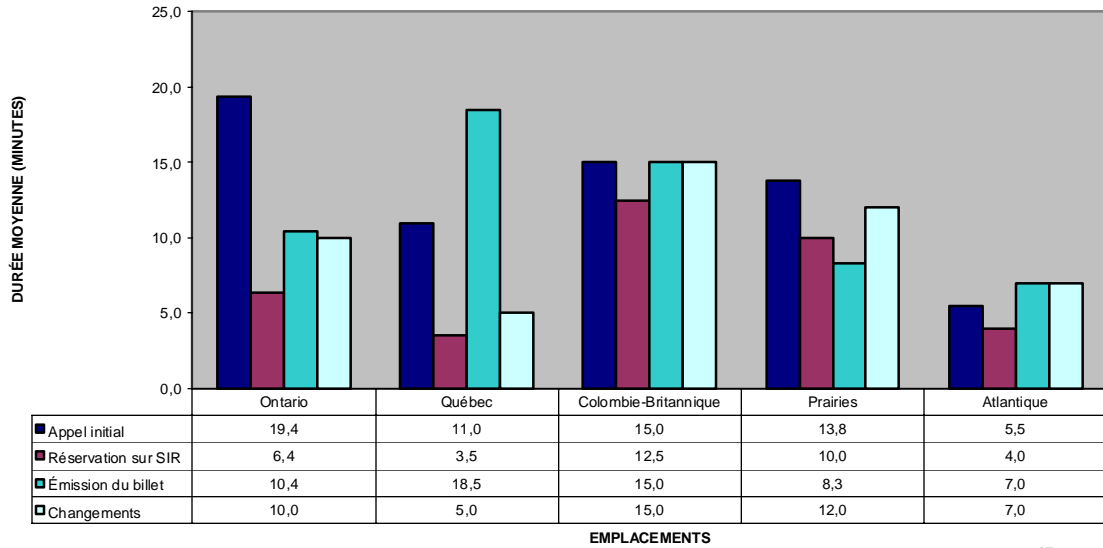
Il est important de noter ce que les résultats révèlent. Bien que le délai de traitement d'un billet, de l'appel initial à l'émission du billet (changements inclus) dans la région de l'Atlantique figure parmi les plus courts, le coût global de traitement d'un billet dans cette région est parmi les plus élevés des éléments de l'échantillon. Mais étant donné que les résultats des provinces de l'Atlantique se fondent sur un petit échantillon de deux agences, ils ne sont pas nécessairement représentatifs. Nous avons expliqué pourquoi le coût moyen est élevé dans la région de l'Atlantique dans l'analyse des coûts des voyages d'agrément et des voyages d'affaires. L'écart entre le coût moyen global élevé dans cette région et le délai de traitement moins élevé des billets des voyages d'agrément pourrait signifier que le temps de traitement d'un billet de voyage d'agrément a un effet minime sur les coûts globaux étant donné que le temps d'indisponibilité pourrait être plus élevé par suite du volume.

