



National
Defence

Défense
nationale

Chief Review Services Chief - Service d'examen

CRS  CS Ex

Revu par le CS Ex conformément à la *Loi sur l'accès à l'information* (LAI). L'article ou les articles applicables de la LAI sont cités lorsqu'il y a prélèvement de l'information.

VÉRIFICATION DES VOYAGES, ACTIVITÉS D'ACCUEIL ET CONFÉRENCES

Mars 2005

7053-56 (CS Ex)



Canada 

SYNOPSIS

Le présent rapport renferme les résultats d'une vérification interne des voyages, activités d'accueil et conférences. La vérification a pour but de donner l'assurance que les fonds publics sont utilisés de manière prudente, transparente et conformément aux politiques et aux règlements applicables. Les dépenses totales se chiffrent à environ 250 millions de dollars par an, dont environ 98 p. 100 sont consacrés aux voyages. Ces dépenses sont effectuées pour un ensemble de raisons, dont : les engagements opérationnels, la participation à des symposiums nationaux ou internationaux ou à des groupes de travail, de même que l'organisation de la formation, de conférences et de séances de planification stratégique ou la participation à celles-ci. La vaste majorité des dépenses est tout à fait essentielle à la réalisation des objectifs et des missions du MDN et des FC, bien que certaines dépenses soient plus discrétionnaires, ce qui justifie que l'on y porte une attention particulière et, en fin de compte, que l'on en fasse une sorte de « baromètre éthique » de l'organisation.

Les dépenses totales dans ce secteur sont importantes, mais des renseignements de gestion essentiels comme le nombre total de déplacements, le temps consacré aux déplacements, les coûts administratifs et le but, ou la logique, derrière ces déplacements ne sont pas disponibles. Cette lacune dans les renseignements disponibles limite la capacité de la direction à faire des prévisions de coûts, à évaluer les risques, à définir et à surveiller les normes administratives et à quantifier les économies potentielles si l'on devait avoir recours à des solutions de rechange aux déplacements. Par conséquent, l'amélioration des renseignements sur la gestion est l'une des principales recommandations.

De nombreuses occasions devraient être saisies pour améliorer la documentation, l'autorisation et l'attestation de ces paiements. Cependant, malgré les faiblesses au niveau des processus administratifs et des contrôles, il ressort de la vérification que les paiements destinés aux déplacements, à l'accueil et aux conférences sont, pour la plupart, exacts et conformes aux versements effectués. Pour renforcer l'observance des règles, il faut d'abord clarifier, mettre à jour et communiquer davantage certaines politiques – des politiques claires et une surveillance adéquate sont de plus en plus importantes dans le contexte actuel de décentralisation et de dévolution. Il faut également renforcer les politiques en matière de marchés et mieux expliquer la distinction entre voyages et activités d'accueil. En outre, il y a lieu d'exercer une plus grande surveillance du rendement, notamment par le biais d'échantillonnage statistique et de contrôles intelligents automatisés. Par exemple, il y aurait moyen, dans nombre de cas, de recueillir de l'information et de produire des rapports sur les types de voyage et les coûts moyens des voyages par destination en vue d'aider les gestionnaires.

L'analyse comparative laisse à penser que d'importantes économies sont possibles, soit d'environ 15 M\$ par an en efficacité administrative et 20 M\$ supplémentaires par an en remplaçant les déplacements par les nouvelles technologies comme la vidéoconférence et la diffusion sur le Web. L'initiative des services de déplacements partagés à l'échelle de l'État pourrait jouer un rôle important pour que ces économies se matérialisent, en simplifiant l'administration et en fournissant des renseignements sur la gestion. Parallèlement, il faudrait aller de l'avant avec certaines améliorations dans un proche avenir.



Bien que cette vérification porte sur la gestion de ressources associées à des dépenses spécifiques, c.-à-d. les déplacements, l'accueil et les conférences, les résultats et les recommandations confirment plusieurs autres vérifications récentes du Chef – Service d'examen. Comme cela est indiqué dans le plan d'action de gestion du rapport, les initiatives continues du Ministère doivent servir à améliorer les renseignements sur la gestion, revitaliser la fonction de contrôleur et renforcer le cadre de contrôle actuel. La mise en œuvre coordonnée et efficace de ces initiatives produira des gains globaux et accélérera les progrès en vue d'en arriver à un régime de contrôles intégrés basés sur le risque.



TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE DES RÉSULTATS.....	I
INTRODUCTION.....	I
CONTEXTE	I
ÉVALUATION GLOBALE	II
PRINCIPALES OBSERVATIONS/QUESTIONS.....	III
PRINCIPALES RECOMMANDATIONS	V
PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION	VI
INTRODUCTION.....	1
OBJECTIFS DE LA VÉRIFICATION.....	1
PORTÉE	1
MÉTHODOLOGIE	2
OBSERVATIONS DÉTAILLÉES ET RECOMMANDATIONS	3
EXACTITUDE ET PERTINENCE DE L'INFORMATION DE GESTION	3
Tendances en matière de dépenses	3
Exactitude et pertinence des données du SCFG.....	4
Information sur les éléments de coût	6
Désignation de l'objet du voyage	7
Contrôles intelligents axés sur l'information.....	8



CONFORMITÉ AUX POLITIQUES	12
Clarté et compréhension des politiques	13
Respect des exigences liées à la LGFP	15
VALEUR OPTIMALE	17
ÉCONOMIES POTENTIELLES	21
Efficacité des processus administratifs	21
Étude des solutions de rechange	23
ANNEXE A – PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION.....	A-1
ANNEXE B – CRITÈRES CLÉS.....	B-1
ANNEXE C – ANALYSE DES ÉLÉMENTS DE COÛTS.....	C-1
ANNEXE D – MÉTHODE D'ÉCHANTILLONNAGE	D-1
ANNEXE E – PRINCIPAUX ACRONYMES UTILISÉS DANS CE RAPPORT.....	E-1



SOMMAIRE DES RÉSULTATS

INTRODUCTION

1. Les dépenses engagées par le gouvernement aux fins de voyages, d'activités d'accueil et de conférences attirent souvent l'attention du public. Quelques cas isolés d'abus et de dépenses excessives peuvent diminuer la confiance du public et éclipser le fait que de telles dépenses constituent normalement une nécessité dans la gestion de programmes publics. Quel que soit le montant total que ces dépenses représentent en dollars, elles indiquent souvent la prudence et la probité dont le Ministère fait preuve dans la gestion des fonds publics — servant en quelque sorte de « baromètre d'éthique ». C'est ainsi que le plan de travail du Chef – Service d'examen (CS Ex)¹ pour 2003-2004 prévoyait une vérification des voyages, activités d'accueil et conférences.

CONTEXTE

2. Au cours de l'année financière (AF) 2003-2004, le ministère de la Défense nationale (MDN) a consacré plus de 260 M\$ aux voyages, activités d'accueil et conférences². Il s'agit d'une augmentation de 43 M\$, ou 20 p. 100, par rapport aux quatre années précédentes. Dans une mesure considérable, mais difficile à quantifier, cette augmentation découle d'une intensification des activités opérationnelles. Là où certaines préoccupations comme la menace de terrorisme ont poussé certains groupes du secteur privé et du gouvernement à limiter leurs voyages, certaines unités du MDN et des Forces canadiennes (FC) ont dû, elles, augmenter les leurs. En effet, plus de 60 p. 100 de l'augmentation des dépenses est imputable à la Force terrestre et aux opérations de déploiement. Les hausses de prix ont également influé sur les dépenses. Entre les AF 2000-2001 et 2003-2004, le montant des indemnités prescrites par le Conseil du Trésor (CT) pour les frais de repas et les frais accessoires en cours de déplacement a été augmenté de 20 p. 100. À la lumière de tels facteurs, pour que l'ensemble des dépenses soit réduit ou du moins maintenu, il faudra faire preuve d'une rigueur accrue dans les domaines où le Ministère jouit de pouvoir discrétionnaire. Or, dans le contexte actuel favorisant de plus en plus la délégation et la décentralisation, assurer une telle rigueur présente un défi.

3. Aussi, la vérification dont il est question ici visait à confirmer que les dépenses liées aux voyages, aux activités d'accueil et aux conférences sont appropriées, raisonnables, conformes et bien surveillées. Elle visait en outre à évaluer la pertinence de l'information de gestion, des contrôles internes, de la mesure du rendement et de la gestion des risques tels qu'ils s'appliquent à ces dépenses. Comme il faut toujours veiller à ce que tous les fonds soient consacrés aux priorités ultimes, la vérification devait également explorer la possibilité de réduire ces dépenses grâce à une utilisation accrue de la technologie, notamment l'apprentissage en ligne et les vidéoconférences.

¹ La liste des principaux acronymes utilisés dans ce rapport figure à l'annexe E.

² Les dépenses de voyage déclarées pour l'AF 2003-2004, à l'exclusion des voyages aux fins de relocalisation, de soins médicaux et de cours des FC, s'élèvent à 254 M\$, tandis que les dépenses déclarées pour activités d'accueil et conférences s'élèvent respectivement à 2,7 et 3,5 M\$.



ÉVALUATION GLOBALE

4. La vérification a permis de déterminer que, même si la plupart des groupes peuvent fournir une justification anecdotique des changements survenus dans leurs dépenses, il leur manque l'information exacte et consolidée nécessaire pour quantifier l'incidence des différents éléments de coût. Il existe un manque généralisé d'information sur l'objet des voyages, d'où la difficulté d'évaluer les options et la capacité diminuée du Ministère à réduire ses dépenses par d'autres moyens que l'imposition de compressions budgétaires arbitraires et globales. Le manque d'information de gestion est également illustré dans l'absence de rapports d'exception et de rapports de mesure du rendement. La réalisation de progrès à ces égards permettrait la mise sur pied d'un système de contrôles intelligents visant à réduire les risques associés à de telles dépenses.
5. Pour la plupart, les paiements des frais de voyage, d'accueil et de conférences sont exacts et conformes aux dépenses admissibles telles qu'elles sont détaillées dans différentes politiques. Même si 3 p. 100 des transactions échantillonnées contenaient des paiements en trop ou en moins, la valeur monétaire de ces erreurs par rapport à la population globale était négligeable, à savoir moins de 0,1 p. 100 du total. Par contre, nous avons trouvé qu'il y avait place à beaucoup d'amélioration en ce qui a trait à la documentation, à l'autorisation et à l'attestation de ces paiements. En effet, 46 p. 100 des transactions de l'échantillonnage n'étaient pas conformes à toutes les exigences des politiques gouvernementales ou ministérielles en vigueur. La lacune dominante consistait en des faiblesses au niveau de la documentation, de l'autorisation et/ou de l'attestation selon les dispositions de la Loi sur la gestion des finances publiques (LGFP).
6. Les faits observés pendant la vérification semblent indiquer que la majeure partie des gestionnaires recherchent les économies et la valeur optimale. Cependant, nous avons tout de même relevé des situations où, bien qu'il n'y ait eu aucune entrave aux politiques, certaines dépenses ont pu sembler excessives, et où la justification expliquant le dépassement de la norme n'était pas bien documentée. Même si de telles situations constituent l'exception, elles peuvent avoir des répercussions négatives pour ce qui est du « baromètre d'éthique » du Ministère.
7. Il existe des possibilités de réduire les coûts administratifs et de remplacer les voyages par des solutions plus rentables axées sur la technologie. D'après nos observations des pratiques administratives courantes et un examen des meilleurs modèles, d'importantes économies peuvent effectivement être réalisées. Bien que le manque d'information exacte nous empêche de quantifier ces économies avec certitude, il n'est pas déraisonnable de s'attendre à des économies d'efficacités de l'ordre de 15 M\$ par année, ainsi que des réductions de dépenses avoisinant les 20 M\$ grâce à l'évolution de la technologie.



PRINCIPALES OBSERVATIONS/QUESTIONS

8. **Exactitude et pertinence de l'information de gestion.** Bien qu'il existe passablement d'information au niveau des transactions individuelles, très peu d'information intégrée de gestion est disponible. Dans un rapport du Bureau du vérificateur général du Canada (BVG)³ publié en 1995, il est d'ailleurs question du besoin d'améliorer l'information de gestion relative aux voyages, aux activités d'accueil et aux conférences. Au sein du MDN, le besoin demeure, malgré l'introduction de plusieurs nouveaux systèmes, notamment le Système de comptabilité financière et de gestion (SCFG), le Système de caissier automatisé (SCA) et Claims-X. Les données des différents systèmes sont difficiles à relier, de sorte qu'il n'est pas facile d'obtenir de l'information sur le nombre de voyages, le temps que les employés consacrent aux voyages ou l'objet des voyages.

9. De même, l'absence de directives et le manque d'uniformité relativement à l'inscription des transactions nuisent à l'exactitude et à l'utilité ultérieure des données recueillies. Il existe au moins 28 comptes généraux où consigner les dépenses de voyage, d'accueil et de conférence au grand livre (GL). Bon nombre de ces comptes se chevauchent ou n'offrent aucune discrétion, et il n'existe aucune directives supplémentaires sur les circonstances qui exigent l'utilisation d'un compte plutôt qu'un autre. Par conséquent, les registres manquent d'uniformité d'une unité à l'autre et d'une période à l'autre. L'utilisation de codes erronés, documentée dans de nombreux rapports antérieurs du CS Ex, continue également de poser problème. Les gestionnaires se préoccupent beaucoup d'imputer les dépenses au bon budget, mais bon nombre sont moins rigoureux quand vient le moment de choisir le compte général pertinent. Ainsi, la direction peut difficilement faire la distinction entre les voyages liés aux opérations militaires et les voyages liés à des activités discrétionnaires, ni même établir avec certitude le total des dépenses de voyage.

10. **Conformité aux politiques.** Sur la base d'un échantillonnage statistique, nous avons établi que 46 p. 100 des montants consacrés aux voyages, aux activités d'accueil et aux conférences correspondaient à l'une des situations suivantes :

- n'avaient pas été correctement autorisés au préalable conformément à la politique ministérielle;
- n'étaient pas conformes à la LGFP, plus précisément à l'article 34, en vertu duquel on exige une confirmation documentée de la réception et du prix;
- n'avaient pas été engagés par une personne possédant l'autorité nécessaire;
- n'étaient pas étayés de manière satisfaisante de documents de base, ou alors les documents à l'appui n'étaient pas conservés en lieu sûr;
- représentaient des paiements en moins ou des paiements en trop.

