



# ***Organisation des voyages de service***

Audit de rentabilité de la Centrale des  
voyages de la Confédération



## **Impressum**

<b>Adresse de commande</b>	Contrôle fédéral des finances (CDF)
<b>Bestelladresse</b>	Monbijoustrasse 45, CH - 3003 Berne
<b>Indirizzo di ordinazione</b>	<a href="http://www.cdf.admin.ch">http://www.cdf.admin.ch</a>
<b>Order address</b>	
<b>Numéro de commande</b>	1.15355.201.00361.011
<b>Bestellnummer</b>	
<b>Numero di ordinazione</b>	
<b>Order number</b>	
<b>Complément d'informations</b>	<a href="mailto:info@efk.admin.ch">info@efk.admin.ch</a>
<b>Zusätzliche Informationen</b>	Tél. +41 58 463 11 11
<b>Informazioni complementari</b>	
<b>Additional information</b>	
<b>Texte original</b>	Français
<b>Originaltext</b>	Französisch
<b>Testo originale</b>	Francese
<b>Original text</b>	French
<b>Résumé</b>	Français (« L'essentiel en bref »)
<b>Zusammenfassung</b>	Deutsch (« Das Wesentliche in Kürze »)
<b>Riassunto</b>	Italiano (« L'essenziale in breve »)
<b>Summary</b>	English (« Key facts »)
<b>Reproduction</b>	Autorisée (merci de mentionner la source)
<b>Abdruck</b>	Gestattet (mit Quellenvermerk)
<b>Riproduzione</b>	Autorizzata (indicare la fonte)
<b>Reproduction</b>	Authorized (please mention the source)

## **Organisation des voyages de service**

### **Audit de rentabilité de la Centrale des voyages de la Confédération**

#### **L'essentiel en bref**

---

La Centrale des voyages de la Confédération (CVC) est l'entité chargée au sein de la Confédération d'organiser les voyages de service, ainsi que les voyages de retour pour les ressortissants étrangers expulsés de Suisse. Elle organise également les voyages des personnalités invitées par la Suisse lors de manifestations. La CVC négocie des tarifs préférentiels avec les fournisseurs (avions, hôtels, voitures de location et trains). Légalement, les unités de l'administration fédérale centrale, les commissions extraparlimentaires et les unités administratives autonomes sans personnalité juridique ont l'obligation d'acheter leurs prestations de voyage auprès de la CVC. La CVC a réservé des prestations de voyage à l'étranger pour 36 millions de francs en 2014. En 2015, elle employait 31 personnes (24,9 équivalent temps plein) et disposait d'un budget de 3,5 millions de francs.

Le Contrôle fédéral des finances (CDF) a analysé si l'activité de la CVC, pour les prestations de voyages destinées au personnel de l'administration fédérale, est réalisée de manière économique, efficiente et efficace. De ce point de vue, le résultat de l'audit est positif.

#### **Les prestations et les remises obtenues pour les voyages de service sont appréciables**

Les personnes ayant fait appel aux services de la CVC sont en général satisfaites des prestations obtenues. Les tarifs appliqués pour les vols et hôtels sont globalement avantageux et compétitifs.

La CVC pourrait augmenter son pouvoir de négociation avec les fournisseurs en agissant pour le compte de la Confédération au sens large. Ceci impliquerait d'intégrer dans le volume négocié les unités décentralisées de la Confédération qui n'ont pas l'obligation d'acheter leurs prestations de voyage auprès de la CVC. Ces unités – plus d'une vingtaine dont, par exemple, les Ecoles polytechniques fédérales, Suisse Tourisme ou le Musée national Suisse – ont aussi un intérêt, car elles bénéficieraient de tarifs avantageux négociés par la CVC.

#### **Le choix des prestations ne dépend pas de la Centrale des voyages de la Confédération**

Les risques pour l'utilisation économe des prestations de voyage proviennent essentiellement du comportement des personnes concernées. En effet, la procédure actuelle de réservation des voyages de service laisse une marge de manœuvre importante aux offices clients de la CVC, ces derniers devant assumer les coûts des voyages avec leur budget. Le CDF estime que les processus de réservation des voyages et de remboursement de frais devraient être repensés. Ces deux processus pourraient par exemple être intégrés dans un système d'information unique par mesure de simplification. Ceci permettrait d'améliorer le système de contrôle interne et d'assurer le respect des prescriptions de la Confédération en matière de voyages de service.

Sur la base d'un sondage auprès des personnes ayant effectué un voyage de service au 1<sup>er</sup> semestre 2015, le CDF a constaté que la moitié n'avait pas utilisé les prestations de la CVC, notamment lors de la réservation d'hôtels. Cette situation est problématique, car elle représente un volume important de prestations pour lesquelles le personnel fédéral ne profite pas des prix négociés. Ces personnes relèvent souvent qu'elles ne connaissent pas la CVC ou ses prestations. Une opération de communication devra être menée pour corriger cette situation.



Le personnel de l'administration utilise peu les outils de réservation en ligne mis à disposition par la CVC. Pour certaines catégories de personnes et de prestations, il est nécessaire de promouvoir ce type d'outil pour décharger la CVC de tâches qui n'apportent pas de plus-value significative.

### **La CVC effectue beaucoup de prestations spéciales**

Entre 2010 et 2014, la productivité de la CVC a augmenté pour l'organisation des voyages de service. Le résultat est différent pour le rapatriement des ressortissants étrangers, compte tenu des variations d'activité dans ce domaine. Des mesures organisationnelles ont d'ores et déjà été prises pour corriger la situation.

Cet audit s'est intéressé au potentiel d'externalisation des activités réalisées par la CVC. Or, celle-ci effectue beaucoup de prestations spéciales en comparaison avec les offres standards proposées par les agences de voyage d'affaires privées. Dans ces conditions, une externalisation de l'activité de la CVC n'amènerait pas nécessairement une économie ou une amélioration de la prestation.

Dans l'optique de la mise en œuvre du nouveau modèle de gestion de l'administration fédérale, la CVC devra réfléchir aux indicateurs de gestion à définir pour le pilotage interne. Dans ce cadre, des reportings formels sont à prévoir pour la Direction des ressources du Département fédéral des affaires étrangères.