**DURÉE MOYENNE (EN MINUTES) PAR FONCTION SELON L'EMPLACEMENT (AGRÉMENT)**



n=18

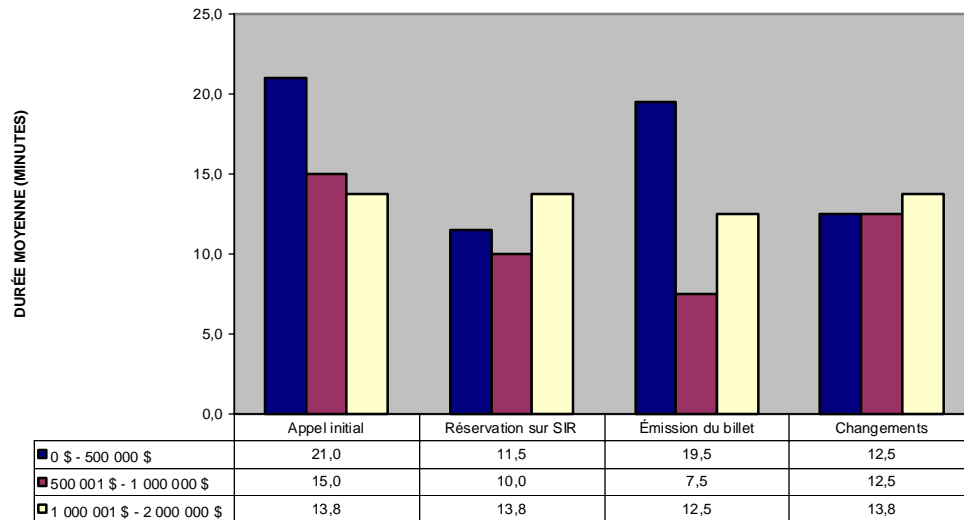
**DURÉE MOYENNE (EN MINUTES) PAR FONCTION SELON L'EMPLACEMENT (AFFAIRES)**



EMPLACEMENTS

n=17

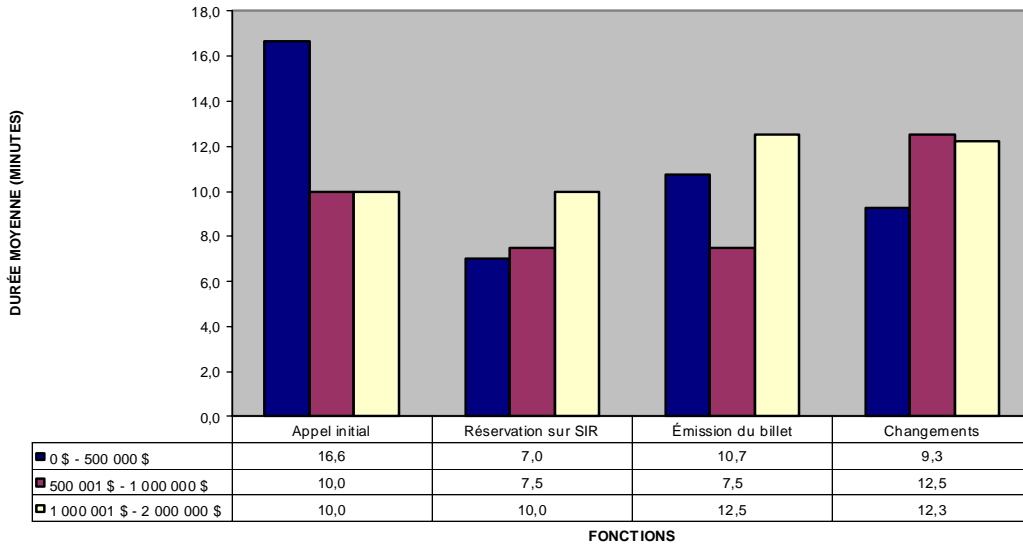
**DURÉE MOYENNE EN MINUTES PAR FONCTION SELON LES REVENUS (AGRÉMENT)**



FONCTIONS

n=18

**DURÉE MOYENNE EN MINUTES PAR FONCTION SELON LES REVENUS (AFFAIRES)**

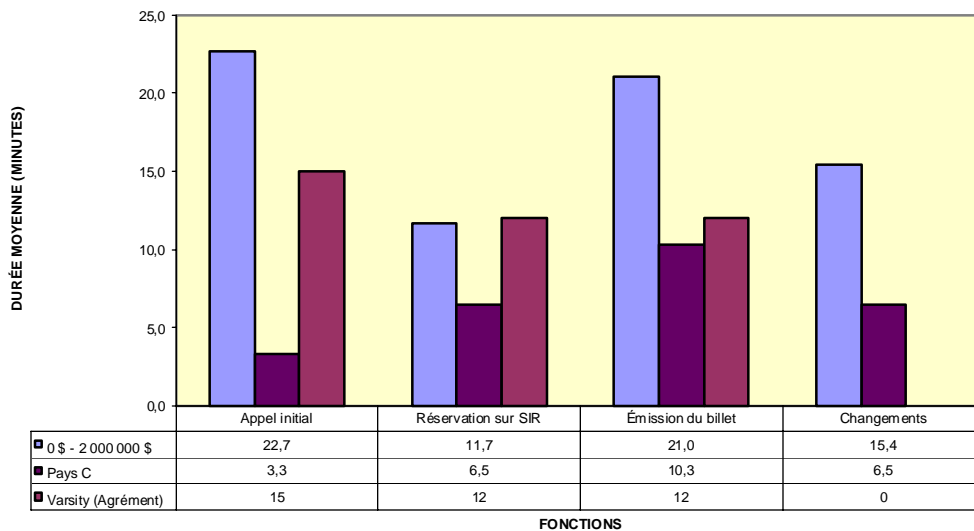


Comme nous l'avons mentionné dans la section « Résultats sur le plan des coûts », ces graphiques démontrent que le délai de traitement d'un billet de voyage d'agrément est plus long que celui d'un billet de voyage d'affaires et ce, en fonction des catégories de revenus et de l'emplacement.

**ii. Comparaison du délai moyen en minutes par rapport à l'étude canadienne et au pays C**

KPMG a également comparé le délai de traitement d'un billet de toutes les agences de l'échantillon, excepté les centres d'appels, avec le pays C et l'étude Varsity pour les voyages d'agrément.

**DURÉE MOYENNE EN MINUTES PAR FONCTION COMPARÉE AU PAYS C ET À L'ÉTUDE VARSITY**



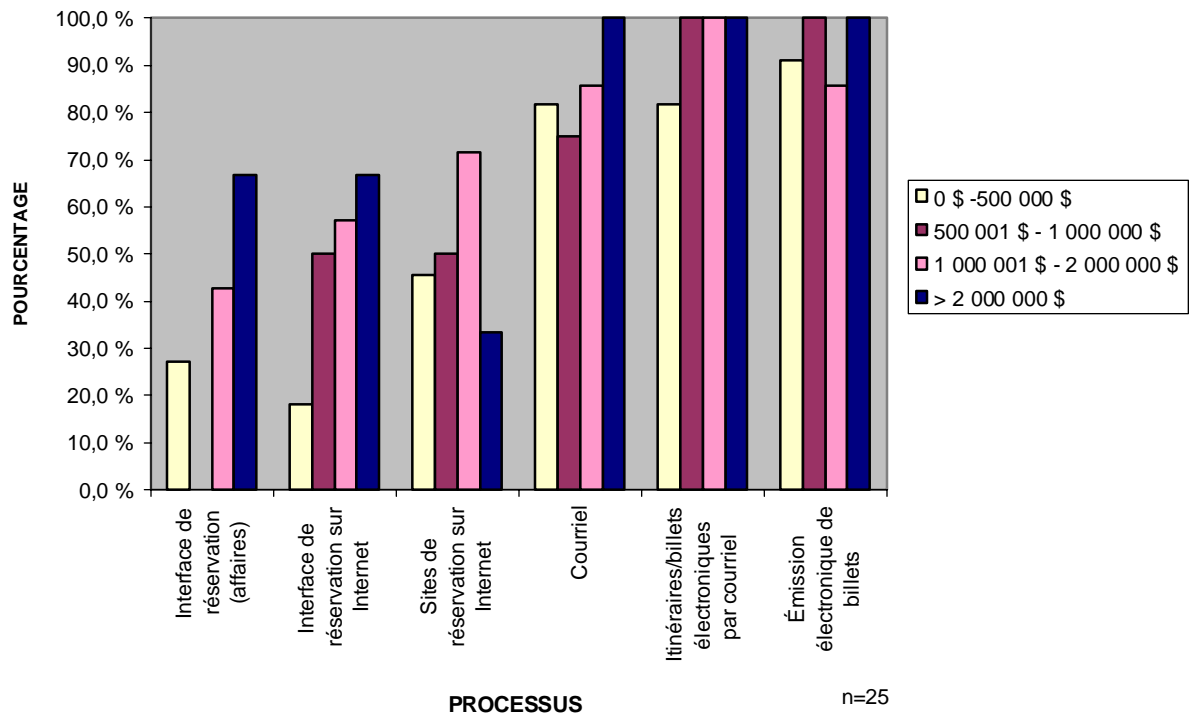
Nota : Données sur les changements non disponibles pour l'étude Varsity

Cette analyse démontre que le délai d'émission des billets est généralement plus long dans notre étude que dans les autres. Les données comparatives ont été extraites d'études des temps et mouvements davantage axées sur la collecte et l'étude du temps de traitement, notamment l'observation d'un échantillon d'activités et de délais de traitement.