³ Rapport du vérificateur général du Canada, 1995, chapitre 7 – Les déplacements et l'accueil.



11. Les causes de non-conformité variaient. Dans certains cas, la politique avait besoin de clarification. Plus précisément, les différentes interprétations « de bouche à oreille » de la politique sur les activités d'accueil ont entraîné de nombreuses situations où l'autorité responsable n'était pas indiquée. Les interprétations courantes de la politique pourraient avoir incité certaines organisations à opter pour des prestations plus coûteuses à l'extérieur de la ville ou à se prévaloir d'un contrat passé avec un établissement commercial en vue de contourner l'exigence d'une autorisation d'accueil. Dans d'autres cas, les politiques doivent être mises à jour pour refléter les pratiques actuelles. Dans d'autres cas encore, il aurait fallu une communication continue et une surveillance accrue pour s'assurer que les employés connaissent et respectent les exigences énoncées dans les politiques en vigueur.

12. **Valeur optimale.** Les politiques actuelles confèrent de la souplesse aux gestionnaires et visent l'équilibre entre les différents facteurs que sont le meilleur prix, la qualité de vie et le statut d'employeur de choix. Bien des groupes se soucient beaucoup des coûts lorsqu'ils organisent des voyages, activités d'accueil et conférences. Nous avons examiné des dossiers faisant état de solutions de rechange, par exemple, les employés avaient voyagé en classe économique alors qu'ils étaient admissibles à la classe affaires en vertu de la durée du trajet ou de leur grade, ou encore, les employés avaient réduit les frais d'hébergement en se prévalant de l'option vivres et logement ou en se partageant un lieu d'hébergement. Par contre, et il s'agit d'exceptions, nous avons examiné d'autres dossiers où les coûts auraient pu être réduits. Mentionnons des choix douteux quant à l'endroit où suivre une formation, au nombre de participants, et à la durée du séjour, et l'absence de documents justifiant de telles décisions. Dans certains dossiers, les coûts auraient pu être limités grâce à la rationalisation : location de voitures plutôt que courses en taxi, choix d'hôtels aux tarifs économiques, omission de réclamer des frais de repas quand le repas était fourni, et à l'utilisation maximale d'installations gouvernementales, c.-à-d. vivres et logement en cours de déplacement, utilisation de centres de conférences du gouvernement pour les symposiums et séances de travail. De tels choix peuvent n'avoir que de modestes répercussions financières, mais ils reflètent l'esprit d'éthique du Ministère et les comportements qui sont jugés acceptables.

13. **Économies potentielles.** Même s'il est possible de réaliser des économies en examinant de plus près les dépenses de voyage, d'accueil et de conférences, nous pouvons faire encore mieux en modernisant l'administration des voyages et en tirant meilleur profit des solutions de rechange.

14. D'après une étude menée en 2002 par Consultation American Express⁴, les entreprises ont pu réduire de l'ordre de 60 à 80 p. 100 leurs frais d'administration des voyages en adoptant des systèmes de notes de frais automatisées (NFA). Il s'agit de logiciels de bureau qui permettent aux voyageurs de veiller eux-mêmes à organiser leurs déplacements et à consigner leurs dépenses de voyages. Ils sont assortis de mécanismes d'approbation automatisée, éliminant de ce fait bon nombre des redondances actuelles et garantissant le respect des modalités en vigueur. En outre, ils procurent une information de gestion complète et mieux intégrée. Bien que le système Claims-X actuellement installé dans la plupart des unités du MDN/des FC ait réduit le temps à consacrer à la préparation et au traitement final des demandes, il n'était pas destiné à procurer, et n'en est effectivement pas venu à procurer, tous les avantages qui sont associés aux NFA.

⁴ Tendances et prévisions – Industrie du voyage d'affaires au Canada. Consultation American Express, mars 2002.



15. L'étude d'American Express (AMEX) indique que la mise en œuvre de systèmes NFA procure des économies de l'ordre de 50 \$ à 90 \$ par demande de remboursement. Étant donné le volume actuel de demandes de remboursement que le MDN/les FC doivent traiter, des économies de 50 \$ par demande, par exemple le retranchement d'environ 1,5 heure au temps d'administration de la demande, se traduiraient par des économies d'efficacité avoisinant les **15 M\$** par année. En maximisant le recours à la carte de voyage ministérielle plutôt qu'à des avances de fonds, et en encourageant le remboursement des frais par virement automatique de fonds (VAF) plutôt que par chèque, il en découlerait davantage d'économies.

16. Les plus importantes économies, cependant, résident dans le remplacement des voyages par des moyens technologiques. D'après un sondage de WorldCom Meetings in America,⁵ un voyage d'affaires courant comporte des coûts essentiels au montant de 1334 \$ par participant (billet d'avion, repas, voiture, etc.). Quant aux coûts accessoires (administration, temps de non-productivité), ils se situent en moyenne entre 700 \$ et 1000 \$ par voyageur. Le même sondage indique également que les employés consacrent en moyenne 21 heures aux réunions qui nécessitent un déplacement, contre 4 heures aux réunions par téléconférence.

17. Les exemples abondent d'entreprises qui font grand usage de solutions de rechange technologiques aux voyages, notamment les vidéoconférences et la vidéo en continu sur le Web. Le MDN/les FC ont fait des progrès en ce sens. Les statistiques du Ministère ont montré une augmentation de 120 p. 100 dans le recours aux vidéoconférences depuis 2000. En 2003, il se déroulait au Ministère en moyenne 60 vidéoconférences multipoints par mois, à savoir environ trois par jour ouvrable. Dès qu'une moyenne de quatre sites et de huit personnes par site participent, le coût initial d'investissement est vite récupéré. Beaucoup a été accompli, mais il est possible de faire encore mieux en sensibilisant et en familiarisant davantage les gestionnaires à la technologie en question, et en procédant à d'autres investissements s'il y a lieu. Si 10 p. 100 des voyages actuels pouvaient être ainsi remplacés, les économies annuelles pourraient s'élever à quelque **20 M\$**.

PRINCIPALES RECOMMANDATIONS

18. Pour favoriser la collecte d'information de gestion pratique, aussi bien à court terme qu'à long terme, il faudra définir les besoins en information et améliorer la structure du GL. L'objet du voyage devrait être indiqué clairement pour que les dépenses de nature opérationnelle puissent être comptabilisées séparément de celles revêtant un caractère plus discrétionnaire. De plus, il faudrait surveiller certaines mesures, comme le nombre et la durée des voyages, de sorte à pouvoir prévoir l'incidence des mouvements de prix. La surveillance axée sur le risque nécessite que l'information puisse être assujettie à des contrôles intelligents, dont les rapports d'exception et la mesure du rendement.

⁵ Power Meetings Update Newsletter, IVCI, *Video Conferencing: You've heard the hype, Now read the facts*. Wainhouse Research, août 2003.



19. À plus long terme, l'Initiative des services de voyage partagés (ISVP) visant l'ensemble du Canada pourrait bien résoudre bon nombre des problèmes soulevés. Elle est censée fournir de meilleurs outils et repose sur le fait qu'un seul fournisseur assure tous les services de voyage intégrés grâce à l'automatisation. Dans un avenir proche, l'équipe ISVP lancera un outil d'autoréservation en ligne, et par la suite, un élément automatisé d'autorisation et de gestion des dépenses. Compte tenu des économies considérables découlant d'une administration simplifiée et de la possibilité d'améliorer l'information de gestion, le MDN doit se montrer proactif dans la conception et l'élaboration de ce système afin que le Ministère en tire tous les avantages possibles.

20. Même si les nouveaux systèmes comme l'ISVP permettront d'améliorer la conformité grâce à différents processus et systèmes et à l'automatisation de l'autorisation, l'application uniforme des politiques et l'amélioration de la conformité aux politiques n'en nécessitent pas moins que celles-ci soient clarifiées et actualisées, et mieux communiquées et surveillées. Il a beau être souhaitable de conférer discrétion et souplesse aux gestionnaires, il faudrait tout de même discuter régulièrement des impératifs de l'éthique en matière de dépenses.

21. Enfin, les solutions de rechange aux voyages devraient faire l'objet d'un examen approfondi et être diffusées. Les gestionnaires devraient suivre la formation nécessaire pour se sentir à l'aise au moment de présider des réunions où ils doivent utiliser des outils technologiques. De même, lorsque l'accès aux ressources nécessaires pose problème, il y aurait lieu d'envisager de nouveaux investissements. Le remplacement judicieux des voyages par des réunions utilisant la technologie peut se traduire par d'importantes économies et l'amélioration de la qualité de vie des employés fatigués de voyager.

PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION

22. Le Ministère s'affaire à l'heure actuelle à évaluer deux options en ce qui touche la prestation future des services liés aux déplacements. Des équipes de l'Initiative des services de voyage partagés (ISVP) et du MDN œuvrent ensemble pour examiner la conception et la fonctionnalité du système proposé ainsi que son impact sur les processus de gestion actuels du Ministère. Bien qu'il s'agisse d'une voie prometteuse, des efforts sont également déployés pour analyser la faisabilité de l'amélioration des liens et des outils actuels, afin de satisfaire aux exigences futures de gestion et de prestation des services de voyage. Cette analyse à deux options, une fois achevée, indiquera la voie que le MDN empruntera. Sans égard à l'option choisie, le besoin d'information complète sur les voyages est reconnu. Des initiatives de transition pour aborder cette question comprennent des efforts pour habiliter les processus existants à s'exécuter par le Web, déterminer la faisabilité de l'intégration de Claims-X et du système SCA, et réexaminer la structure du grand livre afin de recueillir de l'information de gestion plus utile. Ces améliorations et, en fin de compte, l'option choisie, devraient faciliter l'élaboration de contrôles intelligents automatisés supplémentaires et déboucher sur des formes d'efficacité administrative.



23. Afin d'améliorer davantage l'efficacité, le Ministère effectuera des recherches au sujet de l'offre d'un service institutionnel afin de faciliter la logistique des conférences et des symposiums. Des mécanismes appropriés de passation des contrats seront mis en place pour appuyer cet effort.
24. Plusieurs politiques ont été clarifiées ou le seront sous peu, y compris les politiques sur le compte de voyage ministériel et sur la conservation des documents. Les politiques sur l'accueil seront également mises à jour en fonction des délibérations d'un groupe de travail interministériel et de directives du Secrétariat du Conseil du Trésor.
25. Dans le cadre d'efforts visant à améliorer l'observance des règles, une formation obligatoire a été prodiguée à tout le personnel qui assume une autorité selon les articles 32, 34 et 33 de la LGFP. La vérification se fait aussi plus serrée, grâce à la mise sur pied de la cellule de surveillance et d'observance du D Pol C, et ce, afin de garantir un exercice adéquat de l'autorité contractante, et grâce à la redistribution des ressources au sein de l'USFC(O), ce qui permet une surveillance accrue des demandes de remboursement de frais de voyage au sein de la RCN.



RECOMMANDATIONS CLÉS DU CSEX	PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION
<p>1. Améliorer la gestion de l'information, c.-à-d. :</p> <ul style="list-style-type: none"> a. intégrer les sources d'information b. réduire et redéfinir les codes du grand livre c. développer des « contrôles intelligents », dont les rapports d'exception et la mesure du rendement 	<ul style="list-style-type: none"> • Des initiatives en cours pour étudier et examiner les codes du GL devraient assurer la saisie de renseignements pertinents et utiles. • Une initiative permettant d'avoir Claims-X en ligne d'ici la fin de 2005 et un examen de la faisabilité de l'intégration du système SCA et de Claims-X favoriseront la collecte d'une meilleure information de gestion, y compris le coût total des voyages. • L'analyse se poursuivra afin de déterminer si on doit satisfaire aux besoins en information et à la prestation des services de voyage en améliorant et en intégrant les systèmes actuels du Ministère ou en se joignant à l'initiative des services de voyage partagés (ISVP).
<p>2. Clarifier, actualiser et mieux communiquer certaines politiques, en particulier :</p> <ul style="list-style-type: none"> a. la politique sur l'accueil b. la passation de contrats pour les voyages en bloc ou l'organisation de conférences c. les exigences des articles 33 et 34 de la LGFP 	<ul style="list-style-type: none"> • Un groupe de travail interministériel dirigé par le SCT étudie actuellement la politique sur l'accueil. • Des exposés et des séances de sensibilisation sur la passation de contrats ont été actualisés pour mettre davantage l'accent sur ces domaines. Il faut continuer à accroître la surveillance des contrats. • Conformément aux exigences de l'article 33, l'échantillonnage statistique des demandes de Claims-X dans la RCN débutera à compter du 1^{er} fév 05.
<p>3. Simplifier les processus, c.-à-d. :</p> <ul style="list-style-type: none"> a. développer un système automatisé et totalement intégré de rapports sur les dépenses, permettant des autorisations électroniques b. offrir des services ministériels pour faciliter l'organisation des conférences et symposiums 	<ul style="list-style-type: none"> • Continuer à explorer la solution de voyage bout en bout proposée pour l'ISVP. De plus, analyser la faisabilité d'améliorer les outils et les actuelles liaisons inter-systèmes du Ministère. • Préparer un rapport sur la faisabilité et l'éventuelle portée d'un service ministériel de planification de conférences.
<p>4. Explorer des alternatives, c.-à-d. :</p> <ul style="list-style-type: none"> a. sensibiliser davantage les employés aux avantages et aux possibilités qu'offrent la vidéoconférence et d'autres nouvelles technologies 	<ul style="list-style-type: none"> • Continuer d'offrir des services d'assistance technique relativement à l'utilisation de ces technologies. • Au besoin, accroître les investissements dans ces technologies.