## **Organisation von Dienstreisen**

### **Wirtschaftlichkeitsprüfung der Bundesreisezentrale**

#### **Das Wesentliche in Kürze**

---

Die Bundesreisezentrale (BRZ) ist die mit der Organisation von Dienstreisen beauftragte Stelle beim Bund. Sie bereitet ausserdem die Rückreise von aus der Schweiz ausgewiesenen ausländischen Staatsangehörigen vor und organisiert die Reisen der offiziellen Gäste der Schweiz im Rahmen von offiziellen Anlässen. Die BRZ handelt mit den Leistungserbringern (Fluggesellschaften, Hotels, Mietwagen, Bahnreisen) Vorzugstarife aus. Die Verwaltungseinheiten der zentralen Bundesverwaltung, die ausserparlamentarischen Kommissionen und die unabhängigen Verwaltungseinheiten ohne Rechtspersönlichkeit sind von Gesetzes wegen verpflichtet, ihre Reisedienstleistungen bei der BRZ zu beschaffen. Die BRZ hat 2014 im Ausland Reisedienstleistungen im Wert von 36 Millionen Franken gebucht. 2015 beschäftigte sie 31 Personen (24,9 Vollzeitäquivalente) und verfügte über ein Budget von 3,5 Millionen Franken.

Die Eidgenössische Finanzkontrolle (EFK) hat untersucht, ob die BRZ ihre Reisedienstleistungen für das Bundespersonal wirtschaftlich, wirkungsvoll und effizient erbringt. Unter diesen Gesichtspunkten fällt das Ergebnis der Prüfung positiv aus.

#### **Beachtliche Leistungen und Vergünstigungen für Dienstreisen**

Wer die Dienstleistungen der BRZ in Anspruch genommen hat, war in der Regel zufrieden. Die Preise für Flüge und Hotelunterkünfte sind generell vorteilhaft und konkurrenzfähig.

Die BRZ könnte ihre Verhandlungsposition gegenüber den Leistungserbringern stärken, wenn sie für die Bundesverwaltung im weiteren Sinne tätig würde. Dies würde den Einbezug der dezentralen Verwaltungseinheiten in das Handelsvolumen voraussetzen, obwohl diese nicht verpflichtet sind, ihre Reisedienstleistungen bei der BRZ zu beziehen. Zu diesen über 20 Verwaltungseinheiten gehören unter anderem die Eidgenössischen Technischen Hochschulen, Schweiz Tourismus oder das Schweizerische Nationalmuseum; auch sie dürften ein Interesse daran haben, von den vorteilhaften, durch die BRZ ausgehandelten Tarife profitieren zu können.

#### **Die Auswahl der Leistungen bestimmt nicht die BRZ**

Das Risiko, ob die Mittel für Reisedienstleistungen sparsam verwendet werden, wird in erster Linie vom Verhalten der involvierten Personen beeinflusst. Im aktuellen Buchungsverfahren für Dienstreisen verfügen die Ämter, die Kunden der BRZ sind und die Reisekosten aus ihrem eigenen Budget bestreiten müssen, über einen grossen Handlungsspielraum. Die EFK ist der Auffassung, dass die Buchungs- und Rückerstattungsprozesse für Dienstreisen neu überdacht werden sollten. Beide Prozesse liessen sich beispielsweise der Einfachheit halber in einem einzigen Informationssystem zusammenfassen. Ein solches würde das interne Kontrollsystem verbessern und sicherstellen, dass die Dienstreisevorschriften des Bundes eingehalten werden.

Aufgrund einer Umfrage bei allen Dienstreisenden im ersten Halbjahr 2015 stellt die EFK fest, dass die Hälfte von ihnen insbesondere für die Hotelreservierungen keine BRZ-Dienstleistungen in Anspruch genommen hat. Das ist problematisch, denn es geht um ein beträchtliches Leistungsvolumen, bei dem das Bundespersonal Preisvergünstigungen nicht in Anspruch nimmt.



Viele der Betroffenen gaben an, die BRZ oder ihre Dienstleistungen nicht zu kennen. Eine Informationskampagne scheint erforderlich, um diese Situation zu berichtigen.

Das Bundespersonal nutzt die von der BRZ bereitgestellten Online-Buchungsmöglichkeiten kaum. Um die BRZ von Aufgaben zu entlasten, die keinen signifikanten Mehrwert erbringen, muss dieses Instrument bei gewissen Personen- und Leistungskategorien stärker beworben werden.

### **Die BRZ erbringt viele Sonderleistungen**

Zwischen 2010 und 2014 ist die Produktivität der BRZ hinsichtlich der Organisation von Dienstreisen gestiegen. Anders sieht es bei der Rückführung ausländischer Staatsangehöriger aus, ein Bereich, der Schwankungen unterliegt. Um Abhilfe zu schaffen, wurden bereits organisatorische Massnahmen getroffen.

Mit der Prüfung sollte auch das Externalisierungspotenzial der Tätigkeiten der BRZ ausgelotet werden. Denn im Vergleich zum Standardangebot privater Geschäftsreiseagenturen erbringt die BRZ zahlreiche Spezialleistungen. Eine Externalisierung der BRZ-Tätigkeit würde angesichts dessen nicht unbedingt zu Kosteneinsparungen oder besseren Leistungen führen.

Die BRZ wird im Hinblick auf die Umsetzung des neuen Führungsmodells der Bundesverwaltung Managementindikatoren für die interne Steuerung ausarbeiten müssen. Für die Direktion für Ressourcen des Eidgenössischen Departements für auswärtige Angelegenheiten sind in diesem Zusammenhang formelle Reportings vorzusehen.

### **Originaltext in Französisch**

## **Organizzazione dei viaggi di servizio**

### **Verifica dell'economicità della Centrale viaggi della Confederazione**

#### **L'essenziale in breve**

---

La Centrale viaggi della Confederazione (CVC) è il servizio, all'interno della Confederazione, incaricato di organizzare i viaggi di servizio così come viaggi di ritorno dei cittadini stranieri espulsi dalla Svizzera. Inoltre, si occupa della preparazione dei viaggi delle personalità invitate dalla Svizzera in occasione di manifestazioni. La CVC contratta con i fornitori tariffe vantaggiose per voli, alberghi, auto a noleggio e treni. Secondo quanto previsto dalla legge, le unità dell'Amministrazione federale centrale, le commissioni extraparlamentari e le unità amministrative autonome senza personalità giuridica hanno l'obbligo di acquistare le loro prestazioni di viaggio presso la CVC. Nel 2014 quest'ultima ha prenotato prestazioni di viaggio all'estero per un importo di 36 milioni di franchi. Nel 2015 occupava 31 persone (di cui 24,9 a tempo pieno) e disponeva di un bilancio pari a 3,5 milioni di franchi.