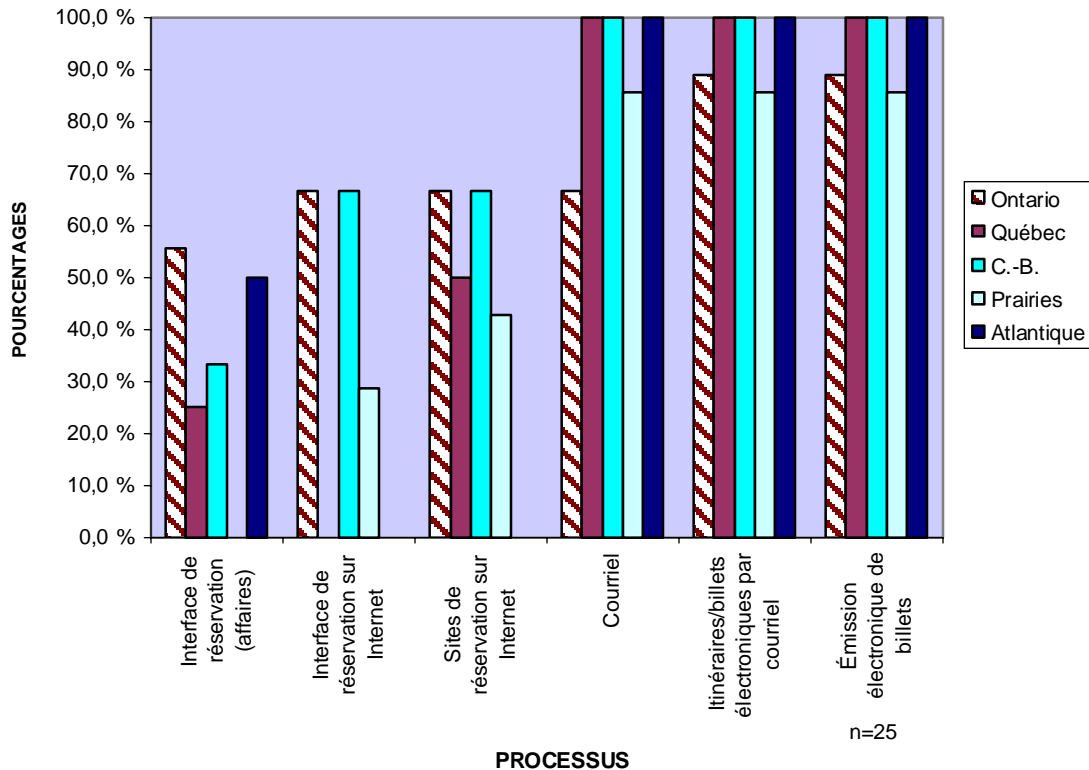
### 3. Évaluation de la technologie

Les graphiques suivants illustrent l'usage de la technologie utilisée pour émettre un billet d'avion selon les revenus et l'emplacement. Les résultats représentent le pourcentage d'agences qui ont répondu « oui » à la question sur l'usage de la technologie.

USAGE DE LA TECHNOLOGIE (EN %) PAR PROCESSUS SELON LES REVENUS



### USAGE DE LA TECHNOLOGIE (EN %) PAR PROCESSUS SELON L'EMPLACEMENT

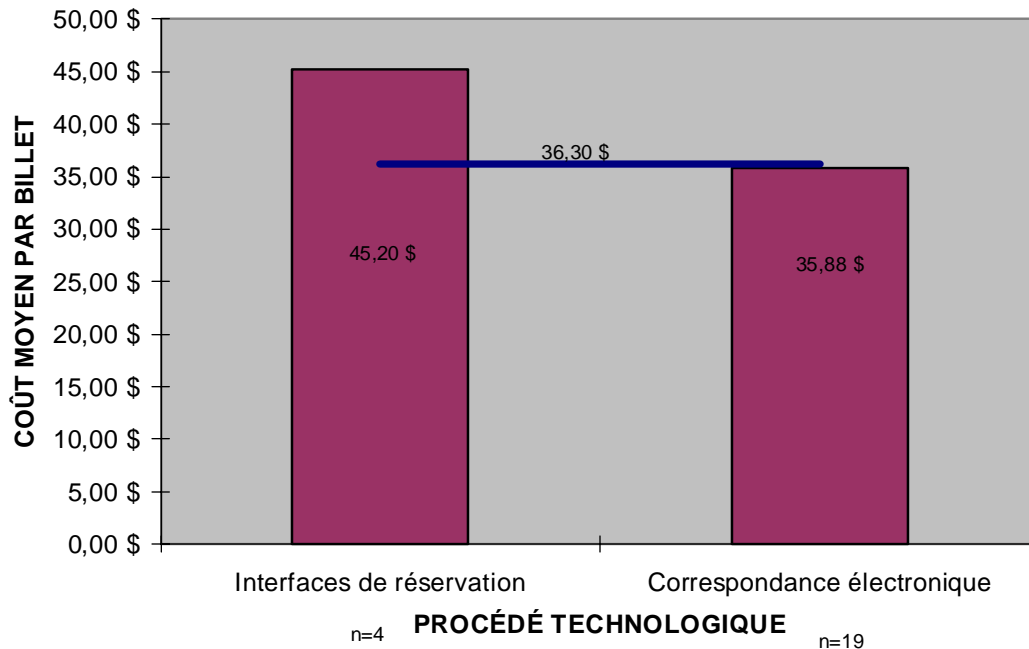


Les données indiquent que pour toutes les procédures, les agences appartenant à la catégorie de revenus plus faibles (entre 0 \$ et 500 000 \$) affichaient l'usage le plus bas des six outils technologiques. Les agences dont les revenus sont les plus élevés font l'usage le plus intensif de ces outils, particulièrement des interfaces de réservation. Ces agences sont également les plus grandes utilisatrices de l'émission électronique des billets.