INTRODUCTION

OBJECTIFS DE LA VÉRIFICATION

- Confirmer que les dépenses de voyage, d'accueil et de conférence sont appropriées, raisonnables, conformes et bien surveillées;
- Évaluer la pertinence de l'information de gestion, des contrôles internes, de la mesure du rendement et de la gestion des risques tels qu'ils s'appliquent aux dépenses en question;
- Explorer la possibilité de réduire les dépenses grâce à une utilisation accrue de la technologie, notamment l'apprentissage en ligne et les vidéoconférences.

Les critères clés d'évaluation de ces objectifs figurent à l'**annexe B**.

PORTÉE

- L'analyse des tendances a porté sur les dépenses de voyage, d'accueil et de conférence effectuées à compter de l'AF 1998-1999 jusqu'à la fin de l'AF 2003-2004;
- Les échantillons statistiques et dirigés incluaient des transactions de voyage, d'accueil et de conférence traitées à Ottawa pendant les AF 2002-2003 et 2003-2004;
- Les voyages effectués aux fins de relocalisation, de recrutement et de soins médicaux n'ont pas été pris en considération. Les frais liés au service temporaire (ST) de militaires se déplaçant pour suivre des cours des FC étaient exclus eux aussi⁶;
- La vérification ne s'est pas étendue à l'examen des contrats négociés ni du prix des billets d'avion⁷, des chambres d'hôtel ou de la location de voitures.

⁶ Pendant l'AF 2003-2004, environ 43 M\$ ont été consacrés aux voyages de relocalisation, y compris le recrutement. Il s'agit d'une partie des quelque 250 M\$ dépensés chaque année pour des déplacements militaires. Étant donné le caractère spécialisé de tels déplacements, le CS Ex examinera les dépenses qui s'y rattachent lors d'une vérification prévue des déménagements militaires. D'autre part, les voyages aux fins de soins médicaux ont coûté environ 2 M\$ en 2003-2004, tandis que les frais de ST de militaires se déplaçant pour suivre des cours des FC se sont élevés à quelque 15 M\$. Ces frais de voyage ont également été considérés de nature spécialisée et ont été exclus de la vérification.

⁷ Ce contrat avait déjà été examiné lors d'une vérification antérieure du CS Ex (7053-36, juin 2001) portant sur la gestion du contrat de services de voyage AMEX.



MÉTHODOLOGIE

La méthodologie utilisée était la suivante :

- Analyse des données au moyen d'outils et techniques de vérification informatisée (OTVI)⁸;
- Examen approfondi des documents ayant trait aux paiements des dépenses de voyage, d'accueil et de conférence, selon un échantillonnage statistique et un échantillonnage dirigé;
- Entrevues et discussions avec les gestionnaires des centres de responsabilités (CR), les administrateurs des voyages et les voyageurs;
- Analyses comparatives et examen de la documentation.

⁸ L'analyse des données a porté sur des données prélevées dans le Système de comptabilité financière et de gestion (SCFG), le Système de caissier automatisé (SCA), le système TripPower d'American Express (AMEX) et le système Claims -X.

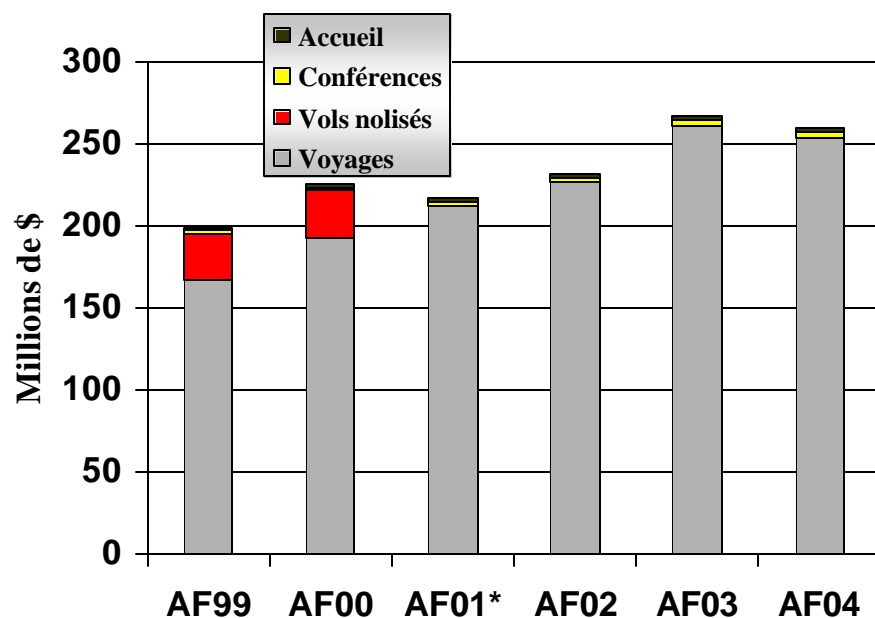


OBSERVATIONS DÉTAILLÉES ET RECOMMANDATIONS

EXACTITUDE ET PERTINENCE DE L'INFORMATION DE GESTION

Il existe beaucoup d'information au niveau des transactions, qui est entreposée dans de nombreux systèmes ne permettant que peu de liens entre les dossiers et donc peu d'information de gestion d'ensemble. Des doutes quant à l'exactitude d'une telle information en minent l'utilité ultérieure. On n'a pas encore développé de contrôles automatisés ou « intelligents » qui procureraient à la direction de l'information sur les situations exceptionnelles ou les écarts de rendement. Par conséquent, il s'avère difficile de cerner les facteurs de coûts, de faire la distinction entre les voyages discrétionnaires et les autres, de mettre en évidence les transactions inhabituelles, et, tout compte fait, de gérer efficacement les ressources visées.

Tendances en matière de dépenses



Source : SCFG

* Une fois les vols nolisés abolis

	AF 2001	AF 2004
Voyages	213 M\$	254 M\$
Conférences	2,2 M\$	3,5 M\$
Activités d'accueil	2,4 M\$	2,7 M\$

Hausse de 43 M\$, soit 20 p. 100, au cours des quatre dernières années

- Les voyages aux fins de relocalisation, de recrutement et de soins médicaux sont exclus, de même que les frais de ST des militaires se déplaçant pour suivre des cours des FC.

Il ne s'agit pas du coût total; les coûts suivants sont exclus :

- vols assurés par la 1^{re} Division aérienne du Canada (1 DAC);
- vivres et logement (V&L) assuré aux militaires en cours de déplacement;
- administration.



Exactitude et pertinence des données du SCFG

Le SCFG ne permet pas de faire la distinction entre les voyages liés aux opérations militaires ou à d'autres fonctions professionnelles essentielles et les voyages à des fins plutôt discrétionnaires comme le perfectionnement personnel et professionnel.

Le manque d'uniformité dans l'utilisation des comptes généraux limite l'utilité de l'information recueillie.

- L'analyse des tendances dépend de l'exactitude et de la pertinence des données du SCFG.
- Au moins 28 comptes généraux du SCFG peuvent être utilisés pour consigner les dépenses de voyage, d'accueil et de conférence.
- Malgré le nombre élevé de comptes généraux, il n'existe aucune information de gestion utile quant à l'objet ou à la nature des voyages.
- Pendant l'AF 2003-2004, 68 p. 100 des dépenses ont été imputées au compte général passe-partout 02106 – V1, Déplacements locaux autorisés – Civils et militaires.

- Bon nombre de comptes généraux se chevauchent ou sont décrits de manière non discrétionnaire, et il existe très peu de directives quant à l'utilisation prévue ou appropriée de chaque compte général. Par conséquent, leur utilisation manque d'uniformité. Exemples :
 - Les frais de voyage des employés civils peuvent être imputés aux codes 02106 – V1, Déplacements locaux autorisés – Civils et militaires, 02137 – V1, Frais de déplacement et de transport – Employés civils, ou 02121 – Voyages et réunions/conférences au pays (mil et civ). Il n'existe aucune directive sur les circonstances qui s'appliquent à chaque compte.
 - Tous les voyages effectués en vertu du crédit 5 (V5)⁹ sont imputés à un code général, tandis que ceux effectués en vertu du crédit 1 (V1) sont répartis entre les voyages au pays et les voyages à l'étranger. De plus, en raison des délégations de pouvoirs, il règne une certaine confusion pour ce qui est de savoir si, aux fins de codage, la région continentale des États-Unis se trouve à l'étranger. Par conséquent, le total des dépenses de voyages à l'étranger ne peut pas être

⁹ Les fonds du crédit 5 (V5) sont destinés à des dépenses d'investissement, tandis que ceux du crédit 1 (V1) sont destinés aux dépenses courantes de personnel, fonctionnement et entretien.



Exactitude et pertinence des données du SCFG (suite)

Les erreurs de codage continuent de poser problème.

- De nombreuses erreurs de codage ont été relevées. Exemples :
 - Les dépenses portées au compte général 05902 – Location d'aéronefs sont passées de 23 M\$ en 2002-2003 à 90 M\$ en 2003-2004. Une partie de cette augmentation découle de la location d'aéronefs pour les cours de parachutisme et de pilotage de planeurs, mais une grande partie a trait à des vols nolisés à des fins opérationnelles et devrait plus logiquement relever du compte général 02155 – Déplacements, vols nolisés.
 - Dans un même ordre d'idées, quelque 4 M\$ dépensés en 2003-2004 ont été imputés aux comptes généraux 05801 – Location de véhicules pour passagers et 05201 – Location, logements auraient plutôt dû être imputés à un compte Déplacement.
 - L'échantillonnage a révélé des transactions, aux montants de 300 k\$ pour des services professionnels, de 320 k\$ pour de l'équipement TI, de 260 k\$ pour du freight, de 230 k\$ pour des PP d'aviation et de 210 k\$ pour des cours, qui portaient toutes à tort un code Déplacement.
 - Les frais de participation à des conférences étaient souvent imputés à tort à un compte Déplacement; dans d'autres cas, ces frais et les frais de déplacement étaient tous portés au compte 04622 V1 – Frais de réunion/symposium/conférence.
- Les gestionnaires de CR effectuent de nombreux rajustements pour veiller à ce que les dépenses soient imputées au bon budget, mais ils sont moins rigoureux pour ce qui est d'utiliser le bon compte général.
- La réduction du financement pour certains comptes généraux pourrait inciter les employés à imputer les dépenses correspondantes à d'autres comptes.
- Les rapports du CS Ex ne cessent signaler les erreurs de codage relevées dans les systèmes d'information financières du Ministère.



Information sur les éléments de coût

La connaissance des éléments de coût est essentielle à la gestion efficace des ressources

L'information sur les éléments de coûts actuellement recueillie est limitée et en grande partie non concluante

- Les personnes interrogées lors de la vérification pouvaient fournir des raisons anecdotiques pour justifier les changements survenus dans l'ensemble des dépenses de voyage, mais peu d'entre elles pouvaient clairement en trouver les facteurs déterminants ou les éléments de coût.
- L'équipe de vérification a tenté, par différentes techniques d'analyse des données, de déterminer l'incidence relative des changements en matière de prix, de volume, de destination et de rythme opérationnel sur l'ensemble des dépenses. Les précisions ayant trait à cette analyse sont présentées à l'annexe C.

- L'analyse a montré que 60 p. 100 de l'augmentation de 43 M\$ des dépenses relèvent de deux groupes du MDN/des FC : ceux du CEMAT et des Opérations de déploiement du SCEMD.
- Les renseignements supplémentaires fournis par le groupe des Opérations de déploiement indiquent que l'augmentation du rythme opérationnel, l'éloignement accru des lieux de déploiement et les nouveaux moyens de dispenser le soutien opérationnel ont influé sur les dépenses de voyage.
- Pour d'autres groupes, les dépenses de voyage ont souffert de ce que certains vols auparavant assurés par la 1 DAC n'étaient plus offerts pour des motifs de priorité moindre, d'où une augmentation de leurs dépenses liées aux vols nolisés et commerciaux.
- Même si l'accroissement des opérations a nettement contribué à la situation, son incidence totale est difficile à quantifier.
- L'analyse a en outre démontré que les changements de prix et de volume ont contribué à l'augmentation des coûts.
- Cependant, leur incidence relative ne peut qu'être déduite de manière très inexacte à partir d'approximations tirées de diverses sources d'information non intégrées.
- Il n'existe aucune information concluante sur, notamment, le nombre de voyages, la durée des voyages, les distances franchies ni les nuits à l'hôtel; par conséquent, la capacité du Ministère à quantifier l'incidence des nouveaux tarifs s'en trouve limitée.
- La destination des voyageurs a fait l'objet d'une analyse qui a tenté de déterminer si les nouvelles destinations avaient contribué à l'augmentation des coûts, mais encore une fois, l'information disponible ne permettait pas de tirer de conclusions absolues.



Désignation de l'objet du voyage

Il est impossible de déterminer dans quelle mesure les voyages imputés au Ministère visaient un objet précis.

L'analyse des solutions de rechange dépend largement de l'objet des voyages.

- Les voyages sont motivés par différentes raisons, notamment les opérations; l'entraînement opérationnel et les exercices de la Force régulière, de la Réserve et des cadets; les groupes de travail de l'OTAN/de la coalition AUSCANUKUS/ des FC; la gestion de projets; les visites de liaison et relations publiques; les conférences; les compétitions sportives et la formation par l'aventure.
- Le SCFG ne fournit aucune information sur l'objet des voyages.
- Dans le système Claims-X, la majeure partie des demandeurs désignent la catégorie de voyage comme étant « AUTRE », puis donnent une description détaillée de l'objet précis du voyage. Il devient alors impossible d'établir la proportion relative de chaque catégorie de voyages.
- Certains groupes tentent d'appliquer la comptabilité par activités (CPA) ou les ordres internes (OI) du SCFG pour documenter l'objet des voyages; certains autres possèdent peu d'information consolidée en la matière.

- L'information sur la nature des voyages est cruciale puisque les solutions de remplacement dépendent du type et de l'objet du voyage.
- La partie des voyages visant les opérations et les exercices de campagne est moins susceptible d'être remplacée par les vidéoconférences; elle pourrait toutefois être réduite par la rationalisation des destinations, de la durée des séjours et du nombre de participants.
- La capacité d'un groupe à réduire ses dépenses de voyage à court terme dépend largement de l'objet des voyages.