Il Controllo federale delle finanze (CDF) ha analizzato se la CVC fornisce le proprie prestazioni di viaggio per il personale dell'Amministrazione federale in maniera economicamente vantaggiosa, efficiente ed efficace. Sotto questo punto di vista la verifica ha mostrato risultati positivi.

#### **Le prestazioni e gli sconti per i viaggi di servizio sono notevoli**

In generale, le persone che hanno usufruito dei servizi della CVC si dichiarano soddisfatte delle prestazioni ricevute. Le tariffe relative ai voli e agli alberghi risultano in linea di massima vantaggiose e competitive.

La CVC potrebbe ampliare il proprio potere di negoziazione con i fornitori se operasse per conto della Confederazione in senso più ampio. Ciò presupporrebbe l'integrazione nel volume negoziato delle unità decentralizzate della Confederazione che non hanno l'obbligo di acquistare le prestazioni di viaggio presso la CVC. Anche per queste unità (oltre una ventina, tra cui i politecnici federali, Svizzera Turismo o il Museo nazionale svizzero) sarebbe interessante poter beneficiare delle tariffe vantaggiose ottenute dalla CVC.

#### **La CVC non è responsabile per la scelta delle prestazioni**

L'economicità delle prestazioni di viaggio dipende in prima linea dal comportamento delle persone interessate. In effetti, l'attuale procedura di prenotazione dei viaggi di servizio lascia un ampio margine di manovra agli uffici clienti della CVC, i cui costi di viaggio sono a carico del loro bilancio. Il CDF ritiene che il metodo di prenotazione per i viaggi e il rimborso delle spese dovrebbe essere rivalutato. Come misura di semplificazione, questi due processi potrebbero, ad esempio, essere integrati in un sistema di informazione unico. In questo modo si migliorerebbe il sistema di controllo interno e si garantirebbe il rispetto delle prescrizioni della Confederazione in materia di viaggi di servizio.

Da un sondaggio presso le persone che hanno effettuato un viaggio di servizio nel corso del 1° semestre 2015 il CDF constata che la metà di loro non ha fatto ricorso alle prestazioni offerte dalla CVC, in particolare per quanto riguarda le prenotazioni degli alberghi. Questo è problematico, poiché significa che il personale federale non beneficia delle tariffe vantaggiose per un considerevole



volume di prestazioni. Le persone interessate hanno spesso affermato di non conoscere la CVC o le prestazioni che essa offre. Una campagna di informazione risulta quindi necessaria per porre rimedio all'attuale situazione.

Il personale dell'Amministrazione federale ricorre raramente agli strumenti di prenotazione online messi a disposizione dalla CVC. Per alcune categorie di persone e di prestazioni è necessario promuovere questo strumento al fine di sgravare la CVC da compiti che non fruttano alcun valore aggiunto significativo.

### **La CVC fornisce numerose prestazioni straordinarie**

Tra il 2010 e il 2014 la produttività della CVC è aumentata per quanto riguarda l'organizzazione di viaggi di servizio. Questo non è invece il caso per i rimpatri di cittadini stranieri, dato che questo settore è soggetto a variazioni. Per porvi rimedio sono già state adottate misure organizzative.

Attraverso questa verifica è inoltre stata valutata la possibilità di esternalizzare alcune delle attività svolte dalla CVC. Rispetto alle offerte standard delle agenzie private che propongono viaggi di servizio, la CVC offre però numerose prestazioni straordinarie. Un'esternalizzazione delle attività della CVC non permetterebbe dunque necessariamente di risparmiare sui costi o di migliorare le prestazioni.

In vista dell'attuazione del Nuovo modello di gestione dell'Amministrazione federale, la CVC dovrà decidere su come definire gli indicatori di gestione per il controllo interno. In questo contesto occorre prevedere dei reporting formali destinanti alla Direzione delle risorse del Dipartimento federale degli affari esteri.

### **Testo originale in francese**

## **Organisation of business trips**

### **Performance audit of the Swiss Government Travel Centre (SGTC)**

#### **Key points**

---

The Swiss Government Travel Centre (SGTC) is the entity in the Confederation which is responsible for organising business trips and return journeys for foreign nationals expelled from Switzerland. It also organises travel for guests invited by Switzerland to events. The SGTC negotiates preferential rates with providers (plane tickets, hotels, rental cars and train tickets). The units of the central Federal Administration, extra-parliamentary commissions and independent administrative units without legal personality are obliged to purchase their travel services from the SGTC. In 2014, the SGTC booked foreign travel services amounting to CHF 36 million. In 2015, it employed 31 people (24.9 FTEs) and had a budget of CHF 3.5 million.

The Swiss Federal Audit Office (SFAO) analysed whether the activity of the SGTC relating to travel services for the Federal Administration's personnel was carried out economically, efficiently and effectively. From this perspective, the audit findings were positive.

#### **The services and the reductions obtained for business trips were significant**

In general, the people who used the SGTC's services are satisfied with the services provided. The rates applied for flights and hotels are favourable and competitive on the whole.

The SGTC could increase its bargaining power with suppliers by acting on behalf of the Confederation in the broad sense. This would entail integrating the decentralised units of the Confederation which are not obliged to book their travel services with the SGTC in the volume of trade negotiated. It would also be in the interests of these units – over 20, including the Federal Institutes of Technology, Switzerland Tourism and the Swiss National Museum, for example – as they would benefit from the special rates negotiated by the SGTC.

#### **The choice of services does not depend on the SGTC**

The risks with regard to economical use of travel services stem largely from the conduct of the people concerned. The current procedure for booking business trips gives SGTC office clients significant leeway, as they have to cover the travel costs with their budget. The SFAO believes that the processes for trip reservations and the reimbursement of expenses should be rethought. For example, these two processes could be integrated into a single information system to simplify matters. This would make it possible to improve the internal control system and ensure compliance with the Confederation's requirements for business trips.