Les agences de l'Ontario utilisaient davantage les interfaces de réservation et moins l'émission électronique de billets que les autres emplacements. Les agences du Québec utilisaient très peu la technologie; cependant, elles utilisaient le courriel et l'émission électronique de billets. Les agences de la Colombie-Britannique faisaient un usage intensif des interfaces de réservation. Les Prairies étaient au dernier rang dans tous les secteurs, tandis que les provinces de l'Atlantique utilisaient le courriel et l'émission électronique de billets, mais pas les interfaces de réservation. En général, les agences dont les revenus étaient les plus élevés, ainsi que les agences de l'Ontario et de la Colombie-Britannique, faisaient un usage plus intensif des interfaces de réservation et du courriel.

Le graphique ci-après présente les données sur le nombre d'agences qui utilisent certaines technologies et le coût d'émission moyen pondéré d'un billet de ces agences.

## COÛT MOYEN PAR BILLET DE L'USAGE DE L'INTERFACE DE RÉSERVATION ET DU COMMERCE ÉLECTRONIQUE

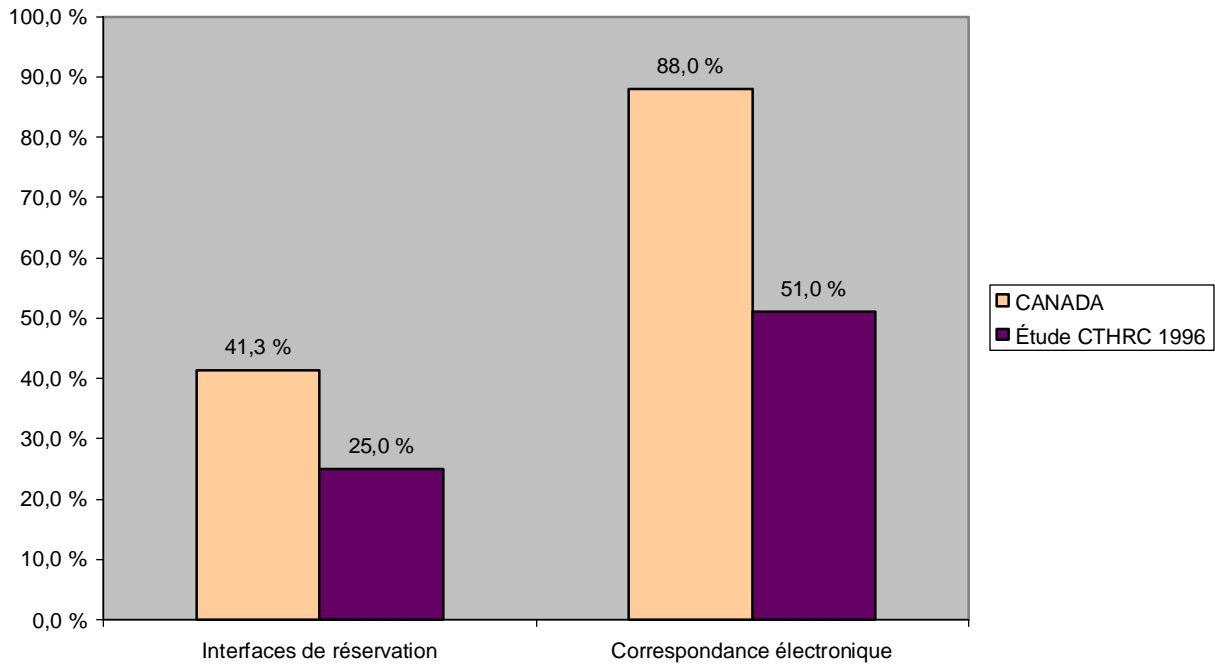


La colonne « Interfaces de réservation » représente les agences qui utilisaient les trois fonctions des interfaces de réservation illustrées dans les graphiques précédents (c.-à-d. interface de réservation (affaires), interface de réservation sur Internet et sites de réservation sur Internet). Ainsi, des 26 agences de l'échantillon, moins une agence qui n'a pas répondu aux questions sur ce sujet, seulement quatre (16 % de l'échantillon) répondaient à ce critère. Le coût moyen de 45,20 \$ représente le coût moyen pondéré de ces quatre agences et non pas le coût d'émission d'un billet à l'aide de ce procédé. Parmi les quatre éléments de l'échantillon, une agence appartenait à la catégorie de revenus de 0 \$ à 500 000 \$, deux à la catégorie de revenus de 1 000 001 \$ à 2 000 000 \$, et une agence avait des revenus supérieurs à 2 000 000 \$.

La colonne « Correspondance électronique » représente les agences qui utilisaient les trois fonctions du commerce électronique illustrées dans les graphiques précédents (c.-à-d. courriel, billets électroniques, itinéraires/billets électroniques par courriel). Selon la taille d'échantillon décrite ci-devant, 19 agences (76 % de l'échantillon) utilisaient les trois méthodes. Le coût de 35,88 \$ représente le coût moyen pondéré des 19 agences et se rapproche beaucoup de la moyenne du groupe (36,30 \$). Cela n'est pas étonnant puisque la moyenne pondérée inclut un plus grand nombre d'agences et que la majorité des agences échantillonnées utilisent le commerce électronique pour émettre leurs billets. Le graphique ci-après comparant l'utilisation d'Internet par les agences depuis 1996 révèle la même chose.



### COMPARAISON DE L'USAGE D'INTERNET ENTRE LES AGENCES AU FIL DU TEMPS



Ce graphique présente une comparaison des progrès technologiques réalisés par les agences depuis 1996. Les résultats sont comparés à ceux d'une étude américaine de 1996 (**Source : 1996 US Travel Agency Survey, Travel Weekly**). Précisément, le graphique ci-dessus vise à illustrer comment l'émission des billets d'avion sur Internet a progressé avec le temps. Les résultats du Canada sont ceux de la présente étude. On constate donc que 41,3 p. 100 des agences faisant partie de l'échantillon de cette étude utilisent les réservations électroniques pour l'émission des billets, comparativement à 25 p. 100 seulement en 1996. En outre, 88 p. 100 des agences utilisent une forme quelconque de commerce électronique (courriel, émission électronique de billets) pour émettre des billets, comparativement à 51 p. 100 en 1996. Par conséquent, les résultats démontrent clairement que l'industrie utilise la technologie beaucoup plus intensivement qu'en 1996 pour les réservations et l'émission des billets.