Contrôles intelligents axés sur l'information

Malgré la mise en œuvre de contrôles intelligents rudimentaires, il reste à développer des contrôles plus avancés.

- Les indicateurs automatisés, ou contrôles intelligents, peuvent transformer des données brutes en information de gestion pratique en mettant en évidence les exceptions ou en mesurant le rendement par rapport à des jalons et objectifs définis.
- Combinés à une analyse et à une intervention appropriées, ces contrôles intelligents peuvent s'avérer efficaces dans la gestion de risques.
- Claims-X comprend plusieurs contrôles intelligents rudimentaires qui permettent notamment de veiller à l'application des bonnes indemnités de repas et d'obtenir une autorisation électronique avant de procéder au paiement, mais il faut encore développer des contrôles intelligents plus perfectionnés.
- Faute de moyens d'intégrer les différents systèmes, et à cause du manque d'uniformité des données, il est actuellement compliqué d'utiliser l'information ainsi.
- De plus, il y a lieu de déterminer et de perfectionner continuellement les objectifs de rendement et les règlements d'affaires qui définissent les exceptions pour tirer le meilleur profit possible des contrôles en question.

Rapports d'exception/Indicateurs de risque élevé

- Un système d'information bien conçu et intégré devrait faciliter les rapports d'exception. À titre d'exemple, il faudrait pouvoir signaler les demandes suivantes :
 - concernant une personne qui ne figure pas sur la liste de paye;
 - non autorisées par la personne désignée;
 - comportant des codes financiers inhabituels ou inappropriés;
 - comportant des divergences entre les dates ou les destinations de vol par rapport aux dates et aux destinations inscrites sur la demande;
 - indiquant des tarifs hôteliers, des frais de billets d'avion ou des montants globaux dépassant les limites autorisées,
 - présentant un écart considérable entre les dépenses préautorisées et les dépenses réelles.
- De telles exceptions risquent d'entraîner un refus de paiement ou peuvent nécessiter l'autorisation d'un niveau supérieur. De plus, l'exception pourrait entraîner un rapport et une surveillance axés sur le risque.



Mesure du rendement/Surveillance continue du risque

- Même si les rapports d'exception sont pratiques pour cerner les transactions individuelles à corriger ou à surveiller, la mesure du rendement sert à mettre en évidence les secteurs ou les processus en voie d'amélioration ou à tenir à l'œil. Ils peuvent aussi attirer l'attention sur des économies potentielles.
- À ce jour, on n'a défini aucune mesure du rendement en matière de voyages, d'activités d'accueil et de conférences, ni établi d'objectifs.
- Le tableau ci-contre illustre quelques mesures du rendement possibles et compare quelques résultats des AF 2001 et 2004.
- À titre d'exemple, d'après l'information tirée de la base de données AMEX, moins de vols ont fait l'objet de réservations anticipées pendant l'AF 2004 que l'AF 2001, et 80 p. 100 des réservations de voyage ont été effectuées au plus bas prix possible, ce qui représente un déclin de 10 p. 100 par rapport à l'AF 2001. Selon les objectifs de rendement établis, la direction pourrait décider de procéder à un examen approfondi de ces résultats pour en déterminer les causes.
- Dans un même ordre d'idées, l'information tirée de la base de données du SCA a révélé que dans la RCN, le recours aux avances de fonds est en baisse, et qu'un pourcentage accru des remboursements sont réglés par virement automatique de fonds (VAF) plutôt que par chèque. Il s'agit là d'améliorations des processus qui entraînent des économies avérées; par contre, les résultats obtenus pourraient s'avérer insuffisants en matière d'objectifs de rendement et nécessiter l'intervention de la direction.
- Au nombre des autres mesures du rendement possibles, citons : le coût moyen du traitement d'une demande, le délai de traitement des demandes, le pourcentage d'utilisation des V&L.
- Le recours à la surveillance automatisée ou aux contrôles intelligents comme stratégie de gestion des risques est prometteuse.
- Les rapports d'exception et la mesure du rendement en sont deux exemples.
- Ils procurent une information adaptée et axée sur le risque qui facilite la prise de décisions pour la direction.
- Les facteurs de succès liés à la mise en œuvre d'une telle stratégie d'information¹⁰ comprennent notamment : déterminer les principaux secteurs de risque aux fins de surveillance, consulter les intervenants pour définir les seuils et jalons, examiner les résultats préliminaires pour relever les facteurs qui faussent les données ainsi qu'améliorer, réviser et actualiser continuellement le processus.

Réservations anticipées de transport aérien MDN	AF01 – 64 % réservés 14 jours à l'avance AF04 – 59 % réservés 14 jours à l'avance
Prix du transport aérien MDN	AF01 – prix le plus bas obtenu 90 % du temps AF04 – prix le plus bas obtenu 80 % du temps
Avances de fonds – RCN	AF01 – 10,3 % AF04 – 9,3 %
Mode de paiement dans la RCN – Virement automatique plutôt que chèque	AF01 – 48 % AF04 – 51 %

¹⁰ Telle qu'est énoncée dans le rapport 7050-8-25 du CS Ex, Vérification de la gestion des fonds locaux, janvier 2004.



Efficacité de l'information de gestion

Le besoin d'améliorer l'information de gestion pose problème depuis longtemps.

L'Initiative des services de voyage partagés est prometteuse mais exige une participation active.

- Dans son rapport de 1995¹¹, le BVG reconnaissait déjà le besoin d'améliorer l'information de gestion en matière de voyages. On peut y lire :

« il est difficile d'obtenir de l'information sur le but, les coûts et les avantages des déplacements. Il n'existe pas de mesure fiable de leurs coûts d'administration. On ne connaît pas le nombre de déplacements effectués ni le temps que les employés passent en déplacement. »
- Malgré la mise en œuvre de nouveaux systèmes d'information, dont le SCFG, le SCA et Claims-X, les lacunes invoquées ci-dessus persistent.
- L'information est stockée dans de multiples systèmes qui permettent peu de liens entre les différentes données.
- En raison de nouvelles exigences de divulgation proactive et de la hausse des demandes de financement, les demandes découlant de voyages liés aux opérations nécessitent le traitement manuel des données et la contribution de nombreux intervenants. Les systèmes en vigueur ne permettent pas d'obtenir rapidement une information exacte.
- Aucun dispositif de mesure du rendement n'est établi, ni mis en œuvre.
- Dans l'ensemble, l'accent continue de porter sur le traitement et le contrôle des transactions et demandes prises individuellement plutôt que sur la compilation de l'information de gestion.
- Le contrôle des dépenses s'avère donc difficile, à moins qu'il ne passe par des compressions budgétaires arbitraires et globales.
- L'Initiative des services de voyage partagés (ISVP) du gouvernement devrait produire des rapports qui fourniront plus d'information sur les tendances ainsi qu'un meilleur aperçu des dépenses de voyage.
- Puisque l'ISVP est considérée comme le moyen de remédier aux lacunes actuelles en matière d'information de gestion au sein du Ministère, le MDN/les FC doivent jouer un rôle proactif dans son développement et sa mise en œuvre.

¹¹ Rapport du BVG – Les déplacements et l'accueil, 1995, para. 7-19.

RECOMMANDATION

Améliorer l'information de gestion

- ❖ Le SMA(Fin SM), en collaboration avec les autres N1, doit définir les besoins en information. À tout le moins, il devrait prévoir la collecte de données sur l'objet des voyages, le nombre de voyages et la durée des voyages. Il devrait déterminer quel dépôt de données serait approprié pour stocker cette information et définir clairement les liens entre les différents éléments d'information. Les codes des comptes généraux du SCFG devront donc être redéfinis et être étayés de directives garantissant l'utilisation uniforme des codes révisés.
- ❖ Il faudrait étudier l'utilisation de cette information pour développer des contrôles intelligents comme stratégie de gestion des risques.
- ❖ Puisque l'Initiative des services de voyage partagés visant l'ensemble du gouvernement est considérée comme une solution, le Ministère devrait jouer un rôle proactif dans son développement et sa mise en œuvre.



CONFORMITÉ AUX POLITIQUES

Bien que la majeure partie des montants dépensés soient conformes aux critères précis d'admissibilité énoncés dans différentes politiques, il y a place à grande amélioration en matière de documentation, d'autorisation et d'attestation de ces paiements. Dans la RCN, le problème est amplifié du fait qu'il ne se fait aucune vérification ultérieure au paiement à l'appui des attestations fournies en vertu de l'article 33 de la LGFP.

Motifs observés de non-conformité	Fréquence
Paiement en moins/trop. Paiement non conforme à la politique	0,1 % - valeur monétaire 3 % - transactions
Non-autorisation ou autorisation inappropriée préalable à l'activité d'accueil et/ou au voyage	8 %
Autorité contractante non conforme en matière de voyages en bloc, d'accueil ou de conférences	7 %
Justificatifs manquants/incomplets	10 %
Inobservation de l'article 34 de la LGFP *	27 %
Omission de tenir le registre NAV en lieu sûr conformément à la politique	8 %
Autre caractéristique ci-dessus **	46 %

- 92 – soit 46 p. 100 – des 199 transactions examinées par échantillonnage statistique¹² n'étaient pas conformes.
- Même si 3 p. 100 des transactions reflétaient des paiements en moins ou en trop, la valeur monétaire de ces erreurs par rapport à l'ensemble de la population était négligeable. Dans la plupart des cas, le montant versé se situe en-deça du montant admissible.
- Quoi qu'il en soit, il y a place à grande amélioration en matière de documentation, d'autorisation et d'attestation de ces paiements.
- Lorsque le taux combiné de non-conformité est extrapolé à la population échantillonnée, la valeur estimée des transactions non conformes s'élève à 85 M\$ pour les deux années échantillonnées.
- Si le même taux de non-conformité est extrapolé à toutes les dépenses de voyage, d'accueil et de conférences du MDN, la valeur des transactions non conformes frôle alors les 120 M\$ par année – or, vu la méthode d'échantillonnage, un tel résultat n'est pas très fiable.
- Même si le niveau actuel de non-conformité est très élevé, bon nombre des problèmes en cause sont récurrents et peuvent être corrigés par l'amélioration des politiques et de la communication et surtout par une surveillance accrue.
- À long terme, la mise en œuvre de NFA, y compris de flux d'approbation automatisée, améliorerait également le taux de conformité.

* 21 p. 100 ayant trait aux transactions du CMV.

** Dans certaines transactions, la non-conformité relevait de plus d'un motif.

¹² Voir l'annexe D pour consulter la méthode d'échantillonnage.



Clarté et compréhensibilité des politiques

Certaines politiques ont besoin d'être clarifiées, actualisées et/ou mieux communiquées.

Les repas que le MDN fournit au personnel du gouvernement doivent-ils être considérés comme des dépenses d'accueil, de ST ou de réunion/symposium/conférence?

- Une partie des cas de non-conformité peut être imputée à des politiques qui sont sujettes à interprétation, ont besoin d'être clarifiées et/ou doivent être mieux communiquées.
- À titre d'exemple, il y a confusion entre la politique sur les activités d'accueil et celle sur le ST : toutes deux autorisent les frais de repas pendant des séances de travail mais diffèrent au niveau des limites monétaires et des exigences d'autorisation préalable.
- Les politiques actuelles du CT et des FC sur les voyages prévoient, moyennant une autorisation préalable, le remboursement du petit déjeuner, du déjeuner et du dîner aux taux respectifs de 11,55 \$, 11,30 \$ et 31,80 \$. Des montants supérieurs peuvent être acceptés en cas de circonstances exceptionnelles et sur présentation de reçus. La politique n'énonce pas de manière explicite les limites du Ministère en ce qui a trait aux repas offerts au lieu du remboursement des frais de repas, mais elle précise que l'employés n'a pas droit aux deux.
- La politique d'accueil du Ministère autorise le versement de 17,32 \$, 22,60 \$ et 55,65 \$ respectivement pour les mêmes repas, mais permet aussi le dépassement dans des circonstances inhabituelles. Les activités d'accueil doivent être autorisées par un gestionnaire dûment délégué.
- Pour ajouter à la confusion, au moins deux groupes ont été informés par des gestionnaires financiers supérieurs du Ministère du fait que « si les repas et les boissons fournis font partie du contrat global conclu avec l'établissement accueillant la conférence, si les frais de repas sont conformes aux directives sur les activités d'accueil, et si aucune boisson alcoolisée n'est servie, alors il n'est pas nécessaire de faire autoriser séparément l'activité d'accueil ».
- La politique du Ministère sur les conférences stipule que de telles rencontres ne constituent pas des conférences et n'apporte pas plus de précisions à ce sujet.
- Somme toute, les employés ne savent pas trop quelle politique, et par conséquent quelles limites et autorisations, s'appliquent. Il y a donc un manque d'uniformité à cet égard.
- L'ambiguïté actuelle risque d'encourager des comportements non souhaitables. Par exemple, certaines organisations pourraient décider de tenir leurs réunions en dehors de la ville et de traiter toutes les dépenses connexes comme des dépenses de voyage pour n'avoir à demander qu'une autorisation locale. De telles dépenses attirent effectivement moins d'attention que les réunions sur place, considérées comme des activités d'accueil.



Clarté et compréhensibilité des politiques (suite)

Faute d'une définition claire de ce qu'est une activité d'accueil, le total des coûts est faussé.

Il y aurait lieu de revoir la politique en matière de protection des NAV.

Il faut davantage communiquer et surveiller la politique en matière de contrats, telle qu'elle s'applique aux voyages en bloc, aux activités d'accueil et aux conférences.

