

VÉRIFICATION DE LA GESTION DU CONTRAT DE SERVICES DE VOYAGES D'AMEX

Chef – Service d'examen

Juin 2001

7053-36 (CS Ex)

Contact : Lyne Emond
992-8178

Table des matières

		PAGE
	Sommaire	2
1.	Introduction	3
2.	Sommaire des résultats	7
3.	Résumé des constatations	10
Annexes :		
A	Plan d'action de la direction	15
B	Points saillants de l'enquête du CS Ex	17
C	Analyse des normes de rendement	20
D	Analyse des rapports d'AMEX	21
E	Pratiques exemplaires et données de comparaison	24

Sommaire

- Le CS Ex a effectué une vérification du contrat de services de voyages d'AMEX, géré par le Directeur - Gestion des activités (Logistique) (DALG).
- La vérification visait à fournir une évaluation indépendante et objective de la prestation des services, des coûts et de la gestion du contrat.
- Dans l'ensemble, la vérification a révélé que les résultats s'avéraient positifs — l'entrepreneur a atteint la plupart des objectifs de rendement et les utilisateurs se sont dits satisfaits des services de voyage offerts.
- Il a été recommandé ce qui suit :
 - Le DALG devrait faire une analyse de rentabilisation pour voir si les frais d'AMEX, plus élevés, sont compensés par l'obtention de meilleurs tarifs aériens négociés, le MDN réalisant de ce fait des économies globales plus importantes.
 - Avec l'aide de représentants du SMA(GI), le DALG devrait faire en sorte qu'il soit possible de faire des réservations de voyage sur Internet, ce qui permettra de réaliser des économies supplémentaires.
 - Des améliorations pourraient être apportées dans les domaines suivants : réponse aux fax et au courrier vocal; modalités de règlement des plaintes; rapports d'AMEX; facturation et paiements; réservations de groupes.
- Le DALG a entièrement donné suite au plan d'action au fur et à mesure de la vérification. À la lumière des résultats, le SMA(Mat) recommandera à ce que l'on exerce la deuxième option de renouvellement.

1. Introduction

Objectif

- Le Directeur – Gestion des activités (Logistique) (DALG) a commandé une évaluation indépendante en vue de proposer des améliorations et de se conformer aux exigences de rapport du Conseil du Trésor (CT).
- L'examen a notamment porté sur le rendement de l'entrepreneur, l'optimisation des ressources et les pratiques de gestion du contrat.

Contexte

- AMEX Canada Inc. (AMEX) agit à l'heure actuelle comme agence de voyages du ministère de la Défense nationale (MDN) et des Forces canadiennes (FC); elle s'occupe de toutes les réservations de transport aérien commercial et militaire.
- Le CT a autorisé le MDN à céder à contrat ses services de voyages, qui représentent environ 40 p. 100 de tous les déplacements en service commandé - parce que le Service des voyages du gouvernement (SVG) ne répondait pas à tous les besoins du MDN et des FC. Le MDN doit néanmoins fournir périodiquement des rapports de cette activité à des fins de comparaison et pour constituer un dossier en prévision d'un renouvellement éventuel du contrat.
- Un autre entrepreneur fournissait auparavant les services de voyages dans le cadre du contrat du SVG, qui est entré en vigueur en septembre 1995.
- Avant 1995, les voyages étaient organisés par le personnel du MDN et des FC.

1. Introduction

Contexte

- Le contrat d'AMEX a une durée de trois ans à compter du 1^{er} juillet 1998; il pourrait être prolongé de quatre ans en vertu des options de renouvellement qu'il prévoit.
- AMEX fournit un service de billetterie, un service de facturation automatisé, des données de gestion et une interface entre les systèmes.
- Des tarifs aériens réduits sont négociés par le MDN avec les transporteurs aériens commerciaux, en dehors du contrat d'AMEX. AMEX connaît les tarifs réduits offerts par chaque transporteur et réserve au tarif inférieur quand cela est possible.
- Le MDN dépense environ 40 à 50 millions de dollars par an en transport commercial par avion et par train; certains transporteurs aériens privilégiés offrent des réductions négociées pouvant atteindre 30 p. 100.
- Les liaisons à forte densité de trafic du MDN sont assurées par des achats en bloc de sièges de services aériens réguliers, beaucoup moins coûteux que les tarifs commerciaux à rabais, à un coût d'environ 30 millions de dollars par an. [Note : Ce service a été abandonné depuis la vérification.]
- Le contrat d'AMEX prévoit des frais par transaction qui s'élèveront à environ 15 millions de dollars pour les trois premières années.

1. Introduction

Facteurs à considérer

- Les mois de juillet, août et septembre 1998 ont correspondu à une période de transition pendant laquelle AMEX a pris le relais de l'entrepreneur précédent. Comme le transfert n'avait pas été officiellement prévu dans le contrat précédent, AMEX a dû assurer environ 11 000 transactions au lieu des 3 000 qui avaient été prévues.
- Il y a également eu des grèves dans les transports aériens pendant cette période.