---

## VI. Conclusion

Par suite du taux de réponse beaucoup moins élevé que prévu, le lecteur est averti que nos résultats ne sont pas nécessairement représentatifs de la population et que l'usage de ces renseignements pourrait ne pas convenir à toutes fins.

Les résultats sur le plan des coûts révèlent que les agences appartenant à la catégorie des revenus les moins élevés (entre 0 \$ et 500 000 \$) constituent un groupe distinct (leurs activités ne sont pas similaires à celles des agences des autres catégories de revenus). Les agences appartenant à ce groupe affichent des coûts d'émission globaux moins élevés pour les billets de voyages d'affaires et d'agrément.

Les résultats confirment également que les données se rapportant aux agences appartenant à la catégorie des revenus supérieurs à 2 000 000 \$ (y compris les centres d'appels) se distinguent par leurs coûts moins élevés dans tous les secteurs, leurs salaires les plus élevés du groupe et leur usage plus intensif de la technologie que celui de toutes les autres agences.

Le coût de traitement d'un billet de voyage d'agrément est plus élevé que celui d'un billet de voyage d'affaires. C'est également le cas du temps de traitement d'un billet. Une comparaison de nos résultats avec ceux d'autres études appuie ces constatations.

La Colombie-Britannique, le Québec et l'Ontario affichent les coûts salariaux les plus élevés. Cependant, comme nous l'avons mentionné précédemment, une forte proportion des agences appartenant à la catégorie des revenus les plus élevés (supérieurs à 2 000 000 \$) sont situées dans ces provinces dans les grands centres urbains. Les coûts salariaux du Canada en proportion des coûts totaux correspondent également à ceux des quatre autres études qui ont été effectuées.

L'usage de la technologie prédomine dans les agences dont les revenus sont les plus élevés; ces agences font un usage plus intensif des interfaces de réservation. Les agences de toutes les catégories de revenus et de tous les emplacements utilisent beaucoup le courriel et l'émission électronique des billets.

Le coût moyen pondéré de 36,30 \$ est comparable à celui des autres études internationales sauf une qui a présenté des coûts beaucoup moins élevés. Lorsque les centres d'appels sont exclus, le coût moyen pondéré de notre étude s'élève à 45,82 \$. Vu la nature particulière des activités et le volume des centres d'appels, leurs résultats contribuent considérablement à diminuer le coût moyen global.

Même si l'échantillon était plus petit que prévu, la distribution des réponses actuelles correspond à la distribution de l'ensemble de la population.



---

## Annexe A

### Étude sur les coûts liés aux billets d'avion

#### Questionnaire

Répondant :

---

Poste :

---

Agence de  
voyage :

---

*La confidentialité des noms et des réponses des répondants est assurée. Les réponses doivent être transmises au plus tard le 11 décembre 2000 par courriel, à [ljande@kpmg.ca](mailto:ljande@kpmg.ca), ou par télécopieur, à KPMG, a/s Leena Jande, au (613) 560-2896.*

#### Contexte :

L'Association canadienne des agents de voyage (ACTA) a commandé une étude nationale sur le coût moyen lié à l'émission d'un billet d'avion. L'European Travel Agency Association, la German Travel Agency Association et l'African Travel Agency Association ont réalisé des études semblables, mais ces dernières ne tenaient pas compte du contexte canadien. Aux fins de l'étude, votre agence de voyage a été choisie pour faire partie de l'échantillon aléatoire de l'ensemble des agences au Canada. Il est très important que vous répondiez à la présente demande de renseignements avec exactitude et en temps opportun. Nous avons inclus un guide pour vous aider à comprendre l'objet et le contexte des questions contenues dans le questionnaire. Les réponses seront colligées directement par KPMG, qui assurera la confidentialité de l'information recueillie. Aucun résultat précis concernant une agence ne sera fourni à qui que ce soit, y compris l'ACTA.

---

**Questions :**

1. Questions générales visant à déterminer l'étendue des activités de l'agence et d'autres caractéristiques :

- Région / Emplacement de l'agence \_\_\_\_\_
- Quel a été le total des commissions et des autres revenus provenant de toutes les sources au cours de votre exercice le plus récent?
  - Commissions \_\_\_\_\_ \$
  - Autres revenus (veuillez préciser)
    - \_\_\_\_\_ \$
    - \_\_\_\_\_ \$
    - \_\_\_\_\_ \$

2. Quel est le pourcentage de vos revenus de commissions pour les catégories suivantes?

- a. Billets d'avion \_\_\_\_\_ %
- b. Voyagistes \_\_\_\_\_ %
- c. Croisières \_\_\_\_\_ %
- d. Location d'autos \_\_\_\_\_ %
- e. Hôtels \_\_\_\_\_ %
- f. Assurances \_\_\_\_\_ %
- g. Autres \_\_\_\_\_ %

3. Quel est le pourcentage de vos revenus de commissions sur les billets d'avion?

- a. Voyages d'affaires \_\_\_\_\_ %
- b. Voyages d'agrément \_\_\_\_\_ %

4. Quel est le *nombre* de billets d'avion traités annuellement?

- a. Voyages d'affaires \_\_\_\_\_
- b. Voyages d'agrément \_\_\_\_\_

5. Des faits particuliers ont-ils influé sur vos charges d'exploitation au cours du dernier exercice terminé (questions relatives à la main-d'œuvre, déménagement ou rénovation, investissements importants, restructuration, etc.)?