- Dans nos échantillons statistiques et dirigés, parmi les 131 situations où le MDN avait tenu des séances de travail à l'extérieur, seulement 42 p. 100 avaient donné lieu au traitement d'une partie des coûts comme dépenses d'accueil.
- Certains groupes font preuve de grande frugalité, mais certains autres, de la région du QG et d'ailleurs, excèdent largement les taux de voyage du CT sans toutefois faire autoriser ou consigner les dépenses en question comme des dépenses d'accueil. Nous avons vu des situations où des déjeuners de travail s'élevaient à 33 \$ par personne et où l'indemnité quotidienne d'hébergement et de repas atteignait 289 \$ par personne.
- En l'absence d'une politique explicite sur les activités d'accueil, les dépenses déclarées dans un domaine aussi sensible peuvent se révéler passablement trompeuses.
- Dans le MAF 1016-7-2, publié en août 2003, il est énoncé que le registre des numéros d'autorisation de voyager (NAV) doit être gardé en lieu sûr dans un classeur réglementaire doté d'un cadenas réglementaire.
- Dans notre échantillon statistique, 8 p. 100 de l'ensemble des transactions n'étaient pas conformes à cette exigence; par contre, si l'examen s'était limité aux seules transactions CMV, le taux de non-conformité aurait augmenté pour atteindre 17 p. 100.
- Quelques groupes accusaient de sérieuses lacunes en matière de sécurité, mais la plupart sécurisaient leurs fichiers au moyen de mots de passe et même de codes en vue de faciliter l'ajout d'information électronique comme l'autorisation et l'objet du voyage.
- L'exigence de ranger les dossiers dans un classeur verrouillé ne reflète pas les pratiques courantes et nuit à l'efficacité.
- Comme le Ministère a énormément investi dans la sécurité informatique, et qu'AMEX achemine des NAV au moyen de courriels et de télécopies non protégés, la politique devrait être mise à jour pour énoncer un moyen acceptable et sécuritaire de stocker les données électroniques.
- La politique du Ministère énonce clairement la nécessité de déléguer le pouvoir de conclure des marchés, mais il y a confusion sur la transposition d'une telle délégation à la réservation en bloc de chambres d'hôtel, à la réservation de salles de conférences, aux frais de conférences et aux activités d'accueil.
- La majeure partie des employés sont au courant du répertoire des hôtels en ligne du CT, mais peu savent qu'il est assorti d'une offre à commandes d'une limite de 6 k\$, ni qu'aucun séjour ne devrait dépasser 30 jours, ni qu'il ne faut pas réserver de chambres d'hôtel aux fins de conférences.
- En outre, les employés qui organisaient des symposiums ne savaient pas toujours qu'en plus d'obtenir l'autorisation d'assurer l'accueil ou de remplir les fonctions d'hôte, ils devaient également obtenir une autorisation distincte pour conclure des contrats.
- Dans les échantillonnages dirigé et statistique, sur les 86 paiements pour des repas et/ou des chambres d'hôtel, quand le paiement dépassait 5 k\$, seuls 19 p. 100 faisaient l'objet d'un contrat conclu en bonne et due forme. Deux fournisseurs ont touché des paiements totalisant plus de 1 M\$ pour des voyages en bloc et plusieurs autres ont touché pour plus de 100 k\$, sans contrat valide.



Respect des exigences liées à la LGFP

Le respect des exigences liées à la LGFP exige une constante vigilance.

- Pour remédier aux faiblesses en matière de contrôle observées lors de plusieurs autres vérifications du CS Ex, le SMA Fin(SM) a mis en œuvre le Plan d'action de la fonction de contrôleur, qui insiste sur l'importance de respecter les exigences liées à la LGFP.
- Nous n'avons encore vu aucun signe de résultats positifs découlant de ce plan, car notre échantillonnage portait surtout sur des transactions effectuées entre l'AF 2002-2003 et l'AF 2003-2004. De fait, nous avons plutôt constaté la nécessité d'assurer une constante vigilance.
- L'attestation exigée en vertu de l'article 34 de la LGFP avait été omise dans 27 p. 100 des transactions de l'échantillon statistique. La majeure partie (21 p. 100) d'entre elles étaient des transactions CMV. Lorsque l'examen porte exclusivement sur les transactions CMV, le taux de non-conformité grimpe à 50 p. 100.
- Bien que le MAF 1016-7-2 publié en août 2003 stipule « Les rapports seront examinés afin de s'assurer de leur exactitude et seront certifiés suivant l'article 34 de la (...) LGFP », de nombreux groupes n'étaient pas au courant d'une telle exigence. Dans certains cas, les rapports étaient examinés mais ne portaient aucune attestation; dans bien d'autres cas, ils étaient simplement classés sans autre formalité. Notre échantillonnage n'a révélé aucun cas de mauvais usage des NAV, mais la division des tâches et la surveillance étant minimales, le risque est élevé.
- Tel que nous l'avons signalé à l'issue de vérifications antérieures, il faut offrir une formation continue sur la délégation de pouvoirs. Nous avons remarqué des documents dont la signature était illisible, où certaines personnes avaient signé pour d'autres, et qui n'indiquaient pas les dates, de sorte que l'autorisation préalable était impossible à confirmer. De plus, il y avait souvent absence de documentation sur les responsables par intérim.
- Dans certains cas, l'autorisation était donnée par courriel, mais le courriel en question n'avait pas été conservé, ou alors le montant des dépenses était très loin de ce qui avait été autorisé. Dans d'autres cas, la documentation indiquait qu'il y avait eu autorisation verbale, empêchant la vérification.
- Au moment de la vérification, il ne se produisait dans la RCN aucun échantillonnage statistique des transactions Claims-X selon les exigences de l'article 33 de la LGFP. Le taux élevé de non-conformité, notamment l'impossibilité de retrouver un nombre considérable de justificatifs, découle en partie de ce manque de surveillance.
- À long terme, un système NFA intégrant les vols et le traitement des demandes et assurant les flux d'autorisation automatisée devrait garantir que toutes les dépenses soient autorisées par les fondés de pouvoirs désignés. Entre-temps, une vigilance accrue est de rigueur.

La surveillance prescrite à l'article 33 est cruciale à la conformité.



RECOMMANDATION

Clarifier et actualiser certaines politiques

- ❖ Le SMA(Fin SM), plus précisément le DFPP, devrait diffuser de meilleures directives sur ce qui constitue une activité d'accueil, et plus précisément, dans quelles circonstances il faut obtenir une autorisation en la matière pour servir des repas et des boissons aux employés.
- ❖ Le SMA(Fin SM), plus précisément le DFPP, devrait actualiser la politique sur les CMV de sorte que les exigences liées à l'entreposage des NAV reflètent les pratiques courantes.

Certaines politiques devraient être mieux communiquées et devraient être surveillées :

- ❖ Le SMA(Mat), plus précisément le D Pol C, devrait veiller à ce le personnel soit au courant des politiques et des exigences en matière de marchés telles qu'elle s'appliquent aux réservations en bloc de chambres d'hôtel, aux séjours de plus de 30 jours et aux réservations concernant les conférences et les activités d'accueil. Une certaine surveillance devrait être exercée pour garantir la conformité.
- ❖ Le SMA(Fin SM) devrait veiller à ce que le personnel soit au courant des exigences liées à la LGFP et s'y conforme, plus précisément en ce qui a trait à l'attestation des CMV en vertu de l'article 34, à la documentation des attestations et à la conservation des documents.
- ❖ Le VCEMD, plus précisément l'USFC(O), devrait procéder à la vérification après paiement des demandes de remboursement traitées pour en vérifier la conformité et faciliter la remise en question de toutes dépenses non prudentes. L'ampleur de l'échantillonnage statistique devrait être proportionnel au risque.



VALEUR OPTIMALE

Les politiques actuelles permettent une certaine souplesse, et la latitude entourant leur mise en œuvre donne la mesure de la culture ministérielle – elle sert de baromètre de l'éthique. Bien des groupes se soucient beaucoup des coûts lorsqu'ils organisent des voyages, des activités d'accueil et des conférences; certains cas ont toutefois été relevés, bien qu'il s'agissent d'exception, où il aurait été possible d'en optimiser la valeur.

Il est possible de réduire les coûts en rationalisant :

- le choix du lieu de la formation;

- le nombre de participants;

- Bien des groupes font preuve de grande frugalité dans leur organisation de voyages, d'activités d'accueil et de conférences.
- Nous avons constaté que certains groupes partagent régulièrement des locaux et maximisent leur utilisation d'installations du gouvernement – y compris les V&L – afin de réduire leurs coûts au minimum.
- Nous avons également relevé de nombreux cas où les voyageurs ont pris un vol en classe économique – même si, en vertu de leur grade ou de la durée du trajet, ils avaient droit à la classe affaires.
- Cependant, notre vérification a aussi révélé certains cas, bien qu'isolés, où les dépenses ont été engagées moins prudemment.
- De telles situations, même peu fréquentes, mettent en doute que la surveillance au niveau de la direction soit suffisante et exposent le Ministère à des critiques éventuelles.
- Nous avons relevé des occasions où des employés se sont déplacés, notamment à Las Vegas et à Banff, pour suivre des cours alors qu'ils auraient pu en suivre des semblables sur place.
- Dans certains cas, un cours de deux ou trois jours pouvait coûter plus de 4 k\$ une fois les frais de voyage et d'inscription calculés. Ce montant exclut la valeur du temps perdu à voyager.
- Ce genre de formation peut être perçu comme des « récompenses » dont les employés ne peuvent pas tous jouir équitablement.
- Même si la participation du Ministère à certaines conférences est certainement justifiée, il y a eu quelques situations où le nombre de participants était douteux.
- Les sources d'information actuelles ne permettent pas à la haute direction d'établir facilement le nombre total de membres du personnel inscrits à une activité.



Valeur optimale (suite)**- le nombre de participants (suite);**

- Comme la participation est autorisée au niveau local, et que le financement peut provenir de différents budgets, le Ministère ignore souvent le nombre total de participants.
- Le cas d'une conférence/exposition commerciale de TI en particulier, tenue chaque année à Orlando, revenait constamment dans notre échantillonnage. Il en coûtait environ 3 000 \$ pour y participer, billet d'avion inclus. Grâce à des techniques de vérification informatisées (TVI), nous avons établi que pendant l'AF 2002-2003, 75 personnes ont pris l'avion pour Orlando juste avant la conférence. Pendant l'AF 2003-2004, ce nombre a augmenté à 90.
- Il s'agit là du plus haut taux de participation à une activité à l'étranger, mais plusieurs autres activités examinées auraient pu donner lieu à une rationalisation du nombre de participants.
- Nous avons aussi relevé certaines occasions où des fournisseurs participaient à des conférences aux frais du Ministère, en plus de toucher leur taux quotidien de rémunération.

- la durée du séjour;

- La durée des voyages était souvent plus longue que l'objet du voyage ne l'exigeait.
- Lorsque la raison du voyage est clairement documentée, que le voyageur prend congé et que le coût du voyage est neutre, il n'y a aucune infraction à la politique.
- Par contre, nous avons relevé des situations où ce n'était pas le cas.
- À l'occasion, les employés prolongeaient leur voyage d'un week-end, soi-disant pour réduire le coût du billet d'avion. Or, une fois calculés les nuits à l'hôtel, repas et frais accessoires additionnels, le coût du voyage devenait plus cher – parfois beaucoup plus cher – que si le voyageur était reparti immédiatement.
- Peu de dossiers contenaient des documents justifiant les journées additionnelles aux frais de l'État, la neutralité des coûts ni même la durée du voyage d'affaires.

- le besoin de louer des voitures et le choix des hôtels;

- Il est également possible d'économiser en rationalisant l'utilisation de voitures de location. Nous avons relevé des situations où deux participants sur trois à une conférence ont loué une voiture, ou bien des situations où, vu la distance à parcourir, il aurait été plus économique de prendre un taxi ou la navette de l'aéroport que de louer une voiture.



Valeur optimale (suite)**- l'utilisation des installations du gouvernement.****Un examen plus approfondi au moment de finaliser les demandes de remboursement permettrait également des économies.**

- Parfois, les voyageurs ont prétendu qu'à des fins pratiques et de sécurité, ils devaient loger à l'hôtel où se déroulait la conférence – ce qui coûtait souvent beaucoup plus cher que les hôtels environnants. En outre, la location d'une voiture était souvent approuvée en pareille situation.
- Il est aussi possible de limiter les frais d'hôtel et de repas en utilisant au maximum les V&L et les installations du gouvernement.
- Un sondage informel mené auprès des responsables du logement dans trois grandes bases des FC a révélé que le nombre de places libres dans les logements pour le personnel de passage se situe entre 10 et 30 p. 100. En faisant preuve de prudence, on peut estimer à 100 \$ par jour les économies découlant du recours aux V&L plutôt qu'à un établissement commercial.
- Même si les OAFC stipulent qu'il faut avoir recours au logement dans une base quand ce dernier est disponible, de nombreux dossiers ne contenaient pas la documentation nécessaire pour confirmer que l'hébergement commercial constituait la seule solution.
- Dans un même ordre d'idées, la politique stipule qu'il faut avoir recours aux installations du gouvernement lorsque celles-ci sont disponibles pour tenir des conférences ou des activités d'accueil.
- Certaines situations ont été relevées où le recours à des installations publiques s'est traduit par des économies pouvant atteindre 67 p. 100.
- Un examen plus approfondi permettrait de relever les cas où :
 - certains voyageurs réclament des frais de repas alors que d'autres indiquent que les repas étaient fournis;
 - il s'est produit des erreurs, notamment au niveau de la devise, du paiement en double, d'exceptions mal traitées;
 - certains montants réclamés auraient dû faire partie des frais accessoires;
 - certaines dépenses pourraient être considérées non prudentes.
- Même si les autorisations de voyager relèvent des gestionnaires et des superviseurs, il arrive souvent que ce sont des adjoints administratifs ou des commis aux voyages qui vérifient les demandes de remboursement et qui signent l'attestation en vertu de l'article 34. Or, ces derniers hésitent parfois à remettre en question les montants réclamés.



RECOMMANDATION

Dans son échantillonnage de vérification après paiement, l'USFC(O) devrait veiller à disposer de suffisamment de documentation pour justifier les dépenses exceptionnelles. Lorsque les politiques n'établissent aucune limite précise, l'examen des échantillons devrait inciter les N1 à discuter de limites éthiques à imposer en matière de dépenses. Les résultats d'une telle discussion devraient être communiqués clairement à tous les gestionnaires.



ÉCONOMIES POTENTIELLES

Dans l'ensemble, le système de traitement des demandes de remboursement du Ministère demeure inefficace et répétitif. Des économies pourraient être réalisées grâce à une efficacité accrue des processus administratifs et à des solutions de rechange aux voyages.