Étendue de la vérification et méthode

- La vérification du CS Ex a porté sur la première année d'activité, de juillet 1998 à juin 1999.
- Elle reposait en partie sur une validation des principaux niveaux de service, du rendement effectif de l'entrepreneur et de la gestion du contrat d'AMEX par la DALG.
- Le CS Ex a remis un questionnaire à un échantillon de coordonnateurs de voyages et d'utilisateurs pour obtenir un point de vue indépendant du système actuel et des services d'AMEX.
- Comme la DALG souhaitait obtenir des normes qui correspondent à celles du milieu des affaires, nous avons intégré à l'examen un élément d'analyse comparative afin d'évaluer les services de voyages fournis, et notamment leur coût.
- La vérification comprenait également un examen de la documentation pertinente, des analyses des bases de données et des entrevues avec des responsables du MDN et d'AMEX.

1. Introduction

Secteurs d'intérêt

- Quel a été le rendement de l'entrepreneur?
 - Service à la clientèle
 - Tarifs
 - Normes de rendement
- Le contrat de services de voyages d'AMEX a-t-il permis au MDN d'optimiser ses ressources?
 - Besoins satisfaits
 - Services comparables à d'autres
 - Services fournis à un coût raisonnable
- Dans quelle mesure le MDN a-t-il bien géré le contrat de services de voyages d'AMEX?
 - Assurance de la qualité
 - Fiabilité et exactitude des données
 - Stratégie de communication

Présentation des résultats

- En décembre 1999, le CS Ex a organisé un briefing de mi-parcours à l'intention de la DALG pour que les résultats puissent être obtenus et communiqués à temps au CT. Des domaines d'amélioration ont été relevés et proposés officieusement pendant la réalisation de ce projet afin que d'éventuelles mesures correctives puissent être prises sans tarder.

2. Sommaire des résultats

Vue d'ensemble

Cette section présente un aperçu des principales constatations. Il est important de noter que la DALG et AMEX ont déjà fait des changements suite à l'examen.

- AMEX a atteint la majorité de ses objectifs de rendement, et les utilisateurs sont très satisfaits de ses services de voyages.
- La DALG et AMEX ont formé une solide alliance axée sur l'amélioration continue.
- L'examen a révélé que des améliorations pouvaient être apportées dans les domaines suivants :
 - Réponse aux fax et au courrier vocal
 - Modalités de règlement des plaintes
 - Rapports d'AMEX (et pièces justificatives)
 - Facturation et paiements
 - Réservations de groupes (économies possibles)
- Il n'est pas facile de trouver actuellement des données de comparaison pour ce secteur d'activité. À en juger par les chiffres comparatifs limités qui ont pu être obtenus, toutefois, il est évident que le MDN paie plus pour obtenir de meilleurs services. Seul le temps permettra de dire si les frais payés par le MDN sont raisonnables.
- Contrairement au reste de l'administration fédérale, qui dispose d'un accès en ligne au SVG, le MDN n'a pas encore de billetterie électronique en raison des restrictions que le Ministère impose actuellement à l'accès à Internet pour des raisons de sécurité. Cette situation comporte un coût d'option.

2. Sommaire des résultats

Recommandations

- La DALG devrait faire une analyse de rentabilisation pour voir si les frais d'AMEX, plus élevés, sont compensés par l'obtention de meilleurs tarifs aériens négociés, le MDN réalisant de ce fait des économies globales plus importantes. Il faudrait notamment comparer les frais par transaction et les tarifs aériens que le MDN pourrait obtenir par l'intermédiaire du SVG pour ses liaisons à forte densité de trafic.
- Avec l'aide de représentants du SMA(GI), la DALG devrait régler la question des restrictions d'accès à Internet pour raison de sécurité. En offrant la possibilité aux utilisateurs de faire des réservations de voyage par ordinateur dans un proche avenir, on pourra vraisemblablement réaliser des économies additionnelles et améliorer le service, ce qui permettra au MDN d'atteindre les normes de service qui se pratiquent actuellement ailleurs dans l'administration publique et le secteur privé.
- AMEX devrait établir des moyennes mensuelles des délais de réponse aux fax/courrier vocal en fonction de toutes les données de la base informatisée et non pas uniquement en fonction d'un échantillon non aléatoire, ce qui peut fausser les résultats.
- Une méthode plus complète d'évaluation du règlement des plaintes devrait être adoptée pour améliorer le suivi et le délai de règlement des plaintes.
- Là où cela est faisable, AMEX devrait automatiser la facturation de façon à réduire les interventions manuelles (25 à 30 p. 100 des transactions, actuellement). Selon une analyse des meilleures pratiques, l'application de la technologie à des opérations manuelles — surtout quand le volume des transactions est élevé — contribue à abaisser le nombre d'erreurs, à réduire les délais et à réaliser des économies.