---

---

---

---

---

---

---

6. En ce qui a trait à la technologie utilisée pour le traitement et l'émission de billets :

	Oui	Non
a. Votre agence fournit-elle un logiciel personnalisé ou une interface Internet particulière aux fins de réservation aux entreprises clientes?	_____	_____
b. Votre agence accepte-t-elle les réservations faites à partir de site de réservation sur internet?	_____	_____
c. Votre agence accepte-t-elle les réservations faites à partir de sites de réservation sur Internet?	_____	_____
d. Votre agence fait-elle le plus grand usage possible du courrier électronique pour communiquer avec les clients aux fins de réservation?	_____	_____
e. Votre agence fait-elle parvenir des itinéraires et des billets électroniques aux clients par courriel?	_____	_____
f. Votre agence a-t-elle recours à l'émission électronique de billets lorsqu'il est possible et pratique de le faire?	_____	_____

7. Combien d'agents de voyage travaillaient au sein de votre agence au cours du dernier exercice?

- a. Temps plein \_\_\_\_\_ employés
- b. Temps partiel \_\_\_\_\_ employés
- c. Occasionnel \_\_\_\_\_ employés

8. Combien d'employés occupaient des postes d'administration, de gestion ou de soutien au cours du dernier exercice?

- a. Temps plein \_\_\_\_\_ employés
- b. Temps partiel \_\_\_\_\_ employés
- c. Occasionnel \_\_\_\_\_ employés

9. Quels étaient le total des heures de travail et les gains hebdomadaires moyens par niveau?

- a. Gestion \_\_\_\_\_ heures, \_\_\_\_\_ gains
- b. Agents \_\_\_\_\_ heures, \_\_\_\_\_ gains
- c. Adm. et soutien \_\_\_\_\_ heures, \_\_\_\_\_ gains
- d. Autres \_\_\_\_\_ heures, \_\_\_\_\_ gains

10. Veuillez indiquer le total des coûts par catégorie :

	Total des coûts	Pourcentage lié aux billets d'avion	Méthode de répartition
• Salaires	_____ \$	_____ %	_____
• Avantages sociaux	_____ \$	_____ %	_____
• Loyer de bureau	_____ \$	_____ %	_____
• Location de matériel	_____ \$	_____ %	_____
• Location d'autos	_____ \$	_____ %	_____
• Services informatiques	_____ \$	_____ %	_____
• Réparations et entretien	_____ \$	_____ %	_____
• Honoraires prof.	_____ \$	_____ %	_____
• Vente et publicité	_____ \$	_____ %	_____
• Assurances	_____ \$	_____ %	_____
• Taxes, permis et licences	_____ \$	_____ %	_____
• Chauffage et électricité	_____ \$	_____ %	_____
• Télécom. et poste	_____ \$	_____ %	_____
• Voyage et représ.	_____ \$	_____ %	_____
• Redevances et droits de franchise	_____ \$	_____ %	_____
• Amortissement	_____ \$	_____ %	_____
• Frais d'intérêts	_____ \$	_____ %	_____
• Fournitures de bureau	_____ \$	_____ %	_____
• Coûts du SRI	_____ \$	_____ %	_____
• Autre	_____ \$	_____ %	_____
• Autre	_____ \$	_____ %	_____

11. En moyenne, combien de temps faut-il pour traiter un billet d'avion visant un voyage *d'agrément* en ce qui concerne les tâches suivantes?

- Répondre à une demande de renseignements ou d'émission de billets par téléphone, télécopieur, courriel ou sur place \_\_\_\_\_ minutes
- Faire une réservation par le biais du SRI, d'Internet ou du téléphone \_\_\_\_\_ minutes
- Émission et livraison de billets aux clients \_\_\_\_\_ minutes
- Autre temps nécessaire à des changements \_\_\_\_\_ minutes
- Autre (veuillez préciser) \_\_\_\_\_ minutes

12. En moyenne, combien de temps faut-il pour traiter un billet d'avion visant un voyage *d'affaires* en ce qui concerne les tâches suivantes?

- Répondre à une demande de renseignements ou d'émission de billets par téléphone, télécopieur, courriel ou sur place \_\_\_\_\_ minutes
- Faire une réservation par le biais du SRI, d'Internet ou du téléphone \_\_\_\_\_ minutes
- Émission et livraison de billets aux clients \_\_\_\_\_ minutes
- Autre temps nécessaire à des changements \_\_\_\_\_ minutes
- Autre (veuillez préciser) \_\_\_\_\_ minutes

---

# Étude sur les coûts liés aux billets d'avion

## Guide de questionnaire

Le présent guide vise à vous aider à remplir le questionnaire connexe de la manière la plus efficace. Pour obtenir des renseignements supplémentaires, n'hésitez pas à communiquer avec les représentants de KPMG suivants :

Leena Jande	(613) 598-3628	Courriel : ljande@kpmg.ca
Brian Bost	(613) 560-2898	Courriel : bpost@kpmg.ca

### Question n° 1 :

- Objet :** Pour réaliser une étude statistiquement valide sur les coûts liés à l'émission de billets d'avion, il importe que nous vérifions certains détails qui contribueront à notre compréhension de l'emplacement et de l'étendue des activités de votre agence de voyage.
- Indices :** La somme des sources de revenus doit correspondre au total des revenus inscrit dans votre état des résultats le plus récent. Les revenus de commissions comprennent toutes celles gagnées. La question n° 2 vous demande de répartir ces revenus de commissions par « catégorie de produits ».

### Question n° 2 :

- Objet :** Le sommaire des revenus de commissions par « catégorie de produits » correspond à une répartition du total des revenus de commissions (déclaré en dollars à la question n° 1 ci-dessus).
- Indices :** L'expression « catégorie de produits » permet de définir les types de revenus de commissions d'une agence. Si vous touchez d'autres commissions non mentionnées dans la liste, veuillez les décrire et indiquer le pourcentage du total des revenus que celles-ci représentent. Assurez-vous que le total des pourcentages soit de 100 %.

### Question n° 3 :

- Objet :** La question porte sur la répartition du total des *revenus* de commissions sur billets d'avion entre les voyages d'affaires et ceux d'agrément.
- Indices :** La répartition des revenus de commissions sur billets entre les voyages d'affaires et ceux d'agrément doit être fondée sur ces revenus de commissions. Assurez-vous que le total des pourcentages soit de 100 p. 100. La question n° 4 porte sur la répartition des billets émis entre les voyages d'affaires et ceux d'agrément, en fonction du nombre de billets émis.



---

**Question n° 4 :**

Objet : La question porte sur la répartition du *nombre* total de billets émis entre les voyages d'affaires et ceux d'agrément.

**Question n° 5 :**

Objet : Pour effectuer cette étude, nous avons besoin de savoir si des circonstances ou des faits inhabituels ont influé sur les résultats de l'exercice auquel vos réponses se rapportent.