Based on a survey of people who went on business trips in the first half of 2015, the SFAO found that half of them had not used the SGTC's services, in particular when it came to hotel reservations. This is problematic, as it represents a significant volume of services for which federal employees do not benefit from negotiated rates. These people often mention that they are not aware of the SGTC and its services. An information campaign should be conducted to remedy this.

Federal Administration staff seldom use the online booking tools provided by the SGTC. For some categories of people and services, there is a need to promote this type of tool to relieve the SGTC of tasks which do not generate significant added value.



### **The SGTC provides many special services**

Between 2010 and 2014, the SGTC's productivity for organising business trips increased. The picture is different for the repatriation of foreign nationals, given the variations in activity in this area. Organisational measures have already been taken to remedy the situation.

This audit focussed on the potential for outsourcing the work carried out by the SGTC. However, it provides many special services relative to the standard services offered by private business travel agencies. Under these circumstances, outsourcing the SGTC's activities would not necessarily lead to savings or improved services.

In view of the implementation of the new management model of the Federal Administration, the SGTC needs to consider the management indicators to be defined for internal management. In this context, formal reports need to be envisaged for the Directorate for Resources in the Federal Department of Foreign Affairs.

### **Original text in French**

### **Prise de position générale de la DR du DFAE :**

La Direction des Ressources (DR) du DFAE remercie le Contrôle fédéral des finances pour son audit de rentabilité de la Centrale des voyages de la Confédération et pour ses recommandations, lesquelles seront mises en œuvre dans les meilleurs délais par la DR, pour certaines recommandations en étroite collaboration avec l'Office fédéral du personnel. La DR est heureuse de constater que la clientèle est satisfaite des prestations fournies et que le CDF juge que les tarifs appliqués pour les vols et hôtels sont globalement avantageux et compétitifs.

La Direction des Ressources va mettre en œuvre les mesures de communication appropriées afin d'apporter la visibilité nécessaire à l'offre de la Centrale des voyages de la Confédération à son personnel, ainsi qu'aux unités décentralisées afin de les convaincre de l'intérêt économique des offres de la CVC. Nous sommes également persuadés que l'augmentation du volume d'achat pourrait permettre de bénéficier pour certaines prestations d'avantages concurrentiels. Cette démarche sera consolidée dans le temps afin de ne pas devoir augmenter les ressources de la CVC pour effectuer ces démarches.

Der aktuelle Ablauf der Reisereservations- bzw. -abrechnungsprozesse wird zusammen mit dem EPA geprüft und optimiert. Im Zusammenhang mit der Einführung des NFB für 2017 sind seitens der DR Bestrebungen im Gange, die Indikatoren für die zukünftigen internen Berichte der BRZ festzulegen, damit eine regelmässige Auswertung der aktuellen Situation bzw. der potentiellen Weiterentwicklung möglich sind.



## **Table des matières**

<b>1</b>	<b>Mission et déroulement de l'audit</b>	<b>13</b>
1.1	Contexte	13
1.2	Objectifs et questions d'audit	14
1.3	Etendue de l'audit et principes	15
1.4	Documentation et entretiens	16
<b>2</b>	<b>La mission, les objectifs et la stratégie de la CVC sont définis</b>	<b>17</b>
2.1	Les indicateurs de gestion et les outils de reporting sont à reconsidérer	17
2.2	La productivité s'est améliorée pour les prestations de voyages de service	18
2.3	La CVC effectue beaucoup de prestations spéciales	22
<b>3</b>	<b>La CVC négocie des tarifs avantageux avec les fournisseurs</b>	<b>24</b>
3.1	L'optimisation des tarifs est limitée	24
3.2	La Confédération pourrait renforcer son pouvoir de négociation	27
<b>4</b>	<b>Le comportement des personnes qui voyagent est déterminant pour l'aspect économique</b>	<b>30</b>
4.1	La CVC se conforme aux choix des personnes qui voyagent	30
4.2	Certaines personnes n'utilisent pas les prestations de la CVC	31
4.3	La CVC doit amener une plus-value pour sa clientèle	34
<b>5</b>	<b>Le degré de satisfaction de la clientèle de la CVC est bon</b>	<b>36</b>
<b>6</b>	<b>Entretien final</b>	<b>40</b>
	<b>Annexe 1 : Bases légales et glossaire</b>	<b>41</b>
	<b>Annexe 2 : Abréviations et priorité des recommandations du CDF</b>	<b>42</b>
	<b>Annexe 3 : Liste des personnes interviewées</b>	<b>43</b>
	<b>Annexe 4 : Modèle d'impact de la Centrale des voyages de la Confédération</b>	<b>44</b>
	<b>Annexe 5 : Procédure de réservation des voyages de service</b>	<b>45</b>
	<b>Annexe 6 : Questionnaire pour l'utilisation des prestations de la CVC</b>	<b>46</b>

## 1 Mission et déroulement de l'audit

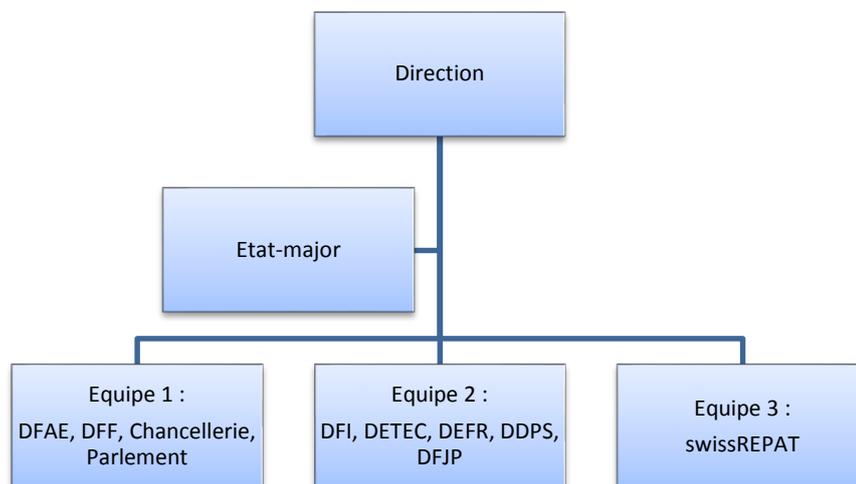
### 1.1 Contexte

Les personnes travaillant pour la Confédération sont parfois appelées à effectuer des voyages de service dans le cadre de leur activité au sein de l'administration. Elles doivent par conséquent disposer des prestations (conseil, transport, hôtel) nécessaires au bon déroulement de leur voyage de service.