2. Sommaire des résultats

Recommandations

- Un mécanisme devrait être mis en place pour permettre à la DALG de donner l'attestation que prévoit l'article 34 de la Loi sur la gestion des finances publiques (LGFP). AMEX doit fournir au MDN les pièces nécessaires à la vérification des factures avant leur paiement.
- Des contrôles de validation devraient être intégrés au *TripPower* pour prévenir, ou à tout le moins réduire, les erreurs de saisie manuelle de données dans le champ « tarif inférieur ». AMEX devrait également mettre à jour la base de données *TripPower* après que des corrections manuelles ont été faites, sans égard à la date limite des transferts. La DALG utilise le champ « tarif inférieur » pour établir des rapports, et ses résultats sont faussés par des données incorrectes.
- La DALG et AMEX devraient voir à ce que les coordonnateurs de voyages et les utilisateurs soient tous mis au courant des économies que procurent les réservations de groupe. Les passagers (maximum de 10) d'une même unité/organisation qui suivent ensemble un itinéraire identique devraient réserver leur place à l'aide d'un seul numéro d'autorisation de voyage (NAV), puisqu'on considère qu'il n'y a dans ce cas qu'une seule transaction. Le MDN aurait pu économiser environ 780 000 \$ la première année si l'on avait mis à profit les réservations de groupe au lieu d'utiliser un NAV par passager.

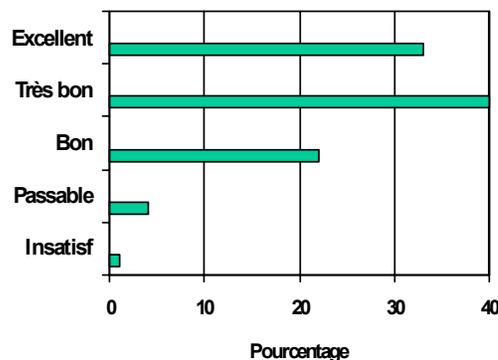
Plan d'action de la direction

- Cet examen montre que le service de voyages AMEX du MDN est une réussite, comme en témoigne la satisfaction des clients. En dépit de difficultés récentes, AMEX continue d'atteindre et souvent de dépasser ses objectifs de rendement et de fournir d'excellents services. Quand cette vérification a été lancée, on a mis en place un plan d'action pour tenir compte des éventuelles observations du CS Ex. Il en a résulté une amélioration continue des services.

3. Résumé des constatations

Rendement de l'entrepreneur – Service à la clientèle

- Dans l'ensemble, le niveau de satisfaction des personnes qui ont répondu au questionnaire a été élevé; 73 p. 100 des répondants ont estimé que, dans l'ensemble, le service était très bon ou excellent. Si l'on ajoute les répondants qui ont trouvé le service « bon », on obtient un taux de satisfaction de 95 p. 100.



- Le MDN et AMEX ont établi des relations ouvertes et marquées par un esprit de collaboration. AMEX a manifesté un réel souci de régler les difficultés qui ont surgi pendant la durée du contrat.
- Le contrat d'AMEX a permis d'améliorer les services offerts. Exemples : excellent service téléphonique; réponse rapide aux demandes de réservation; billets électroniques et livraison de billets par messagerie; centre d'appels unique conçu et géré en fonction des besoins du MDN; bureaux spécialisés pour accélérer le service; réservations d'automobiles et d'hôtels sans transport.
- Le niveau de service devrait continuer de s'améliorer grâce à Internet puisque les voyageurs qui veulent avoir rapidement et facilement accès à des services de voyages vont vraisemblablement utiliser de plus en plus l'ordinateur pour faire leurs réservations.

3. Résumé des constatations

Rendement de l'entrepreneur - Tarifs

Selon l'alinéa 2.1.14 du contrat, l'entrepreneur doit choisir les itinéraires les plus pratiques et les plus économiques qui répondent aux besoins des voyageurs, uniquement après avoir essayé d'utiliser le service aérien régulier. L'entrepreneur doit recourir à des transporteurs canadiens chaque fois que cela est possible et économique. L'entrepreneur doit mener ses affaires en fonction des taux négociés par le MDN ou selon les directives du MDN.