Efficacité des processus administratifs

À l'heure actuelle, les coûts administratifs ne sont pas mesurés.

Les systèmes de notes de frais automatisés deviendront prépondérants car ils permettent une importante réduction des coûts administratifs.¹³

- Le Ministère ne détient actuellement aucune information sur le coût de l'administration des voyages. Il serait d'ailleurs difficile de produire une telle information qui soit moins exacte étant donné que les processus varient considérablement d'un endroit à l'autre.
- Certains groupes appliquent un processus largement centralisé, tandis que d'autres optent pour le transfert des responsabilités, où les voyageurs remplissent leurs demandes de remboursement eux-mêmes à leur poste de travail.
- Dans bien des cas, il y a beaucoup de chevauchements. Beaucoup de groupes emploient des feuilles de calcul et des autorisations papier en plus de la documentation électronique fournie par Claims-X. Un groupe en particulier utilisait six formulaires supplémentaires.
- Même si Claims-X vise l'approbation par moyen électronique, les employés continuent d'imprimer des copies pour signature – il s'agit généralement des demandeurs plutôt que des autorités approbatrices.
- Les réservations de billets d'avion ne figurent pas dans le processus de remboursement, ce qui nécessite un effort administratif supplémentaire pour calculer le total des coûts ou pour vérifier si tous les éléments du voyage ont été dûment autorisés.
- D'après un rapport d'experts-conseils publié en 2002¹³ :
 - « Les entreprises cherchent des outils Internet capables de faciliter le traitement de leurs notes de frais tout en répondant aux besoins suivants :
 - réduire les coûts liés à la production des notes de frais et au rapprochement
 - automatiser le processus d'autorisation
 - faire observer les lignes directrices
 - saisir les données. »

¹³ Tendances et prévisions – Industrie du voyage d'affaires au Canada, Consultation American Express, mars 2002.



Efficacité des processus administratifs (suite)

L'Initiative des services de voyage partagés promet de simplifier l'administration des voyages.

La planification de conférences/symposiums pourrait gagner en efficacité.

- Le même rapport indique que même si moins de 10 p. 100 des entreprises exploitent actuellement un système NFA, ces systèmes deviendront prépondérants du fait qu'ils peuvent réduire de l'ordre de 60 à 80 p. 100 le coût moyen du traitement d'un rapport de dépenses.
- Toujours d'après ce rapport, les compagnies qui ont opté pour les NFA ont réduit leurs coûts administratifs d'un montant allant de 50 \$ à 90 \$ par rapport de dépenses.
- **Dans le cas du MDN, une réduction de 50 \$ par demande se traduirait par des économies administratives avoisinant les 15 M\$ par année.**
- L'ISVP, qui vise l'ensemble du gouvernement, promet de nombreux avantages, notamment un outil d'autoréservation en ligne et, par la suite, des processus automatisés d'autorisation et de gestion des dépenses.¹⁴
- Le MDN devra fournir un effort concerté de formation et de communication pour s'assurer de profiter de tous les avantages possibles et d'empêcher les inefficacités et chevauchements actuels de s'infiltrer dans le nouveau système.
- Lors de notre vérification, nous avons discuté avec bon nombre de personnes chargées d'organiser des conférences ou des symposiums.
- Pour bon nombre d'entre elles, il s'agissait d'une tâche à accomplir une fois dans leur carrière, et elles s'y connaissaient peu quant aux politiques applicables, aux installations disponibles sur place ou à la marche à suivre.
- Une telle planification représentait un taux élevé de non-conformité, de nombreuses activités s'étant même déroulées sans l'autorisation requise pour une activité d'accueil ou sans l'autorisation de conclure des marchés.
- Il a souvent été suggéré de confier à un service ministériel la tâche d'aider à organiser de telles activités. Il s'agirait d'un centre d'expertise au courant des politiques et des exigences en vigueur de même que des installations locales capables de répondre aux besoins particuliers d'activités données. Il connaîtrait parfaitement les installations du gouvernement susceptibles de faire l'affaire.
- Un tel service faciliterait la passation d'offres à commandes et d'ententes d'approvisionnement avec les salles de conférences de l'endroit. La passation de marchés en serait grandement accélérée et le taux de conformité s'en trouverait probablement amélioré.
- Encore une fois, le manque d'information de gestion sur le nombre et la portée des conférences et des symposiums courants empêche d'estimer les économies administratives potentielles; cependant, les employés qui ont déjà organisé de telles activités croient qu'elles seraient considérables.

¹⁴ FAQ sur l'ISVP, http://gtmo.gc.ca/faq_fr.shtml.



Étude des solutions de rechange

Les vidéoconférences et la vidéo en continu permettent de réaliser d'importantes économies sur les frais de voyage essentiels et accessoires.

Prélèvement en vertu de l'article 20(1)(c) de la LAI – Renseignements de tiers – Compétitivité

L'utilisation de la vidéoconférence a connu une grande croissance au sein du MDN.

- D'après un sondage mené par WorldCom Meetings in America, le voyage d'affaires moyen au pays entraîne des frais essentiels de 1334 \$ par participant, ce qui comprend billets d'avion, hôtel, repas, location de voiture, taxis, etc.¹⁵
- Le même sondage indique que les frais accessoires, dont les coûts administratifs et de perte de productivité, se situent entre 700 et 1000 \$ par voyageur.
- L'étude révèle en outre qu'un employé investit en moyenne 21 heures dans une réunion pour laquelle il doit voyager, et quatre heures pour une réunion par vidéoconférence.
- La technologie de la vidéo en continu, également appelée diffusion sur le Web ou vidéotique, est une technologie plus récente qui repose sur Internet et qui constitue une solution de remplacement aux voyages.
- La vidéo en continu est plus efficace pour les réunions de 100 personnes ou plus, où l'interaction personnelle entre les conférenciers et l'auditoire est généralement limitée.
-¹⁶
-¹⁷
- La disponibilité et l'utilisation d'installations de vidéoconférence ont connu une croissance fulgurante au MDN.
- D'après les statistiques fournies par le Directeur – Génie et soutien des télécommunications et du spectre (DSGTS), les sites du MDN/des FC comptaient 15 installations de vidéoconférence en 1999 et en ont aujourd'hui 124 , dont 17 permettent des communications protégées. Comme l'équipement initial peut ne pas coûter plus de 32 k\$, les coûts de démarrage sont rapidement récupérés.
- La vidéoconférence peut se dérouler d'un point à un autre (deux sites) ou en des points multiples (trois sites ou plus).
- Il n'existe aucune statistique sur l'utilisation d'un point à un autre, mais les statistiques du DSGTS indiquent que depuis 2000, le nombre annuel de conférences en des points multiples s'est accru de 120 p. 100; rien qu'en 2003, l'augmentation a atteint 47 p. 100.

¹⁵ Power Meetings Update Newsletter, IVCI, *Video Conferencing: You've heard the hype, Now read the facts.* Wainhouse Research, août 2003.

¹⁶

¹⁷



Étude de solutions de rechange (suite)

L'utilisation de la vidéoconférence a connu une grande croissance au sein du MDN. (suite)

Il faudra investir dans la formation et la promotion pour tirer le meilleur profit possible de la technologie.

Il pourrait également y avoir lieu d'investir davantage dans la technologie elle-même.

- Le DSGTS signale également qu'en 2003, le Ministère a tenu en moyenne 60 conférences en des points multiples par mois, à savoir environ trois par jour ouvrable. Chacune regroupait en moyenne quatre sites, et huit personnes par site.
- Dans un sondage que le DSGTS a réalisé en 2002, les utilisateurs estimaient que faute de vidéoconférence, 65 p. 100 des conférences n'auraient pas lieu ou se feraient au moyen d'autre technologie comme la téléconférence et que les 35 p. 100 restants exigeraient des déplacements.
- Bien qu'un tel résultat ne représente qu'un petit ordre de grandeur, il laisse entendre que le recours actuel à la vidéoconférence permet au Ministère d'épargner plus de 10 M\$ par année. Le niveau des économies passe la barre des 16 M\$ par an lorsque l'on inclut les coûts accessoires (c.-à-d. l'administration et les pertes de productivité) dans le calcul.¹⁸
- Comme l'objet et la nature des voyages n'est pas documentée au MDN, il est difficile de projeter dans quelle mesure la vidéoconférence ou la vidéo en continu peuvent remplacer les voyages; par contre, si seulement 5 p. 100 des voyages actuels en avion pouvaient être éliminés grâce à ces technologies, des économies additionnelles annuelles de 8,6 M\$ en frais de voyage essentiels et 4,5 M\$ en frais de voyage accessoires¹⁹ pourraient être réalisées, et pour une réduction de 10 p. 100, les économies atteindraient 17 M\$ et 9 M\$ respectivement.
- Dans le sondage de 2002 du DSGTS, les utilisateurs ont indiqué être satisfaits de la qualité audiovisuelle actuelle.
- Ils estimaient que l'élément le plus dissuasif était le manque de formation sur la meilleure façon d'installer et de gérer ce genre de moyens de communication.
- D'autres répondants ont indiqué qu'à certains endroits, le manque de salles de conférences adéquatement équipées nuisent aux efforts déployés pour exploiter la technologie en question.

¹⁸ 35 % * 60 vidéoconférences par mois * 32 participants * économies par participant de 1334 \$ en frais de voyage essentiels et 700 \$ en frais de voyage accessoires * 12 mois.

¹⁹ 130 000 vols par année * 5 p. 100 * économies par participant de 1334 \$ en frais de voyage essentiels et 700 \$ en frais de voyage accessoires. De même, si les déplacements actuels au Ministère, sauf déplacements pour les opérations de déploiement, étaient réduits de 10 p. 100 globalement, cela dégagerait des économies de 22 M\$ (c.-à-d. 254 M\$ en dépenses dans l'exercice 2004 – 25 M\$ en opérations de déploiement * 10 p. 100).



RECOMMANDATIONS

Simplifier les processus

- ❖ Le SMA(Fin SM) devrait veiller à consacrer suffisamment de ressources appropriées à l'Initiative des services de voyage partagés pour obtenir tous les avantages inhérents à un système NFA. Il y a lieu d'établir un moyen acceptable d'autorisation électronique et d'offrir la formation nécessaire pour éliminer les redondances afin de tirer le meilleur parti possible d'un tel système. En attendant, les groupes devraient être incités à simplifier leur processus interne.
- ❖ Le SMA(Fin SM) devrait envisager la mise sur pied d'un service ministériel chargé d'aider à organiser des conférences et des symposiums.
- ❖ Le SMA(Mat), et plus précisément le D Pol C, devrait développer certains outils, notamment des offres à commandes et des ententes d'approvisionnement visant à faciliter la passation de marchés aux fins de conférences et d'accueil.

Étudier des solutions de rechange

- ❖ On devrait sensibiliser davantage les employés du Ministère aux avantages et aux capacités associés à la vidéoconférence et à d'autres nouvelles technologies. Il devrait constituer des kits de formation pour donner une plus grande assurance aux gestionnaires au moment d'organiser et de gérer de telles réunions. Il devrait également envisager des investissements supplémentaires dans des endroits bien précis pour augmenter la disponibilité d'équipement de vidéoconférence.



ANNEXE A – PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION

RECOMMANDATION DU CS EX	MESURES DE LA DIRECTION
<p>AMÉLIORER L'INFORMATION DE GESTION</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Le SMA(Fin SM), en collaboration avec les autres N1, doit définir les besoins en information. À tout le moins, il devrait prévoir la collecte de données sur l'objet des voyages, le nombre de voyages et la durée des voyages. Il devrait déterminer quel dépôt de données serait approprié pour stocker cette information et définir clairement les liens entre les différents éléments d'information. Il faudra donc redéfinir les codes généraux du SCFG et diffuser des directives pour s'assurer que les codes révisés sont utilisés de manière uniforme. ❖ Il faudrait se pencher sur l'utilisation de cette information pour développer des contrôles intelligents comme stratégie de gestion des risques. 	<p>Le besoin d'informations complètes sur les voyages est reconnu. Le Ministère s'attache présentement à déterminer si ces besoins en informations ainsi que la prestation de services de voyages doivent être comblés en améliorant et en intégrant les systèmes actuels du Ministère ou en participant à l'ISVP.</p> <p>De même, le réalignement des normes concernant le rapport conformément à l'architecture des activités des programmes (AAP) du CT, et les initiatives visant à formaliser les renseignements financiers ainsi que les exigences de système par le biais du système de gestion des dépenses ou de portefeuille aura des impacts.</p> <p>Le dépôt approprié pour les renseignements sur les voyages n'a pas encore été déterminé mais dépendra des besoins en renseignements identifiés par la haute direction, de même que des questions de sécurité et de confidentialité régissant l'utilisation des renseignements.</p> <p>Une initiative du DFPP en cours pour examiner et réviser la structure GL actuelle doit garantir la saisie de renseignements utiles sur la gestion.</p> <p>Les contrôles intelligents actuels de Claims-X peuvent être étendus. Une initiative du DSI(Fin SM) pour potentiellement rendre Claims-X utilisable sur le Web à la fin de 2005 faciliterait la chose et supprimerait certains des obstacles rencontrés dans la collecte de renseignements et les rapports sur les voyages. De plus, l'optique actuelle du DFA sur la faisabilité d'intégrer le SCA et Claims-X fournit un potentiel remarquable pour la perception du total des coûts en déplacements. De la même manière, le Ministère s'est engagé auprès de l'équipe de conception de l'outil de gestion des dépenses de l'ISVP afin de garantir que les exigences de gestion uniques du MDN sont prises en compte dans la conception de l'EGE.</p>