La Confédération a une entité dédiée à l'organisation des voyages de service : la Centrale des voyages de la Confédération (CVC). Cette entité est composée de spécialistes du domaine des voyages d'affaires et est rattachée à la Direction des ressources (DR) du Département fédéral des affaires étrangères (DFAE).

L'organisation de la CVC est constituée d'une direction, d'un Etat-major et de trois équipes :

**Figure 1 : Organisation de la CVC**



Source : CVC, présentation CDF

Cette organisation comprend 31 personnes pour 24,9 emplois équivalent temps plein (ETP)<sup>1</sup>. L'Etat-major, avec ses 2,4 ETP, est essentiellement chargé des tâches de négociation avec les fournisseurs et de l'établissement des statistiques pour sa clientèle. Les équipes 1 et 2 disposent de 14,8 ETP. Elles sont dédiées à l'organisation des voyages de service. Elles ont également une activité de soutien logistique à l'organisation de conférence, comme par exemple dans le cadre du World Economic Forum. Cette activité est toutefois plutôt marginale. Une partie du personnel de la CVC est affectée à l'équipe 3 swissREPAT sise à Zurich. Cette équipe de 6,7 ETP est chargée de la réservation des vols et des tâches afférentes pour le rapatriement des ressortissants étrangers expulsés par la Suisse, en collaboration avec le Secrétariat d'Etat aux migrations (SEM).

<sup>1</sup> Situation de janvier 2015



La CVC fonctionne avec un budget annuel de l'ordre de 3,5 millions de francs, dont 3,2 millions de charges de personnel. Elle ne facture pas ses propres prestations au sein de l'administration fédérale.

Seule la CVC a la compétence d'acquérir des prestations de voyages pour l'administration fédérale<sup>2</sup>. Elle a négocié des conditions spéciales avec plus de 30 compagnies aériennes, 180 hôtels, des entreprises de location de véhicule et les CFF.

Les unités administratives de la Confédération sont responsables du choix des prestations de voyage réservées par l'intermédiaire de la CVC et prennent en charge les dépenses par leur propre budget.

Selon son rapport annuel 2014, la CVC a réservé pour ses clients quelques 36 000 prestations pour des voyages à l'étranger. Le volume des dépenses brutes pour ces prestations était de 36 millions de francs.

**Figure 2 : Dépenses brutes pour les voyages à l'étranger en 2014**

Type de prestation de voyage	Dépenses KCHF
Vols	29'937
Trains, transports publics à l'étranger	3'284
Hôtels	2'563
Véhicules de location	249
<i>Total</i>	<i>36'033</i>

Source : rapport annuel 2014 CVC, présentation CDF

## 1.2 Objectifs et questions d'audit

L'audit du Contrôle fédéral des finances (CDF) a pour objectif d'analyser la rentabilité de la CVC dans son activité d'organisation des voyages de service pour le personnel de l'administration fédérale. Un audit de rentabilité repose sur l'analyse de l'activité avec une appréciation de l'utilisation économe, efficiente et efficace des moyens mis en œuvre.

Pour déterminer les risques en termes de rentabilité, le CDF a établi un modèle d'impact de la CVC. Le périmètre pris en compte par l'audit est mentionné en rouge dans le modèle d'impact figurant dans l'annexe 4.

Compte tenu de l'analyse des risques du CDF, les questions d'audit suivantes ont été traitées pour répondre à l'objectif d'audit :

---

<sup>2</sup> Conformément à l'article 9, lettre d de l'ordonnance sur l'organisation des marchés publics de l'administration (Org-OMP, RSV 172.056.15)

- 1) La CVC a-t-elle fixé des objectifs mesurables et une stratégie claire ?
- 2) La CVC obtient-elle des tarifs économiques pour les prestations offertes ?
- 3) Le personnel de la Confédération utilise-t-il les prestations offertes par la CVC, et si non pourquoi ?
- 4) Les personnes utilisant les prestations de la CVC sont-elles satisfaites ?

Le CDF précise que pour les questions 2 à 4 de son audit, il s'est concentré sur les activités réalisées par la CVC pour les voyages de service destinés au personnel de la Confédération (hors rapatriement et activités spéciales lors de conférences).

### **1.3 Etendue de l'audit et principes**

L'audit a été exécuté par intermittence entre le 21 avril 2015 et le 27 janvier 2016 par Mme Karin Berger, M. Alexandre Bläuer, M. Mikaël Rédin et M. Daniel Aeby, responsable d'audit.

Pour réaliser cet audit, le CDF a procédé à plusieurs analyses. Ces analyses ont été réalisées avec différentes méthodes en fonction des questions d'audit traitées. Ces méthodes comprennent :

- des interviews des divers acteurs internes à la Confédération ;
- des analyses documentaires (lois, processus, rapports, etc.) ;
- des analyses statistiques des données de la CVC ;
- une expertise externe des conditions de remise obtenues pour les avions et hôtels, réalisée par CWT Solutions Group. Cette entité, indépendante au niveau opérationnel de Carlson Wagonlit Travel, est spécialisée dans l'analyse des dépenses de voyages et de l'organisation des services de voyages ;
- des tests comparatifs en temps réel des tarifs de la CVC avec les sites internet généralistes (ebookers, booking.com, etc.) ;
- un sondage en ligne (voir détail des questions en annexe 6). Il a été réalisé auprès d'un échantillon de personnes de l'administration fédérale ayant obtenu un remboursement de frais dans le courant du 1<sup>er</sup> semestre 2015 pour un voyage de service incluant au moins une nuitée. Le questionnaire du sondage a été testé avant sa diffusion avec des personnes de référence dans trois unités administratives<sup>3</sup>. Sur les quelques 2200 personnes sélectionnées pour ce sondage, 1161 ont participé et répondu de manière anonyme.

Le tableau ci-après donne le détail des méthodes d'audit utilisées pour chaque question d'audit.