- Dans l'ensemble, le niveau de satisfaction des personnes qui ont répondu au questionnaire a été élevé; 89 p. 100 des répondants ont estimé qu'AMEX offrait toujours ou souvent le service aérien régulier quand cela était possible, 83 p. 100 ont déclaré qu'ils obtenaient souvent ou toujours les meilleurs tarifs possible, et 88 p. 100 ont estimé qu'ils obtenaient souvent ou toujours le meilleur itinéraire possible. Les principaux résultats de l'enquête sont présentés à l'annexe B.
- Le service aérien régulier a été utilisé dans une proportion d'au moins 65 p. 100 pour les quatre principales liaisons étudiées : Ottawa-Toronto, Ottawa-Halifax, Winnipeg-Edmonton et Toronto-Winnipeg.
- À en juger par l'analyse qui a été faite de la base de données, AMEX utilise les tarifs logiques les plus bas pour les vols commerciaux. Nous avons comparé les champs « tarif brut » et « tarif inférieur » pour déterminer dans quelle mesure AMEX obtenait le meilleur tarif possible. Dans 92 p. 100 des cas, le tarif brut des vols commerciaux était égal au tarif inférieur.
- L'utilisation de billets électroniques ayant augmenté, les frais exigés pour les transactions ont diminué. Une analyse de la base de données a révélé que les billets électroniques représentaient 42 p. 100 des billets émis pendant le premier trimestre. Cette proportion est passée à 65 p. 100, 64 p. 100 et 66 p. 100 respectivement au deuxième, au troisième et au quatrième trimestre.
- Le nombre de billets prépayés a également diminué, ce qui a contribué à abaisser les coûts. Une analyse de la base de données a révélé que, pendant le premier trimestre, 13 p. 100 des billets étaient prépayés. Cette proportion est passée à 8 p. 100, 6 p. 100 et 6 p. 100 respectivement dans le deuxième, le troisième et le quatrième trimestre.

3. Résumé des constatations

Rendement de l'entrepreneur – Normes de rendement

- AMEX a atteint ou dépassé tous les principaux objectifs sauf deux. Les principales normes étaient les suivantes :

Service téléphonique : réponse à 80 p. 100 des appels en moins de 20 secondes

Temps moyen de réponse aux appels inférieur à 20 secondes

Taux d'abandon d'appel inférieur à 5 p. 100

Tarif ferme communiqué en moins de 4 heures

Réponse aux fax/courrier électronique dans les 30 minutes

Rappel/réponse au courrier vocal en moins de 15 minutes

Règlement des plaintes : 10 jours dans le cas des plaintes relatives à l'agence et 14 jours dans le cas des autres plaintes

- Le temps de réponse moyen réel au courrier vocal a été presque deux fois plus élevé que la norme — moyenne annuelle de 25 minutes au lieu de 15. Selon AMEX, cette situation tient au fait que ses calculs étaient fondés sur un échantillon non aléatoire de 5 p. 100.
- Le délai de traitement de 50 p. 100 des 54 plaintes étudiées a été supérieur aux normes. Comme il n'a pas été tenu compte des plaintes réglées par téléphone et que les renseignements étaient souvent incomplets, il se peut que l'analyse des plaintes ait été faussée. Selon un rapport, 324 problèmes ou plaintes au total ont été soulevés, mais seulement 54 (17 p. 100) étaient assortis de renseignements complets pour fins d'analyse (type de plainte, date de la plainte originale et date du règlement final).
- L'annexe C donne un aperçu du rendement effectif de l'entrepreneur en fonction des principaux objectifs.

3. Résumé des constatations

Optimisation des ressources

- 95 p. 100 des répondants ont estimé que les services d'AMEX répondaient à leurs besoins. Selon eux, AMEX offre une gamme complète de services.
- Il n'est pas facile d'obtenir des données de comparaison sur ce secteur de services en particulier. Les données comparatives sont limitées. L'annexe E présente des renseignements supplémentaires tirés de nos recherches.
- Une analyse comparative du contrat a révélé que le service s'est amélioré de façon notable, mais que les frais sont beaucoup plus élevés. Des précisions à ce sujet sont données à l'annexe E.
- Les principaux points qui se dégagent des entrevues sont les suivants :

Avant qu'un contrat soit conclu avec AMEX, la majorité des données n'étaient pas disponibles ou pas faciles à obtenir. La DALG utilise beaucoup la base de données actuelle. Les données l'ont aidée à obtenir de meilleures réductions des transporteurs aériens et à faire en sorte que les affaires se traitent directement avec les transporteurs.

L'amélioration de la qualité des services explique peut-être le fait qu'il n'y a pour ainsi dire plus de plaintes.

Les bureaux régionaux ont été remplacés par un centre d'appels unique.

- Le MDN a payé environ 374 000 \$ en frais additionnels de transactions depuis deux ans parce qu'il n'a pas accès aux réservations électroniques (ce renseignement est tiré d'une analyse de la DALG portant sur 43 700 réservations électroniques pendant la période allant de juillet 1998 à juin 2000).

3. Résumé des constatations

Gestion du contrat

- AMEX revoit manuellement environ 25 à 30 p. 100 des transactions au moment de préparer les factures du MDN. Compte tenu du grand nombre de transactions, cette façon de procéder est laborieuse, sujette aux erreurs et coûteuse.
- AMEX n'a pas fourni assez de pièces justificatives pour que le MDN puisse vérifier les factures avant de les payer.
- Certaines modifications ont dû être apportées à la facturation pour la rendre plus efficace et conforme au contrat.
- L'annexe D présente un aperçu des rapports d'AMEX.

Réservations de groupe

Selon l'annexe C du contrat (modalités de paiement A.1.8), les dossiers passagers (PNR) de groupe comprenant un maximum de 10 passagers dont l'itinéraire est identique sont assimilés à une seule transaction.