ANNEXE A

RECOMMANDATION DU CS EX	MESURES DE LA DIRECTION
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Puisque l'Initiative de services de voyages partagés visant l'ensemble du gouvernement est considérée comme une solution, le Ministère devrait jouer un rôle proactif dans son développement et sa mise en œuvre. 	<p>Le MDN entretient de bons rapports avec les gestionnaires de projet du SCT et TPSGC pour l'ISVP et a des rencontres à intervalles réguliers pour donner un aperçu de nos positions et de nos préoccupations. Le Ministère s'est engagé auprès de l'équipe de projet de l'ISVP pour évaluer la faisabilité et le dossier commercial, à partir de la perspective du Ministère, afin de se joindre à l'ISVP.</p> <p>BPR : DG OPS FIN BC : DG G FIN, DALG, DGRAS, N1</p>
<p>CLARIFIER ET ACTUALISER CERTAINES POLITIQUES</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Le DFPP devrait diffuser de meilleures directives sur ce qui constitue une activité d'accueil, et plus précisément dans quelles circonstances il faut obtenir une autorisation en la matière pour servir des repas et des boissons aux employés. ❖ De plus, le DFPP devrait actualiser la politique sur les CMV de sorte que les exigences liées à l'entreposage des NAV reflètent les pratiques courantes. 	<p>Le DFPP a rédigé plusieurs politiques sur l'accueil mais se trouve présentement dans l'attente de directives du SCT puisqu'un groupe de travail interministériel a été mis sur pied pour aborder cette question et mettre à jour la politique actuelle. Le DFPP mettra à jour sa page Web afin de fournir un site consacré à l'accueil. Le site définira clairement la politique et donnera des exemples aux directeurs de centre de responsabilité.</p> <p>Le DFPP explorera des façons alternatives d'emmagasiner ces actifs inscrits à des comptes spéciaux offerts par l'ISVP.</p> <p>BPR : DG G Fin BC : GTGF</p>



ANNEXE A

RECOMMANDATION DU CS EX	MESURES DE LA DIRECTION
<p>MIEUX COMMUNIQUER ET SURVEILLER CERTAINES POLITIQUES</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Le DPolC devrait veiller à ce que le personnel soit au courant des politiques et des exigences en matière de marchés telles qu'elles s'appliquent aux réservations en bloc de chambres d'hôtel, aux séjours de plus de 30 jours et aux réservations concernant les conférences et les activités d'accueil. Une certaine surveillance devrait être exercée pour garantir la conformité. ❖ Le SMA(Fin SM) devrait veiller à ce que le personnel soit au courant des exigences liées à la LGFP et s'y conforme, plus particulièrement à l'article 34 sur les CMV, la documentation des attestations et la conservation des documents. ❖ L'USFC(O) devrait procéder à la vérification après paiement des demandes de remboursement traitées au moyen de Claims-X, pour en vérifier la conformité et faciliter la remise en question de toutes dépenses non prudentes. L'ampleur de l'échantillonnage statistique devrait être proportionnel au risque. 	<p>Pendant l'année 2004, le SMA(Mat) a mis sur pied la cellule de surveillance et d'observance du D Pol C. De plus, la comptabilité d'engagement, liée aux numéros de contrat, est devenue obligatoire. Il en résulte que le Ministère se trouve aujourd'hui mieux positionné pour saisir les paiements de factures qui ne possèdent pas de contrat valide, et examiner les rapports de contrat et les confirmations de commande liés aux contrats conclus en matière d'hôtel et d'installations de conférences. Ces efforts d'examen sont continus. De plus, en réaction aux questions soulevées, le site Web du D Pol C a été mis à jour pour inclure des directives aussi bien sur les contrats passés avec des établissements de conférences que sur leurs services de restauration. La présentation par la direction et les séances de sensibilisation ont été mises à jour pour mettre davantage l'accent sur l'exercice de ce pouvoir de conclure des marchés.</p> <p>BPR : D POL C BC : DFPP</p> <p>Cette recommandation a été prise en compte par le biais de la mise en œuvre du cours obligatoire sur la gestion des dépenses pour tout le personnel qui assume une autorité selon les articles 32, 34 et 33 de la LGFP. De plus, le chapitre du MAF sur le compte de voyage ministériel sera mis à jour afin d'identifier plus clairement les responsabilités selon l'article 34 de la LGFP. Des efforts seront déployés afin que les coordonnateurs du compte de voyage ministériel reconnaissent de manière formelle leur responsabilité de garantir que les relevés du compte de voyage ministériel sont vérifiés et certifiés. Un chapitre du MAF sur la conservation des documents fait partie du plan de travail actuel du DFPP. BPR : DG G FIN BC : BRCM</p> <p>L'échantillonnage statistique des demandes de règlement de Claim-X dans la RCN débute à compter du 1^{er} février 2005. On prévoit que cette mesure ne fasse pas qu'améliorer l'observance des règles mais aussi qu'elle sensibilise davantage nos clients relativement aux politiques applicables grâce à une meilleure communication. BPR : USFC(O)</p>



ANNEXE A

RECOMMANDATION DU CS EX	MESURES DE LA DIRECTION
<p>RENFORCER LES CONSIDÉRATIONS D'ORDRE ÉTHIQUE</p> <p>❖ Dans son échantillonnage, l'USFC(O) devrait veiller à disposer de suffisamment de documentation pour justifier les dépenses exceptionnelles. Lorsque les politiques n'établissent aucune limite précise, l'examen des échantillons devrait inciter les N1 à discuter de limites éthiques à imposer en matière de dépenses. Les résultats d'une telle discussion devraient être communiqués clairement à tous les gestionnaires.</p>	<p>Le recours à des observations d'échantillonnage, là où la politique ne prévoit pas de limite spécifique, afin de stimuler la discussion au sein des N1 est valable. La responsabilité de garantir l'observance de la politique et de faire échec aux dépenses imprudentes a été renforcée auprès du personnel de l'USFC(O). Cela doit être un effort concerté entre l'USFC(O), chargée de la vérification avant ou après paiement des demandes de règlement, et les services intégrés du Ministère, dont le mandat est d'exécuter des examens financiers et d'offrir des mesures incitatives à long terme aux cadres supérieurs dans le but de mieux gérer les ressources allouées par le CT.</p> <p>BPR : VCEMD BC : SMA(Fin SM), N1</p>
<p>SIMPLIFIER LES PROCESSUS</p> <p>❖ Le SMA(Fin SM) devrait veiller à consacrer suffisamment de ressources appropriées à l'Initiative de services de voyage partagés pour obtenir tous les avantages inhérents à un système NFA. Il y a lieu d'établir un moyen acceptable d'autorisation électronique et d'offrir la formation nécessaire pour éliminer les redondances afin de tirer le meilleur parti possible d'un tel système. En attendant, les groupes devraient être incités à simplifier leur processus interne.</p>	<p>On a créé un bureau de projet qui s'est engagé auprès de l'ISVP dans l'analyse de la solution de voyage d'un bout à l'autre proposée. Les équipes de l'ISVP et du MDN travaillent ensemble pour examiner la conception et la fonctionnalité du système proposé ainsi que son impact sur les processus de gestion actuels du Ministère. Bien qu'il s'agisse d'une voie prometteuse, des efforts seront aussi déployés afin d'analyser la possibilité d'améliorer les liaisons et les outils actuels et pour fournir une information de gestion similaire. Cette analyse à deux options, une fois achevée, déterminera la voie qu'empruntera le MDN.</p> <p>BPR : DG Fin Ops BC : DG G Fin, DGRAS, DALG</p>

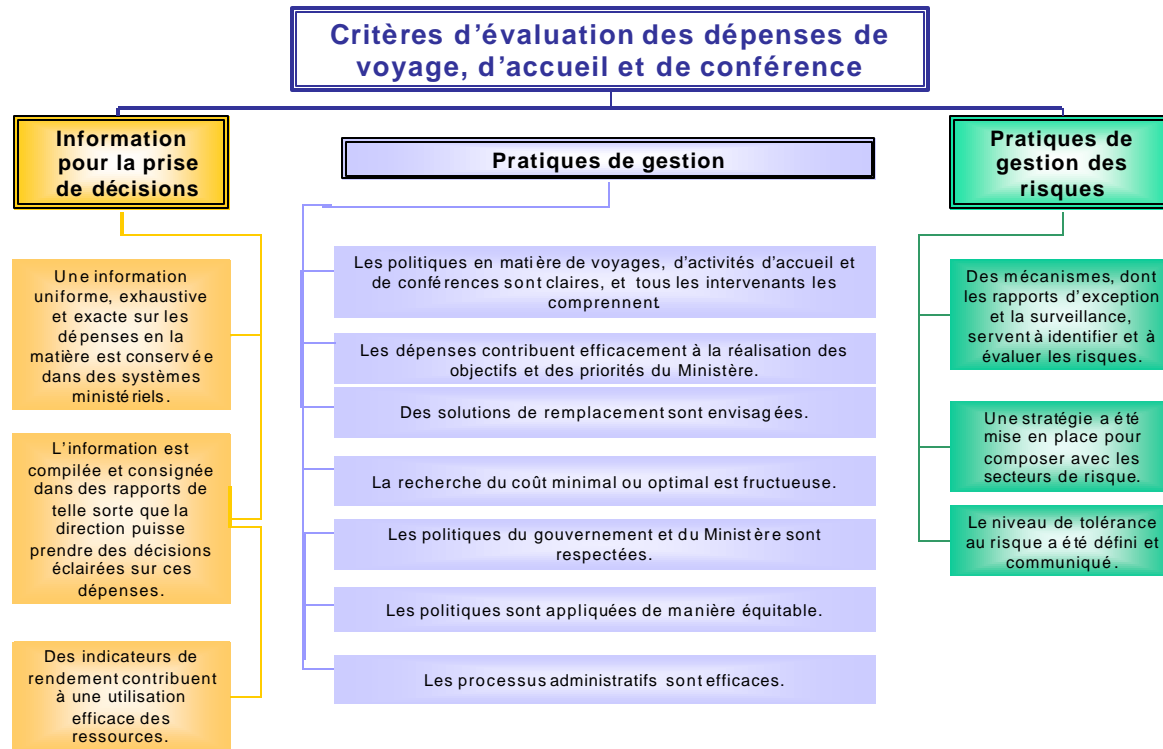


ANNEXE A

RECOMMANDATION DU CS EX	MESURES DE LA DIRECTION
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Le SMA(Fin SM) devrait envisager la mise sur pied d'un service ministériel chargé d'aider à organiser des conférences et des symposiums. ❖ Le D Pol C devrait développer certains outils, notamment des offres à commandes et des ententes d'approvisionnement, visant à faciliter la passation de marchés aux fins de conférences et d'activités d'accueil. 	<p>Le DGSMP fera enquête sur l'opportunité d'offrir ce service et préparera un bref rapport sur sa faisabilité et ce qu'il devrait impliquer.</p> <p>BPR : DGSMP BC : N1</p> <p>Le D Pol C se penche actuellement sur les exigences en matière d'hôtel et de conférence. Là où la quantité le justifie, le D Pol C apportera son appui dans l'établissement de véhicules contractuels appropriés. L'établissement potentiel d'un service institutionnel pour les conférences contribuerait à cet effort en fournissant les paramètres utiles dans la mise en œuvre de véhicules contractuels appropriés. De manière provisoire, de nouveaux statuts pour hôtel et conférences ont été élaborés et mis en œuvre. Le nouveau document aborde les aspects uniques de ce type d'entente contractuelle et sert à minimiser les obligations contractuelles du Ministère.</p> <p>BPR : D Pol C BC : DGSMP</p>
<p>ÉTUDIER DES SOLUTIONS DE RECHANGE</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Le DSGTS devrait sensibiliser davantage les employés du Ministère aux avantages et aux capacités associés à la vidéoconférence et à d'autres technologies émergentes. Il devrait constituer des kits de formation pour donner une plus grande assurance aux gestionnaires au moment d'organiser ou de gérer de telles réunions. Il devrait également envisager des investissements supplémentaires dans des endroits bien précis pour augmenter la disponibilité d'équipement. 	<p>Le Gp GI soutient pleinement le concept d'un recours accru à la vidéoconférence dans le but de réduire les frais de déplacement, mais il n'est pas du ressort du groupe d'exiger ce changement. L'obligation de faire appel à ce véhicule, sa promotion, sa publicité, la formation, etc. doit être géré institutionnellement. Le Gp GI peut fournir une aide technique à l'élaboration de cours sur la vidéoconférence mais sa mise en œuvre doit être gérée et menée par tous les N1.</p> <p>BPR : N1</p>

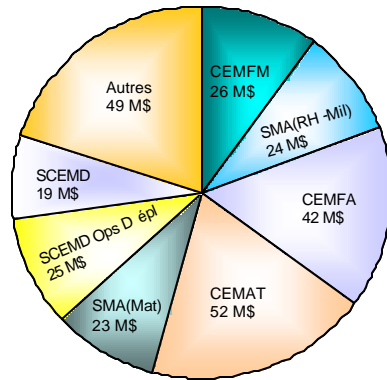


ANNEXE B – CRITÈRES CLÉS



ANNEXE C – ANALYSE DES ÉLÉMENTS DE COÛTS

Dépenses par groupe



Source : SCFG AF 2003-2004

Augmentation par groupe
AF 2000-2001 à AF 2003-2004

	Hausse (\$)	Hausse (%)
CEMAT	13,5 M\$	35 %
SCEMD Ops Dépl	12,8 M\$	102 %
SMA(S&T)	2,6 M\$	44 %
SMA(Mat)	2,6 M\$	13 %
SCEMD	2,5 M\$	15 %
CEMFA	2,0 M\$	5 %
SMA(GI)	1,5 M\$	28 %
SNFC	1,3 M\$	38 %
SMA(IE)	1,1 M\$	66 %
CST	1,0 M\$	40 %
Autres	2,1 M\$	

Source : SCFG

¹ À titre d'exemple, le SMA(RH-Mil) finance des voyages aux fins d'instruction pour d'autres groupes. De même, les voyages de membres du personnel du SMA(Mat) ou du SMA(IE) participant à des projets d'immobilisations parrainés par les CEMA sont parfois financés par les CEMA. Les voyages des cadets et des réservistes sont tout aussi difficiles à imputer de manière individuelle.

² On entend par « groupe » un centre de fonds de niveau 2 (CF N 2) du SCFG. Les CF N2 correspondent pour la plupart aux N1. Par contre, certains CF N2, comme le SCEMD Ops Dépl, ont été mis sur pied aux fins d'attribution/visibilité et ne sont pas directement rattachés à un N1.