Indices : L'information dont il est question doit être liée à des circonstances ou à des faits ayant eu des répercussions importantes sur les résultats déclarés. Ces faits doivent être exceptionnels. Dans la mesure où leurs répercussions sont mesurables, cette information peut également s'avérer très utile.

**Question n° 6 :**

Objet : Les sous-questions incluses dans la question n° 6 sont posées dans le but d'avoir une idée de la manière dont votre agence utilise la technologie pour l'ensemble du processus d'émission de billets.

Indices : Une réponse positive signifie que votre agence utilise « couramment » la technologie mentionnée.

**Question n° 7 :**

Objet : Cette information servira à déterminer certaines caractéristiques des agences pour assurer la représentativité de l'échantillon de même que pour relever les tendances au sein de la population testée.

Indices : Le nombre d'employés se rapporte seulement aux « agents de voyage ». Si un employé accomplit plusieurs tâches, y compris celles d'un agent, veuillez l'inclure dans le nombre à temps partiel ou occasionnel en fonction du pourcentage de son temps passé à agir en qualité d'agent de voyage.

**Question n° 8 :**

Objet : Cette information servira à déterminer certaines caractéristiques des agences pour assurer la représentativité de l'échantillon de même que pour relever les tendances au sein de la population testée.

Indices : Le nombre d'employés se rapporte seulement au personnel d'administration, de gestion et de soutien. Si un employé accomplit plusieurs tâches, y compris celles susmentionnées, veuillez l'inclure dans le nombre à temps partiel ou occasionnel en fonction du pourcentage de son temps consacré à des tâches d'administration, de gestion ou de soutien.

---

### Question n° 9 :

**Objet :** Cette information servira à déterminer certaines caractéristiques des agences pour assurer la représentativité de l'échantillon de même que pour relever les tendances au sein de la population testée.

**Indices :** Le total des heures de travail est celui de la période concernée (le dernier exercice) et les gains « bruts » hebdomadaires moyens peuvent correspondre aux données d'une liste de paie hebdomadaire (si le personnel travaille des heures hebdomadaires constantes, par niveau, et s'il est payé de cette manière) ou au total des gains des personnes au sein de chaque groupe (le total des gains bruts par relevé T4 divisé par le total des heures travaillées).

### Question n° 10 :

**Objet :** Cette information servira à établir le total des coûts (directs et indirects) de traitement de billets pour l'exercice.

**Indices :** Songez à demander à votre comptable de remplir cette partie du questionnaire en collaboration avec une personne bien informée sur vos activités en ce qui a trait à la répartition.

Le total des coûts de chaque catégorie est celui inscrit à vos derniers états financiers. Les postes énumérés visent à faciliter la répartition; il est possible que vos états financiers ne correspondent pas aux postes mentionnés. Il n'est pas obligatoire que vos postes soient conformes à ceux proposés par KPMG. Toutefois, les postes doivent être propices à la prise de décisions éclairées en matière de répartition.

De nombreuses méthodes peuvent servir à établir le « Pourcentage lié aux billets d'avion ». La méthode appliquée peut varier en fonction du coût réparti. Si possible, la « méthode directe » doit être utilisée. Toutefois, si celle-ci ne s'applique pas à la catégorie de coûts, la méthode choisie doit être fondée sur la meilleure estimation ou sur le meilleur substitut.

Les méthodes sont les suivantes :

- **Méthode directe :** Cette méthode est toujours préférable lorsque l'information est disponible. Elle permet de répartir tous les coûts liés à l'émission de billets lorsque l'employé concerné s'occupe uniquement de l'émission de billets ou lorsque le matériel ou coût pertinent ne sert qu'à ces fins. Des exemples sont les suivants : les employés qui n'accomplissent aucune autre activité à part l'émission de billets, les polices d'assurance de l'entreprise couvrant précisément l'émission de billets, les coûts du SRI ou de tout autre élément d'actif utilisé précisément pour l'émission de billets.

- 
- **Pourcentage des revenus :** Une autre méthode de répartition est le pourcentage des revenus. Le pourcentage des revenus sur billets est fondé sur le total des revenus sur billets exprimé en pourcentage du total des revenus. Cette méthode de répartition des coûts doit être utilisée lorsque les revenus sont présumés être le meilleur indicateur d'un élément précis des coûts. Parmi les meilleurs exemples, il y a les polices d'assurance de l'entreprise, lorsque les primes sont fondées sur les revenus, et les coûts de commercialisation et de publicité. De plus, il s'agit peut-être du meilleur substitut pour les autres coûts qui servent à « générer des revenus ».
  - **Pourcentage d'espace :** Cette méthode est le substitut habituellement utilisé pour la répartition des frais de bureau et des coûts du matériel connexe. À l'exception des coûts communs, elle permet de répartir les autres coûts en fonction de l'espace utilisé par un service particulier, en proportion de la surface totale, à l'exception des aires communes.

Une autre méthode peut également être appropriée pour la répartition des coûts liés à l'émission de billets en fonction de la catégorie de coûts et de l'information disponible. En bout de ligne, la méthode appliquée doit être celle qui, selon vous, entraîne la meilleure répartition des coûts en fonction de vos activités. Le cas échéant, il est important que vous indiquiez la nature d'une autre méthode de répartition dans votre réponse. *Si vous avez des questions, n'hésitez pas à communiquer avec les représentants de KPMG, soit Leena Jande, au (613) 598-3628, ou Brian Bost, au (613) 560-2898.*

#### **Questions nos 11 and 12 :**

**Objet :** Cette information servira à déterminer le temps moyen de traitement consacré aux activités liées aux voyages d'affaires et à ceux d'agrément.

**Indices :** Aux fins de la présente analyse, nous ne nous attendons pas à ce qu'une agence effectue une étude formelle des temps et mouvements. Les temps (en minutes) peuvent être mesurés selon vos propres connaissances et vos observations. Nous comprenons que certains de ces temps peuvent varier considérablement et que le calcul d'une « moyenne » n'est peut-être pas scientifique. Dans la première sous-catégorie « a. Répondre à une demande... », il importe de prendre note que ce nombre correspond au temps moyen que l'agent prend pour répondre aux appels liés aux demandes de renseignements et à la décision d'acheter un billet.