- Le MDN auraient pu économiser environ 780 000 \$ de juillet 1998 à juin 1999 si l'on avait mis à profit les réservations de groupe au lieu d'utiliser un numéro d'autorisation de voyage (NAV) par passager. Le CS Ex a relevé 19 255 cas où deux passagers avaient un itinéraire aérien, une date de réservation, un centre de coûts et un tarif brut identiques, mais un NAV différent.

Annexe A – Plan d'action de la direction

Quand cette vérification a été lancée, on a mis en place un plan d'action pour tenir compte des éventuelles observations du

CS Ex. Il en a résulté une amélioration continue des services. Les questions soulevées par le CS Ex sont d'ordre secondaire et ont été résolues comme suit :

- Les services de téléphonie, de télécopie et de courrier vocal ont été reconfigurés en ligne selon nos données démographiques : les groupes linguistiques, nationaux, internationaux et transfrontaliers. AMEX a mis en place le meilleur système de tracé d'itinéraires et de surveillance qui soit, lequel permet une rectification dynamique de la gestion des appels dès qu'un facteur inhabituel survient, comme dans le cas d'une grève du transport aérien, d'une météo défavorable, etc.
- Grâce au remaniement des ressources d'AMEX et à l'optimisation de l'utilisation de nos sites intranet, le délai de règlement des plaintes a pu être réduit.
- La vérification et la comptabilisation des frais d'AMEX ont été améliorées et désormais les données justificatives sont présentées dans un format automatisé.
- Des interventions personnelles de la part du SMA(Mat) ainsi que des gestionnaires de niveau 1 et des commandants de base, la tournée de promotion pancanadienne du MDN et d'AMEX, les exposés du SMA(Fin SM) à l'atelier des contrôleurs, une publicité accrocheuse sur le réseau d'information de la Défense (RID) et des échanges quotidiens entre les voyageurs et les conseillers d'AMEX ont fait en sorte que la clientèle est devenue plus avisée à l'égard des voyages. Les militaires sont davantage sensibilisés au fait d'obtenir le meilleur tarif possible et à la façon d'en tirer profit. Les tournées de promotion auront lieu chaque année et des mises à jour seront faites régulièrement sur le RID.

Plan d'action de la direction

Annexe A

- Les possibilités de rabais de groupe ont été expliquées lors de la tournée de promotion à l'automne 2000; des renseignements supplémentaires à cet égard paraîtront très bientôt sur le RID. Bien que certaines compagnies aériennes offrent des rabais de groupe se situant entre 5 et 35 p.100, il est souvent plus pratique et plus économique d'acheter des billets individuels au taux négocié avec le MDN. Quoi qu'il en soit, AMEX cherchera toujours le meilleur itinéraire possible et offrira le tarif logique le plus bas.
- Il y a des coûts d'option liés au retard de la mise en œuvre des équipements de réservation électronique en ligne. Le service de réservation par ordinateur ne sera mis en place que lorsque le Ministère sera assuré des dispositions relatives à sa sécurité par rapport à Internet. On nous informe que ceci ne pourra être fait avant l'entrée en vigueur, en 2004, de l'initiative du Gouvernement en ligne.
- Le CS Ex a recommandé qu'une analyse de rentabilisation soit faite pour démontrer de quelle façon les frais de services d'AMEX sont compensés par de meilleurs tarifs aériens négociés que ceux qui sont offerts par l'intermédiaire du SVG. Voici ce qui en ressort :
 - Le prix moyen d'un billet du MDN est de 749 \$ alors que celui du SVG en 1999 était de 971\$, soit 30 p. 100 supérieur à celui du MDN. Si le MDN avait fait partie du SVG et qu'il avait utilisé le réseau et bénéficié des rabais de celui-ci, il aurait déboursé, seulement sur le coût des billets, un montant supplémentaire de 17 millions de dollars en frais de transport aérien en 1999. Avec le contrat d'AMEX qui se situe aux environs de 4,5 millions de dollars annuellement, il est évident que l'application rigoureuse du tarif logique le plus bas associée aux rabais corporatifs négociés du MDN font plus que compenser le coût du contrat des services de voyage.
 - Grâce à AMEX, le MDN continue de profiter de forfaits de voyage les plus économiques qui soient, à l'appui de ses missions et de celles des FC. Notre volume élevé de transactions, notre réputation et notre capacité d'établir un partenariat entre le client (le MDN), le fournisseur de services de voyage (AMEX) et le transporteur sont autant d'éléments qui nous permettent de compter sur le plus économique et le plus pratique des services pour répondre à nos besoins uniques.