---

<sup>3</sup> Office fédéral de la sécurité alimentaire et des affaires vétérinaires, Tribunal fédéral et Armasuisse



**Figure 3 : Méthodologies d'audit**

Questions d'audit	Interviews	Analyses documentaires	Analyses statistiques des données CVC	Expertise externe	Tests comparatifs avec sites internet	Sondage
La CVC a-t-elle fixé des objectifs mesurables et une stratégie claire ?	X	X	X	X		
La CVC obtient-elle des tarifs économiques pour les prestations offertes ?	X	X	X	X	X	X
Le personnel de la Confédération utilise-t-il les prestations offertes par la CVC, et si non pourquoi ?	X					X
Les personnes utilisant les prestations de la CVC sont-elles satisfaites ?	X					X

Source : CDF

Les conclusions du rapport reposent sur l'examen approfondi de différents échantillons de dossiers et de transactions. La détermination de ces échantillons est fondée sur le principe de l'importance relative et sur les facteurs de risques des différentes activités considérées. Il ne s'agit donc pas dans tous les cas d'échantillons représentatifs.

Cet audit a été réalisé conformément aux normes internationales sur les audits de performance établis par les institutions supérieures de contrôle des finances publiques<sup>4</sup>.

#### **1.4 Documentation et entretiens**

Les informations et la documentation requises ont principalement été fournies par les personnes de contact auprès de la CVC, ainsi que par l'Office fédéral du personnel (OFPER). La liste des personnes interviewées figure à l'annexe 3.

Le CDF remercie l'ensemble des personnes impliquées dans cet audit pour leur disponibilité et leur collaboration.

<sup>4</sup> ISSAI 300, 3000 et 3100 de l'INTOSAI

## **2 La mission, les objectifs et la stratégie de la CVC sont définis**

### **2.1 Les indicateurs de gestion et les outils de reporting sont à reconsidérer**

La mission de la CVC est régie par l'Ordonnance sur l'organisation du Département fédéral des affaires étrangères (Org DFAE, RS 172.211.1). Celle-ci précise à l'article 10, alinéa 5, les prestations que la CVC doit fournir, à savoir :

- a) Les prestations de voyage dans le monde entier, en garantissant de bonnes conditions économiques ;
- b) Les prestations de services dans le cadre de l'exécution du renvoi et de l'expulsion de ressortissants étrangers ;
- c) Les prestations de services dans l'organisation de conférences.

La CVC était gérée par mandat de prestations et enveloppe budgétaire (GMEB) jusqu'à l'exercice 2011. Compte tenu de la charge administrative que représente ce modèle de gestion pour cette petite entité, le Conseil fédéral a décidé de supprimer ce statut de GMEB pour la CVC dès l'exercice 2012.

Un mandat de prestations, inspiré de celui établi pour la période 2007-2010 sous statut GMEB, a été élaboré pour la période 2012-2015 pour la CVC. Ce document fixe la stratégie, le cadre financier, ainsi que les objectifs avec les indicateurs et standards de performance par groupe de produit. Il prévoit également une activité de controlling avec un rapport annuel et un rapport global pour la période 2012-2014. En l'absence de statut GMEB, le mandat de prestations 2012-2015 n'a pas de caractère obligatoire. Il représente de manière unilatérale pour le DFAE le cadre attendu de l'activité de la CVC.

Le CDF a constaté que plusieurs objectifs définis par le mandat de prestations 2012-2015 de la CVC ont été abandonnés ou revus suite à des changements de stratégie. Par ailleurs, les reportings prévus par le mandat de prestations n'ont pas été établis. En lieu et place, la CVC communique régulièrement par oral avec la DR du DFAE.

Dans le cadre de l'introduction du nouveau modèle de gestion de l'Administration fédérale (NMG) attendu en 2017, le DFAE a prévu de simplifier le suivi des objectifs de la CVC. En l'occurrence, au stade de projet, l'objectif global de la CVC pour le NMG est le suivant : « La Confédération dispose pour ses voyages de service, ainsi que pour les rapatriements par avion des prestations de voyages adéquates et bon marché. La mise à disposition de ces prestations se fait de manière efficiente et orientée client ».

Cet objectif devrait être évalué sur la base de deux indicateurs distincts, à savoir :

- Un benchmark des conditions préférentielles négociées ;
- Une appréciation des prestations de vol apportées pour les rapatriements par/avec le SEM.

Le CDF estime que l'introduction du NMG doit être l'occasion de repenser les indicateurs de performance de la CVC. Au-delà des objectifs et indicateurs fixés par le NMG, il est nécessaire de disposer d'indicateurs internes de gestion pertinents pour piloter la CVC (par exemple le coût par prestation, le chiffre d'affaires par ETP, le taux de rotation du personnel, le niveau de satisfaction



pour les voyages de service, etc.). La DR du DFAE doit également être régulièrement informée de l'évolution de ces indicateurs de performance par un reporting adéquat.

*Recommandation 1 (priorité 2) :*

*Le CDF recommande à la CVC de saisir l'opportunité du nouveau modèle de gestion de l'Administration fédérale (NMG) pour reconsidérer ses indicateurs de pilotage. Ce pilotage devrait combiner les indicateurs de performance du NMG avec des indicateurs de performance nécessaires à la gestion interne de la CVC.*

*La CVC doit faire un reporting régulier à la DR du DFAE sur les indicateurs de performance internes définis. Cette dernière pourra ainsi apprécier la réalisation des objectifs et la gestion de la CVC et, si nécessaire, prendre des mesures correctrices.*

Prise de position de la DR du DFAE :

Die Bundesreisezentrale unterstützt die Empfehlung, ein Steuerungsmodell mit definierten Indikatoren einzuführen. Mit der Einführung des Neuen Führungsmodell Bund (NFB) per 1. Januar 2017 sind bereits 2 Ziele und entsprechende Indikatoren für die BRZ in der Leistungsgruppe 7 definiert. In Anlehnung an diese Ziele wird ein Steuerungsmodell eingeführt, welches finanzielle und personelle Kennzahlen beinhaltet und an die Vorgaben des NFB gekoppelt ist.

Das Ziel dieses Reportings ist, die wichtigen Indikatoren der BRZ transparent, übersichtlich und regelmässig aufzuzeigen. Es kann als Grundlage dienen um allfällige Massnahmen zu ergreifen.