- Tel que l'illustre le diagramme circulaire ci-contre, sept groupes¹ du MDN assument à eux seuls 81 p. 100 des dépenses de voyage, d'accueil et de conférence.
 - La rubrique « Autres » regroupe les 21 autres groupes.
 - Une telle ventilation des dépenses n'a rien de surprenant puisque les sept groupes en question sont les principaux employeurs du Ministère et qu'ils assument la majeure partie des dépenses du Ministère, toutes catégories confondues.
 - Des efforts ont été déployés pour établir les dépenses par personne au sein de chaque groupe, mais comme certains groupes acquittent les dépenses de voyage de personnes qui ne font pas partie de leur organisation², l'analyse n'a pas donné de résultats concluants.
-
- Le tableau ci-contre résume la ventilation par groupe de l'augmentation de 43 M\$ des dépenses entre l'AF 2000-2001 et l'AF 2003-2004.
 - Les groupes dont les dépenses ont augmenté de plus de 1M\$ pendant la période visée sont énumérés, ainsi que l'augmentation exacte, en valeur monétaire et en pourcentage.
 - Deux groupes (CEMAT et SCEMD Ops Déploiements) ont absorbé 60 p. 100 de l'augmentation des dépenses du Ministère.
 - Six des groupes inclus sous la rubrique « Autres » ont diminué leurs dépenses de voyage, d'accueil et de conférence pendant la période visée.

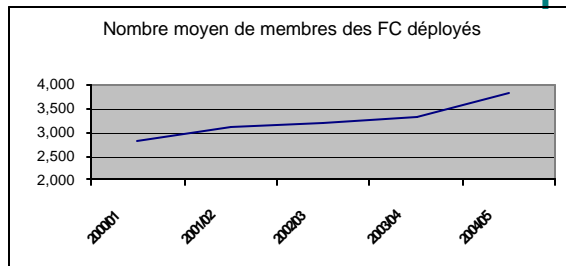


ANNEXE C

Incidence des opérations

En raison d'événements sur la scène internationale, certains groupes du MDN/des FC ont été appelés à voyager davantage.

Les groupes n'avaient pas tous la même capacité d'établir le lien entre les hausses de coûts et leur cause.



Source : D Ops Fin

- Même si les menaces liées au terrorisme et les mesures de sécurité accrues qui ont été mises en œuvre dans les aéroports ont poussé bon nombre de employés du secteur privé et des gouvernements à limiter leurs voyages, elle ont parallèlement nécessité que certains groupes du MDN/des FC voyagent davantage.
- Tel qu'il a été indiqué précédemment, 60 p. 100 de l'augmentation des dépenses du Ministère sont imputables au CEMAT et au SCEMD Ops Dépl.
- Les groupes n'ont pas tous la même capacité d'établir le lien entre les hausses de coûts et leur cause :
 - **SCEMD Ops Dépl** – augmentation de 12,8 M\$ liée directement au rythme opérationnel.
 - Comme l'indique le diagramme ci-contre, le nombre moyen de membres des FC déployés est passé de 2800 pendant l'AF 2000-2001 à 3800 pendant les trois premiers mois de l'AF 2004-2005.
 - Règle générale, les lieux de déploiement sont plus éloignés du Canada que par le passé, d'où l'augmentation des frais de transport aérien.
 - En outre, les employés contractuels qui assurent dorénavant une partie du soutien opérationnel prennent des vols commerciaux plutôt que des vols militaires pour se rendre dans la zone des opérations, ce qui ajoute aux frais de voyage.
 - **SMA(S&T)** – Dans ses efforts pour atteindre l'objectif visant une visibilité accrue sur la scène internationale, ce groupe a documenté les statistiques sur le nombre d'exposés présentés lors de symposiums d'envergure multinationale et de participations aux travaux de comités internationaux, sachant bien qu'il augmenterait ainsi ses coûts de voyage.
 - **Organisations de cadets, Réserve et écoles** – Par le passé, cadets, réservistes et stagiaires prenaient surtout des vols militaires pour se rendre au camp d'été ou ailleurs. Ces derniers temps, comme les opérations ont pris de l'ampleur et que la priorité des voyageurs ci-dessus est moindre, ils n'ont pas pu se prévaloir de vols militaires, d'où une augmentation du volume et du coût des vols commerciaux.
 - **Autres** – D'autres groupes arrivaient moins bien à établir le lien entre les hausses de coût et leur cause. Ils ont parlé d'augmentation des prix, plus précisément en ce qui a trait aux indemnités quotidiennes, et de la possibilité de signaler les changements dans l'objet du voyage au moyen des ordres internes (OI). Or, le grand volume d'OI et le manque de discipline dans leur attribution rendent la chose impossible si ce n'est au niveau détaillé.



ANNEXE C

Changements au niveau des prix et du volume

		AF 01	AF 04	
Prix	Taux quotidien global CT	59,70 \$	71,95 \$	↑ 20 %
	Coût transport aérien/mille	0,30 \$	0,27 \$	↓ 10 %
Volume	Demandes de remboursement	239 K\$	291 K \$	↑ 22 %
	Voyages AMEX réservés	111 K\$	130 K \$	↑ 17 %
Incidence	Transport aérien – AMEX et vols nolisés	77 M\$	82 M\$	↑ 6 %
	Chambres d'hôtel, repas, frais accessoires, autres	135 M\$	172 M\$	↑ 27 %

- **Prix** – Le tableau ci-contre indique l'augmentation du taux quotidien global du CT pour les frais de repas et frais accessoires.
- Les frais accessoires sont passés de 11,50 \$ par jour depuis avril 2001 à 17,30 \$ par jour en avril 2004; il s'agit d'une augmentation de 50 p. 100. Par la même occasion, on y a intégré des frais qui faisaient auparavant l'objet de remboursements, dont les appels téléphoniques.
- D'après de nombreux groupes, cette augmentation a eu une incidence considérable, qui, toutefois, ne se quantifie pas facilement puisqu'il n'existe aucune statistique sur les jours de déplacement.
- Autres hausses de prix moins importantes. D'après un rapport publié par AMEX³ en 2004, la surcapacité et la croissance des transporteurs à faibles coûts ont fait baisser le prix du transport aérien au Canada de 10 p. 100 durant la première moitié de 2003, déclin qui devrait se poursuivre en 2004.

Il y a eu augmentation aussi bien des prix que du volume.

L'ordre de grandeur est très approximatif, faute de renseignements suffisants pour procéder à une analyse approfondie.

- Le coût du transport aérien par mille que paie le MDN, tel qu'il est établi au moyen de la base de données TripPower et indiqué dans le tableau ci-contre, corrobore une telle affirmation.
- Le même rapport d'AMEX signale que les tarifs hôteliers ont baissé de 1 p. 100 dans l'ensemble, mais qu'il y a de grands écarts entre les villes.
- **Volume** – Le Ministère ne calcule pas le nombre de voyages ni les jours de déplacement.
- Le volume est estimé en fonction du nombre de demandes de remboursement et du nombre de réservations de billets d'avion.
- D'après un tel calcul, le volume de voyages a augmenté d'environ 20 p. 100.
- L'exactitude de ce calcul dépend de l'utilisation relative des demandes de remboursement en bloc et des vols nolisés.
- **Incidence** – L'incidence repose sur les paiements indiqués au SCFG. Le transport aérien revient à 32 p. 100 des frais de voyage, ce qui correspond aux données d'AMEX pour d'autres industries.
- L'analyse habituelle de l'écart entre le prix et le volume est difficile à appliquer étant donné qu'un voyage n'est pas une unité standard.
- **Le nombre de jours de déplacement, la distance parcourue et le nombre de nuits à l'hôtel constituent des mesures/indicateurs importants que les sources d'information actuelles ne permettent pas de calculer.**

³ Tendances et prévisions à l'échelle mondiale, Consultation American Express, 2004, p. 41-42.



ANNEXE C

Destinations des voyageurs

Il s'est avéré impossible d'obtenir des renseignements concluants sur les destinations des voyageurs.

- Il n'est pas facile d'extraire des données globales sur les destinations des voyageurs à partir de Claims-X.
- Le système TripPower d'AMEX peut fournir certaines données; cependant :
 - la proportion de voyages dont les réservations ne passent pas par AMEX peut atteindre 50 p. 100.
 - AMEX fournit la destination des vols mais pas la destination finale du voyageur. Par exemple, les voyages à destination de Borden sont inscrits sous les vols à destination de Toronto, tandis que les vols à destination d'Edmonton incluent les passagers pour Cold Lake. Un examen approfondi des vols à destination de Las Vegas et de San Diego a révélé que souvent, l'objet du voyage est la visite d'installations militaires des États-Unis qui se trouvent à proximité.
- Les données du système TripPower d'AMEX ont révélé ce qui suit :
 - plus de 80 p. 100 des vols sont pour des destinations à l'intérieur du Canada.
 - les principales destinations se trouvent à proximité de bases et/ou de quartiers généraux militaires.
 - les destinations sont sensiblement les mêmes entre les AF 2000-2001 et 2003-2004.
 - dans la plupart des cas où de nombreuses personnes se sont rendues au même endroit la même journée, il s'agissait de cadets, de recrues ou de réservistes.



ANNEXE D – MÉTHODE D'ÉCHANTILLONNAGE

- Les transactions de voyage, d'accueil et de conférence traitées à Ottawa (BRCM=0001) pendant les AF 2002-2003 et 2003-2004 ont été examinées aux fins d'évaluation des pratiques de gestion :
 - environ 33 p. 100 des dépenses de voyage du Ministère ont été traitées à Ottawa;
 - environ 50 p. 100 des dépenses de conférence et d'accueil du Ministère ont été traitées à Ottawa.
- Un échantillon en unités monétaires a été tiré des transactions admissibles du SCFG à Ottawa. En tout, 199 transactions de voyage, d'accueil et de conférence ont été puisées sur la population totale de 297 070 transactions. Cet échantillon donne un niveau de confiance de 97 p. 100 et un seuil d'importance relative de 2 p. 100. Les résultats peuvent être extrapolés à toute la population d'Ottawa, mais elles ne peuvent pas être extrapolées à toute la population du MDN avec le même niveau d'assurance.
- L'échantillonnage en unités monétaires a été étayé d'un échantillonnage dirigé de populations considérées à risque plus élevé :
 - demandes de remboursement les plus élevées à l'égard de dépenses de voyage, d'accueil et de conférence
 - grands voyageurs
 - vols à des destinations prisées
 - activités d'accueil onéreuses
 - conférences onéreuses
 - fournisseurs inhabituels
 - fournisseurs associés au mauvais compte général
 - documents inhabituels – importants documents d'ajustement, de RI et d'I5.
- L'échantillonnage dirigé a produit près de 4000 transactions à examiner – examens approfondis à différents degrés. Par exemple, dans la catégorie des demandes de remboursement élevées, il a été établi qu'une personne totalisant plus de 600 demandes de remboursement pour un total de 70 k\$ en une seule année était en fait un sous-caissier dont les transactions visaient à reconstituer le sous-système. Une fois la situation tirée au clair, les transactions en question n'étaient plus considérées à risque élevé, et l'examen a été terminé rapidement. Dans un même ordre d'idées, la ville de Tampa, en Floride, a d'abord été considérée comme une destination prisée, mais il a rapidement été établi qu'elle jouait un rôle clé relativement à deux opérations militaires et, par conséquent, les quelque 300 vols pour cette destination ont cessé d'être considérés à risque élevé.



ANNEXE E – PRINCIPAUX ACRONYMES UTILISÉS DANS CE RAPPORT

1 DAC	1 ^{re} Division aérienne du Canada	GTGF	Groupe de travail – Gestion financière
AF	Année financière (1 ^{er} avril au 31 mars)	I5	Ajustement interministériel (dans le SCFG)
AMEX	American Express	ISVP	Initiative des service de voyage partagés
AUSCANUKUS	Australie, Canada, Royaume-Uni, États-Unis	LGFP	Loi sur la gestion des finances publiques
BC	Bureau consultatif	MDN	Ministère de la Défense nationale
BPR	Bureau de première responsabilité	N1	Niveau un (relève directement du SM ou du CEMD)
BRCM	Bureau régional de comptabilité ministérielle	NAV	Numéro d'autorisation de voyage
BVG	Bureau du vérificateur général	NFA	Notes de frais automatisées
C Fin	Chef du service des finances	OAFC	Ordonnances administratives des Forces canadiennes
CEMA	Chef d'état-major d'armée (CEMFM, CEMAT, CEMFA)	OI	Ordre interne (du SCFG)
CEMAT	Chef d'état-major de l'Armée de terre	OTAN	Organisation du Traité de l'Atlantique Nord
CEMFA	Chef d'état-major de la Force aérienne	OTVI	Outils et techniques de vérification informatisée
CEMFM	Chef d'état-major de la Force maritime	PP	Produits pétroliers
CF N2	Centre de fonds de niveau 2 (du SCFG)	RCN	Région de la capitale nationale
CMV	Compte ministériel de voyage	RI	Règlement interministériel (dans le SCFG)
CR	Centre de responsabilités	SCA	Système de caissier automatisé
CS Ex	Chef – Service d'examen	SCEMD	Sous-chef d'état-major de la Défense
CT	Conseil du Trésor	SCFG	Système de comptabilité financière et de gestion
DALG	Directeur – Gestion des activités (Logistique)	SMA	Sous-ministre adjoint
D Pol C	Directeur – Politique contractuelle	SMA(Mat)	Sous-ministre adjoint (Matériels)
DFPP	Directeur – Finances (Politiques et procédures)	SMA(RH-Mil)	Sous-ministre adjoint (Ressources humaines – Militaires)
DG G Fin	Directeur général – Gestion financière	ST	Service temporaire
DG Ops Fin	Directeur général – Opérations financières	TI	Technologie de l'information
DGRAS	Directeur général – Rémunération et avantages sociaux	USFC(O)	Unité de soutien des Forces canadiennes (Ottawa)
DGSMP	Directeur général – Services ministériels et partagés	V1	Crédit 1
DSGTS	Directeur – Génie et soutien des télécommunications et du spectre	V5	Crédit 5
FC	Forces canadiennes	VAF	Virement automatique de fonds
GL	Grand livre	V&L	Vivres et logement
		VCEMD	Vice-chef d'état-major de la Défense