Annexe B – Points saillants de l'enquête du CS Ex

Introduction

- Les résultats de l'enquête donnent une idée du point de vue des utilisateurs du MDN qui ont recours aux services d'AMEX. Compte tenu de la méthode d'enquête, il n'est pas possible d'en tirer des conclusions statistiquement fiables pour l'ensemble de la population du MDN et des FC.
- Au moins 100 coordonnateurs de voyages et utilisateurs devaient remplir le questionnaire. Les noms des coordonnateurs ont été fournis par AMEX. Pour ce qui est des utilisateurs, on a retenu 10 des 50 principaux utilisateurs et choisi 10 autres utilisateurs au hasard. Cent neuf répondants ont participé à l'enquête : 89 coordonnateurs et 20 utilisateurs.
- Le questionnaire comportait 55 questions réparties en 7 sections :
 - 1- Renseignements généraux
 - 2- Service à la clientèle
 - 3- Tarifs
 - 4- Service d'urgence (24 heures) d'AMEX
 - 5- Formation
 - 6- Services de voyages
 - 7- Évaluation générale

Points saillants de l'enquête du CS EX

Annexe B

Évaluation générale

- Dans l'ensemble, les répondants se sont dits satisfaits ou très satisfaits des services de voyages d'AMEX.

Service à la clientèle

- Possibilité d'obtenir un préposé en moins de 20 secondes Souvent ou toujours : 70 p. 100
- Rappel/réponse au courrier vocal en moins de 15 minutes Parfois ou moins : 31 p. 100
- Réponse aux fax en moins de 30 minutes Parfois ou moins : 34 p. 100

Tarifs

- Service aérien régulier Souvent ou toujours : 89 p. 100
- Meilleur tarif possible Souvent ou toujours : 83 p. 100
- Meilleur itinéraire possible Souvent ou toujours : 88 p. 100

Points saillants de l'enquête du CS EX

Annexe B

Service d'urgence (24 heures)

- 76 p. 100 des 50 répondants qui ont pu commenter ce service pour l'avoir utilisé ont trouvé qu'il était très bon ou excellent. Si l'on ajoute à cela les répondants qui ont jugé le service « bon », on obtient un taux de satisfaction de 90 p. 100.

Formation

- Les questions dans cette section cherchaient à déterminer si les usagers sont au courant de l'existence des briefings d'AMEX, du manuel des réservations de voyages et du site Intranet du MDN, et dans quelle mesure ils les trouvent utiles.
- Les résultats indiquent que les trois sont assez méconnus, mais qu'ils sont jugés très utiles.
- La fréquentation du site Intranet est peut-être en train d'augmenter si l'on en juge par le nombre de fois qu'il a été consulté, selon la DALG, à l'époque du briefing de mi-parcours.

Services de voyages

- 95 p. 100 des répondants ont déclaré que les services d'AMEX répondent souvent ou toujours à leurs besoins. À en juger par les avis exprimés, AMEX offre une gamme complète de services.

Annexe C – Analyse des normes de rendement

Norme de rendement	Objectif	Chiffres réels (CS Ex)	Atteint
Service téléphonique	80 %	88 %	✓
Temps de réponse moyen	20 secondes	12 secondes	✓
Taux d'abandon d'appel	5 %	3-4 %	✓
Tarif ferme	4 heures	80 % de réponses "souvent/toujours"	✓
Temps de réponse moyen aux fax	30 minutes	12 minutes	✓
Temps de réponse moyen au courrier vocal	15 minutes	25 minutes	X
Analyse du règlement des plaintes (plaintes relatives à l'agence – moyennes mensuelles) Période visée : octobre 1998 à juin 1999		2,63 pour 1 000 transactions	
Temps de règlement des plaintes Plaintes relatives à l'agence Autres plaintes	10 jours 14 jours	plur de 10/14 jours pour 27 des 54 plaintes	X

La moyenne mensuelle a varié sensiblement, mais la tendance s'est améliorée avec le temps.

Observations faites en octobre et novembre 98; en mai et juin 99.

Comme il n'est pas tenu compte des plaintes réglées au téléphone et que les renseignements étaient souvent incomplets (lettres seulement), il se peut que l'analyse du règlement des plaintes ait été faussée.
Un seul des 9 types de plaintes a empiré pendant l'année : « renseignements importants non communiqués au client ».

Note : AMEX a utilisé des échantillons non aléatoires

Annexe D – Analyse des rapports d'AMEX

Objectif

- Vérifier l'exactitude et l'intégralité du système d'information de gestion connu sous le nom de *TripPower* qu'AMEX utilise pour produire les rapports du MDN.

Méthode

- Le CS Ex a téléchargé la base de données du *TripPower* pour la période visée afin de faire des tests de vraisemblance et notamment de :

comparer les données à d'autres sources comme la base de données *Milton* (système de règlement de transactions commerciales électroniques);

recréer les rapports de juin 1999 en fonction des renseignements extraits de la base de données;

analyser les données de certains champs.

- Le CS Ex a fait un examen du traitement des factures en s'appuyant sur les numéros d'autorisation de voyage (NAV) et sur un rapprochement des factures électroniques.
- Le CS Ex a validé la logique d'extraction et de synthèse des données de la DALG et d'AMEX.