Das Reporting erfolgt an den Finanzchef/in EDA und die Geschäftsleitung der Direktion für Ressourcen DR. Auf Anfrage können weitere departementsinterne Empfänger (z.B. Generalsekretariat) in Betracht gezogen werden. Es ist vorgesehen das Reporting periodisch, je nach Zeitspanne mit unterschiedlichem Inhalt zu erstellen. So kann das monatliche Reporting finanzielle Kennzahlen (z.B. Erfolgsrechnung, Finkomp) beinhalten. Das vierteljährliche kann um personelle Kennzahlen (z.B. Anzahl FTE, Fluktuation, Produktivität je FTE) ergänzt werden. Der Jahresreport vervollständigt diese Werte um das Geschäftsergebnis (Umsatzzahlen je Produkte wie Reiseleistungen/Spezialreisen/Repatriierungen, Kundenanteil und -erhöhung, Einkaufswerte, Kundenzufriedenheit usw.). Die Definition des Inhaltes erfolgt in gemeinsamer Absprache der BRZ und den Finanzen EDA.

## **2.2 La productivité s'est améliorée pour les prestations de voyages de service**

Le CDF a effectué une analyse de l'évolution des coûts des prestations délivrées par la CVC pour les trois groupes de produits, à savoir :

- *Groupe de produits 1 « services de vols et autres prestations de voyage »* : Ce groupe est le plus important de la CVC. Il comprend l'achat, l'offre et la réservation de prestations, sur mandat des organes fédéraux, pour les voyages en avion, en train ou en bateau, les réservations d'hôtels. La CVC dispense en outre tous les renseignements et conseils nécessaires en matière de prestations de voyage de service.

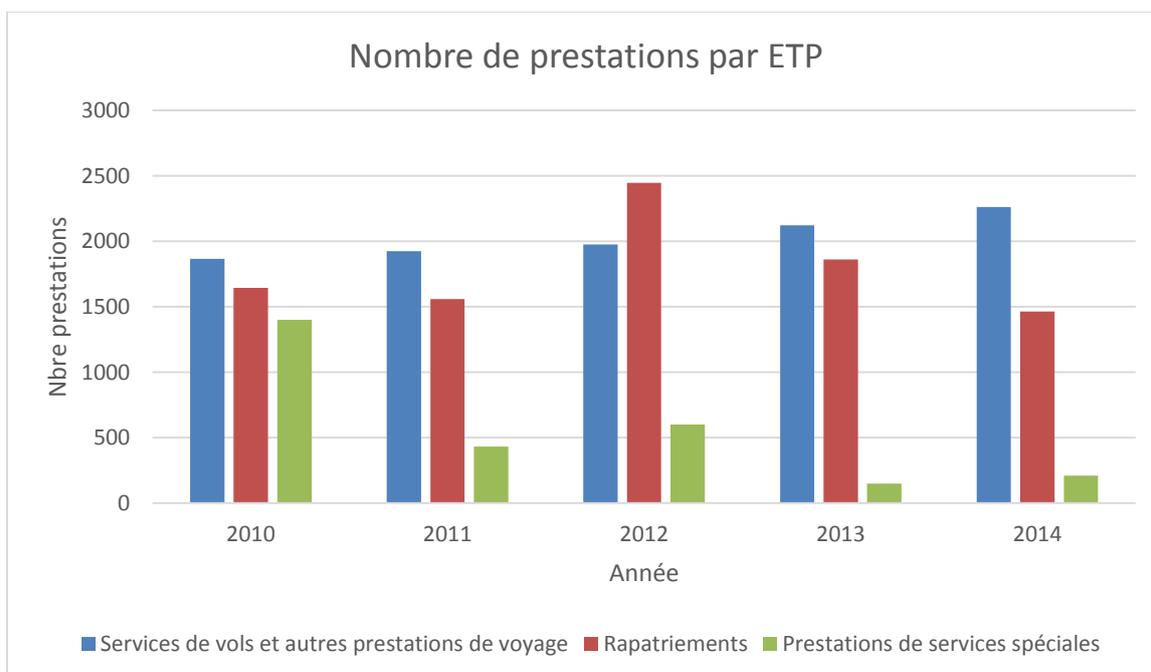
- *Groupe de produits 2 « prestations de services spéciales »* : La Suisse organise, en tant qu'hôte officiel, des manifestations auxquelles participent d'autres Etats. A ces occasions, la CVC se charge d'organiser les prestations de voyage nécessaires, en fonction des besoins spécifiques des différentes manifestations et des personnalités qui y participent.
- *Groupe de produits 3 « rapatriements »* : Dans le cadre d'un accord de prestations conclu entre le SEM et la DR du DFAE, la CVC met à disposition une équipe de spécialistes qui se charge des réservations de vols et des tâches afférentes concernant le retour de personnes au titre des politiques d'asile et des étrangers.

Cette analyse d'évolution pour les exercices 2010 à 2014 donne le résultat suivant :

#### *Analyse du nombre de prestations réalisées par ETP*

Le nombre de prestations totales (réservations des vols, hôtels, voitures et autres prestations)<sup>5</sup> effectuées par groupe de produits a été divisé par les ressources (ETP) qui leur ont été allouées.

**Figure 4 : Nombre de prestations par équivalent temps plein (ETP)**



Source : données CVC, traitement des données et présentation par le CDF

On constate une évolution positive constante de la productivité pour le groupe de produits « services de vols et autres prestations de voyages ». Le nombre de prestations réalisées par ETP a ainsi augmenté de 21 % entre 2010 et 2014.

<sup>5</sup> Pour pouvoir comparer les prestations sur la période choisie, les prestations de contrôle des autorisations de voyage ont été exclues des années 2012 à 2014 du groupe de produit 1 « service des vols et autres prestations de voyage ».