---

## Annexe B

### Activités d'un agent de voyages

#### Tâches exécutées :

(Nota : les éléments énumérés sous chacun des sept domaines d'activité ne représentent pas nécessairement l'ensemble des tâches)

##### 1. Ventes et marketing :

- Élargissement du marché aux clients ne pouvant être servis
- Service de relations publiques

##### 2. Réponses aux demandes de renseignements ou de billets :

- Par téléphone, télécopieur, courriel ou en personne
- Reconnaissance de la nécessité de traiter de quatre à sept appels par vente

##### 3. Réservations par le truchement du SIR, d'Internet ou par téléphone :

- Y compris le temps de traitement des changements exigés par le transporteur ou le client

##### 4. Émission des billets et livraison au client :

- Contrôle de la qualité
- Frais de messagerie et de livraison
- Lieu et service de ramassage

##### 5. Relations avec les clients :

- Traitement des plaintes
- Contribution à la diffusion des communications d'AC au public voyageur
- Traitement des interruptions imprévues aux horaires de vol (mauvais temps, troubles syndicaux, etc.)

##### 6. Facturation, recouvrement et comptabilité :

- Rapports BSP
- Tâches habituelles associées aux transactions
- Prise en charge des risques de crédit associés aux créances irrécouvrables, à la fraude et la faillite

##### 7. Rapports sur la gestion des voyages (traitement de la gestion des données);

- Rapports sur la part de marché
- Rapports sur les liaisons
- Renseignements sur la gestion des voyages d'affaires

---

---

## Annexe C

### Sommaire des détails des réunions du Comité directeur

KPMG a rencontré le Comité directeur et le Comité des agences de voyages régulièrement.

Sommaire des principaux détails des réunions :

Le 18 mai 2000 – Le Comité des agences de voyages se réunit à Toronto pour discuter de son rôle à l'égard de l'étude sur l'établissement des coûts, du cadre de référence de l'étude proposée et des objectifs généraux et de la portée du projet.

Le 7 juin 2000 – L'ACTA identifie les caractéristiques précises de la population et s'en sert pour élaborer un plan d'échantillonnage préliminaire.

Le 12 juin 2000 – Le Comité des agences de voyages se réunit à Toronto pour déterminer la méthode d'établissement des coûts, la définition de l'unité statistique, la nature de la population et le plan d'échantillonnage le plus efficace. À ce moment-là, on s'attendait à ce qu'une taille d'échantillon de 100 produise un échantillon représentatif et un facteur de précision de 5 p. 100. Cette estimation se fondait sur les caractéristiques de population fournies à ce jour par l'ACTA et sur une hypothèse préliminaire selon laquelle le coût de production d'un billet d'avion serait de 20 à 55 \$ pour 95 p. 100 des agences. Cette hypothèse préliminaire a servi à déterminer une taille d'échantillon approximative à ce moment-là et la taille d'échantillon réelle et l'échelle de coûts ont été analysés plus en détail durant l'étude pilote.

Le 28 juillet 2000 – Le Comité des agences de voyages se réunit à Toronto pour traiter et mettre au point le cadre de référence de l'étude proposée et les objectifs généraux et la portée du projet.

Le 15 août 2000 – Le président de l'ACTA signe la proposition finale de KPMG ainsi que le plan de travail connexe, le cadre de référence et la portée de l'engagement.

Le 28 août 2000 – La première ébauche du questionnaire est envoyée pour rétroaction.

Le 6 septembre 2000 – Une réunion a lieu avec le président de l'ACTA pour discuter des changements à apporter au plan d'échantillonnage de l'enquête par suite des renseignements complémentaires fournis au sujet de la population, de la disponibilité des données de population et des attributs supplémentaires que l'ACTA aimerait voir reflétés dans le plan d'échantillonnage.

Le 9 septembre 2000 – Le plan d'échantillonnage révisé reflète les changements au plan d'échantillonnage axé sur un échantillon aléatoire à double stratification avec strates de sous-groupes provinciaux et de taille.

Le 12 septembre 2000 – L'ébauche finale du questionnaire est envoyée à tous les membres du Comité des agences de voyages aux fins de rétroaction avant l'envoi à l'échantillon pilote.

Le 10 octobre 2000 – L'échantillon de l'étude pilote est choisi en fonction de la répartition des revenus.

---

Le 26 octobre 2000 – KPMG choisit les unités statistiques.

Le 27 octobre 2000 – Envoi aux agences de voyages sélectionnées pour l'échantillon pilote. La demande est accompagnée d'une lettre de l'ACTA décrivant la raison et l'importance de l'enquête, du questionnaire et du guide du questionnaire. Les questionnaires sont envoyés par courriel ou télécopieur, et un suivi est effectué au moyen d'appels téléphoniques.

Les 28 et 29 novembre 2000 – L'échantillon de l'étude complète est choisi. Le questionnaire, le guide du questionnaire et une lettre d'accompagnement de l'ACTA sont envoyés par courriel ou télécopieur, et un suivi est effectué au moyen d'appels téléphoniques.

Le 4 décembre 2000 – Le questionnaire est envoyé une deuxième fois aux agences de l'échantillon de l'étude complète qui n'ont pas répondu à nos appels de suivi. Le questionnaire et le guide du questionnaire sont envoyés de nouveau accompagnés d'une demande de l'ACTA décrivant l'importance de l'étude.

Le 14 décembre 2000 – Un troisième envoi est adressé, par courriel et télécopieur, à toutes les agences qui n'ont pas envoyé de réponse. Cet envoi comprend une autre lettre de l'ACTA expliquant l'importance de l'enquête et une lettre de KPMG offrant quatre options pour répondre à l'enquête.

Le 17 janvier 2001 – Le président de l'ACTA et KPMG se réunissent pour discuter du problème de non-réponse et formuler des options.

Le 19 janvier 2001 – Le Comité directeur et KPMG se réunissent pour discuter du taux de réponse faible, des problèmes d'échantillonnage, des résultats obtenus jusqu'à présent et du rapport qui sera publié.

Le 6 mars 2001 – Le Comité directeur et KPMG se réunissent pour réviser le rapport provisoire et les résultats.

---