Analyse des rapports d'AMEX

Annexe D

Résultats d'ensemble

- Les données du *TripPower* paraissent vraisemblables. Des contraintes pratiques comme le manque de temps et de ressources ont néanmoins limité la portée de l'examen qui en a été fait. L'analyse n'a toutefois rien révélé de significatif.

Base de données

- La majorité des différences observées entre le *TripPower* et le *Milton* tiennent à des écarts de temps. Les factures sont enregistrées dans le *TripPower* avant d'être soumises au MDN.
- Des écarts de facturation ont été relevés dans certains cas, mais leur valeur n'est pas significative puisqu'elle représentait moins de 2 p. 100 des montants en question.
- Les graphiques ont pu être recréés à partir de données du *TripPower* sur la ventilation des transactions relatives aux voyages par avion, les billets prépayés et la composition du marché; ils ont ensuite été comparés à d'autres sources d'AMEX.
- Des erreurs de saisie dans le champ « tarif inférieur » ont été relevées à l'égard de 290 transactions de la base de données *TripPower*. Même si AMEX avait relevé et corrigé manuellement les erreurs avant la facturation, elles sont restées dans le *TripPower* en raison de la date limite de transfert des données. La DALG utilise les chiffres du champ « tarif inférieur » dans ses rapports, et toute donnée incorrecte contribue par conséquent à fausser ses résultats. Des contrôles de validation devraient être intégrés au système pour éviter les erreurs de saisie manuelle ou les réduire autant que possible. AMEX devrait en outre mettre à jour sa base de données *TripPower* après toute correction manuelle.

Analyse des rapports d'AMEX

Annexe D

Traitement et rapprochement des factures

- Chose étonnante, AMEX revoit manuellement environ 25 à 30 p. 100 des transactions au moment de préparer les factures du MDN. Selon les meilleures pratiques, l'application de la technologie à des opérations manuelles — surtout quand le volume des transactions est élevé — contribue à abaisser le nombre d'erreurs, à réduire les délais et à réaliser des économies. AMEX devrait automatiser autant que possible la facturation de façon à réduire les interventions manuelles.
- AMEX n'a pas fourni au MDN les pièces nécessaires à la vérification des factures avant leur paiement. Selon l'article 34 de la Loi sur la gestion des finances publiques (LGFP), le Ministère doit attester que les services ont été rendus, que le prix demandé est conforme au contrat et que le bénéficiaire est admissible au paiement. Selon notre examen des pièces justificatives fournies par AMEX, il était impossible de vérifier les factures en conformité avec les dispositions de l'article 34 de la LGFP. Un mécanisme devrait être mis en place pour permettre à la DALG de donner l'attestation que prévoit la Loi.
- Certains ajustements doivent être faits manuellement en raison des particularités du système de facturation d'AMEX — par exemple, un crédit ne peut pas être appliqué à un solde impayé et une erreur d'entrée ne peut pas être corrigée pendant le même cycle. Au début, il fallait environ deux semaines au MDN pour rapprocher correctement ses dossiers et les factures d'AMEX. Depuis qu'une solution temporaire a été mise en place, ce rapprochement ne demande plus qu'une journée environ. Comme les modifications qu'il faudrait apporter en permanence au système ne revêtent vraisemblablement pas une grande importance pour les opérations mondiales d'AMEX, l'adoption d'une solution à long terme est peu probable ou, à tout le moins, n'est pas une priorité d'AMEX.

Annexe E – Pratiques exemplaires et données de comparaison

Recherche sur les pratiques exemplaires

- La méthode de vérification que le CS Ex a utilisée pour ce projet consistait en partie à réunir des renseignements pour comparer les services d'AMEX à d'autres services de voyages fournis à contrat, coût compris. Le CS Ex voulait par la même occasion s'enquérir des pratiques de gestion des contrats.
- Selon les premiers commentaires obtenus, les renseignements demandés n'étaient pas faciles à recueillir. Nous avons donc décidé de modifier notre approche et de limiter le champ de l'analyse :
 - à des tiers susceptibles d'avoir les renseignements demandés;
 - à des articles et des publications intéressant la question à l'étude;
 - aux meilleures pratiques ou aux normes publiées du secteur privé.
- Une recherche sur les pratiques exemplaires a été faite par KPMG, qui a remis à la DALG des copies d'articles et de publications.
- De tous les renseignements fournis, une publication se distingue des autres parce qu'elle contient des renseignements qui intéressent de plus près la DALG et ses services de voyages à contrat. Il s'agit d'une étude comparative et d'un rapport des meilleurs pratiques publiés en 1998 par l'*American Productivity & Quality Center (APQC) - International Benchmarking Clearinghouse (IBC)*. L'étude avait pour objet de recenser et de faire connaître les meilleures pratiques dans le domaine de la gestion de la fonction « voyages et représentation » d'une organisation. Les renseignements ont été recueillis auprès de cinq organisations partenaires des meilleures pratiques et de quatre organisations commanditaires.

Pratiques exemplaires et données de comparaison

Annexe E

- Les données recueillies portent surtout sur le traitement intégral de la fonction « voyages et représentation », le traitement des frais de déplacement en étant apparemment un élément important. Des économies d'échelle peuvent s'appliquer à la fonction « voyages et représentation », et il paraît par conséquent avantageux de recourir à des services internationaux et centralisés/communs.
- L'automatisation du traitement des frais de déplacement peut être à l'origine d'économies appréciables. Une grande organisation internationale, par exemple, peut réaliser des économies allant de 200 000 \$ à 1 500 000 \$ en automatisant le traitement des frais de déplacement. Ces chiffres sont fondés sur le traitement de 100 000 rapports de frais de déplacement par an, à raison de 10 à 20 \$ pour un rapport sur support papier, contre 5 à 8 \$ pour un rapport informatisé.

Exemples de pratiques exemplaires applicables à la DALG

- De toutes les meilleures pratiques énumérées, l'une des meilleures façons de réduire les frais d'administration et d'augmenter le rendement des investissements consiste à confier à l'extérieur les fonctions non essentielles (impartition).
- Les techniques de gestion des voyages les plus efficaces reposent sur les négociations avec les fournisseurs, l'application des politiques et l'éducation.
- L'impartition — préparatifs de voyage, planification de réunions, vérification de réservations ou de programmes hôteliers, par exemple — permet au personnel responsable de la gestion des voyages de se concentrer sur la définition et la mise en œuvre de nouvelles stratégies.

Pratiques exemplaires et données de comparaison

Annexe E

Exemples de pratiques exemplaires applicables à la DALG

- Les économies et la satisfaction des clients sont les moyens qu'on utilise le plus souvent pour mesurer le rendement des investissements.
- Selon les partenaires des meilleures pratiques, les enquêtes auprès des voyageurs et des organisateurs de voyages sont le meilleur moyen d'améliorer les programmes de voyages. La majorité des participants à l'étude mènent une enquête par mois auprès des voyageurs.
- L'automatisation est rapidement en train de devenir la priorité stratégique des services de voyages. Elle permet de réduire les taux d'erreur, d'améliorer l'efficacité et d'établir des liens avec des systèmes internationaux de gestion des voyages. Les systèmes de gestion de données en usage actuellement sont fournis par des agences de voyages ou des émetteurs de cartes de crédit professionnelles.
- Les bases de données sur les voyages permettent aux organisations de suivre leurs résultats financiers, d'évaluer les activités et les tendances des voyageurs et de comparer le rendement à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation. Plus une organisation a de renseignements au sujet de ses voyageurs, mieux elle est placée pour négocier.
- La fonction « voyages » ne cesse d'évoluer.
- Pour préparer l'avenir, les partenaires des meilleures pratiques vont continuer de faire des analyses comparatives, d'automatiser les systèmes de gestion des voyages et d'énoncer des stratégies visant à tirer le meilleur parti possible des dépenses de voyages.

Pratiques exemplaires et données de comparaison

Annexe E

Autres données de comparaison

- Les données de comparaison étant limitées, le CS Ex a étudié des renseignements tirés du dernier appel d'offres et du contrat actuel des autres ministères fédéraux (SVG). Les contrats de services de voyages d'autres organisations qui étaient disponibles sur Internet ont été comparés — le gouvernement de Victoria (Australie), la province de Colombie-Britannique, l'état du Texas, l'état de l'Oregon et l'université de la Virginie.
- Si l'on compare les éléments des contrats pour déterminer les niveaux de service, on constate que les services de voyages d'AMEX sont plus avantageux. Les éléments suivants des contrats, par exemple, ont été jugés meilleurs dans le cas d'AMEX : structure, équipement et installations de l'entrepreneur, mise en œuvre, formation, service en Europe, assurance de la qualité, systèmes d'information de gestion, rapports, amélioration des programmes.
- Si l'on ne tient pas compte des différences des niveaux de service ci-dessus, les frais demandés par AMEX sont sensiblement plus élevés, et ce, pour toutes les transactions. À en juger par les frais en vigueur en mars 2000, les frais perçus par AMEX sur les transactions de vols intérieurs étaient d'au moins 19 p. 100 plus élevés dans le cas des réservations à service complet par comparaison à ceux que prévoit le contrat du SVG. De plus, le rabais consentis par AMEX pour les billets électroniques n'est que de 1,2 p. 100, alors que le contrat du SVG prévoit dans ce cas un rabais de 17 p. 100.
- Les rabais d'AMEX pour les réservations électroniques sont proportionnellement moins élevés que ceux dont bénéficie le reste de l'administration fédérale. Les réservations électroniques d'AMEX — réservations faites sur Internet par l'utilisateur — ne procurent qu'une réduction de 22 p. 100 par comparaison aux réservations ordinaires de vols intérieurs. Le contrat du SVG prévoit dans ce cas un rabais d'au moins 45 p. 100.