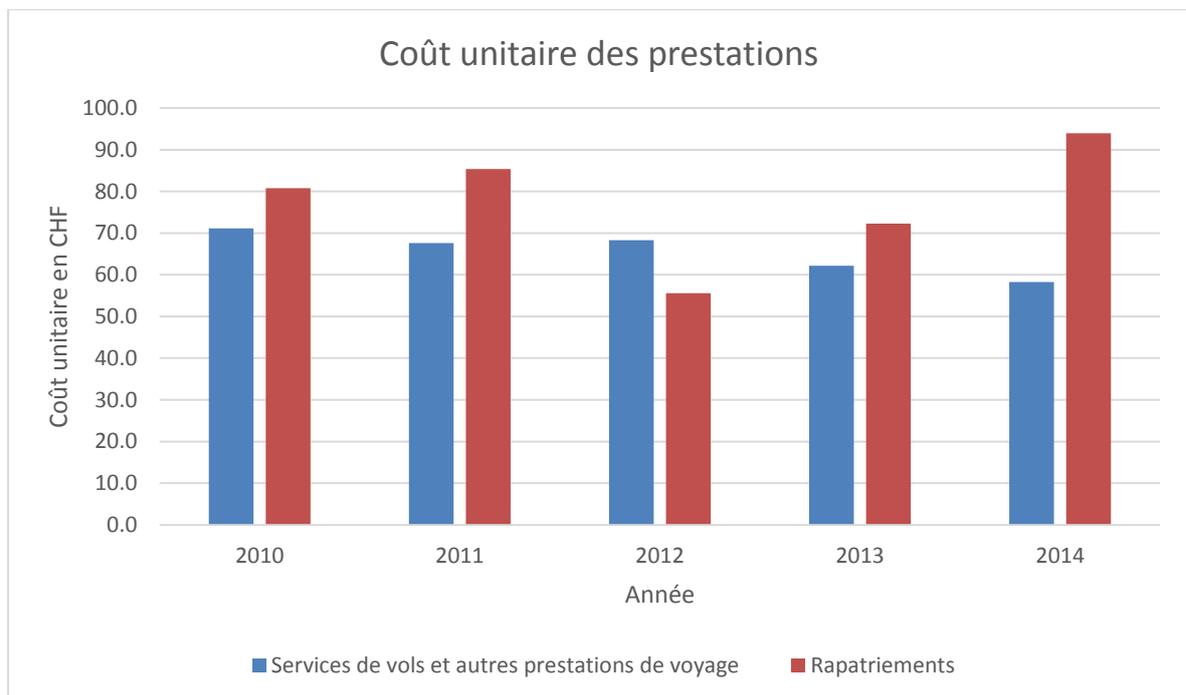
En revanche, il y a depuis 2012 une diminution régulière du nombre de prestations réalisées par ETP pour le groupe de produits « rapatriements ». Cette évolution négative provient d'une part de l'engagement d'une personne supplémentaire en 2012 pour faire face à l'augmentation de renvois (effet du printemps arabe) et d'autre part de la diminution depuis lors du nombre de renvois. Pour tenir compte de cette diminution, la CVC a pris des mesures. Elle a réduit les postes en 2014 et ne renouvellera pas un contrat de travail fin 2015, soit une baisse totale de 1,1 ETP dans le domaine du rapatriement.

L'analyse de l'évolution du groupe de produits « prestations de services spéciales » n'est pas pertinente, car les prestations effectuées chaque année ne sont pas comparables. En effet, en fonction du type de prestation réalisé, les ressources engagées par prestation sont très variables. Compte tenu de la difficulté de comparer les prestations et de l'activité marginale de ce groupe de produits (environ 0,2 ETP), il ne fait pas l'objet des analyses subséquentes.

#### *Analyse du coût unitaire par prestation*

Les charges totales selon le compte de résultat de la CVC ont été réparties proportionnellement aux ETP utilisés pour chaque groupe de produits. Puis les charges des groupes de produits ont été divisées par le nombre de prestations pour connaître le coût unitaire de la prestation.

**Figure 5 : Coût unitaire des prestations**



Source : données CVC, traitement des données et présentation par le CDF

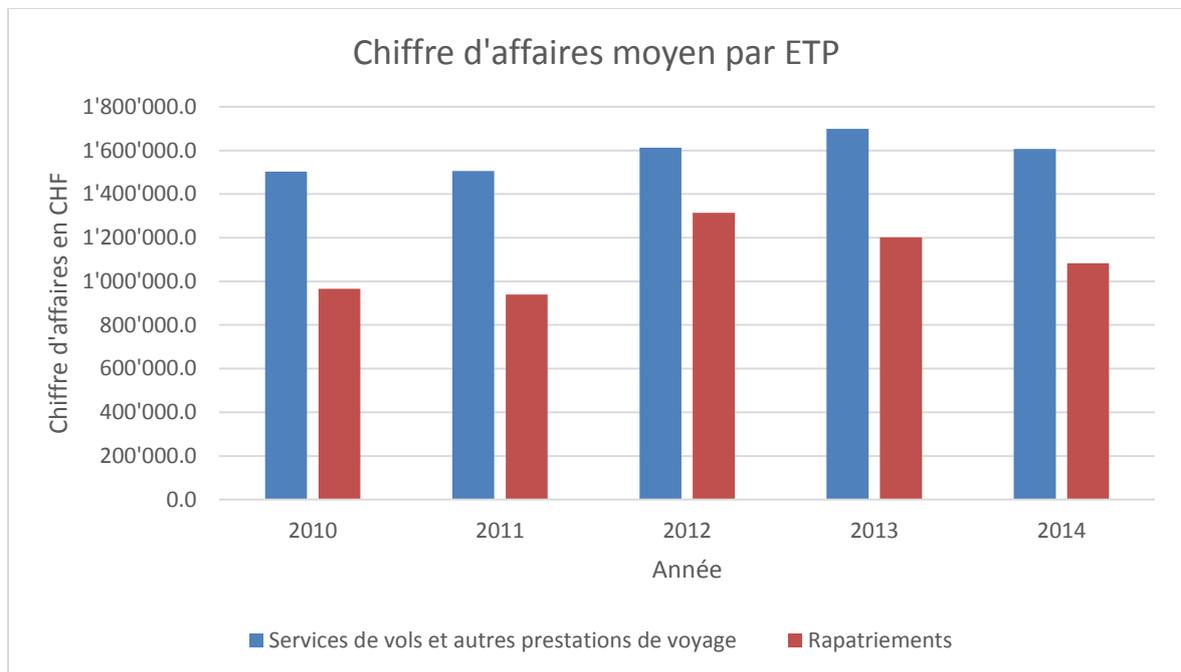
On constate pour le groupe de produits « services de vols et autres prestations de voyages » que le coût moyen d'une prestation est passé de 71 francs en 2010 à 58 francs en 2014. Cette baisse de 18 % par prestation s'explique par l'augmentation de productivité susmentionnée.

Le coût moyen d'une prestation du groupe de produits « rapatriements » est en général sensiblement supérieur au groupe de produits « services de vols et autres prestations de voyage » avec un coût moyen de la prestation culminant à 94 francs en 2014. Hormis l'explication due à la baisse de productivité dans la période considérée, il faut également relever que les prestations réalisées par ce groupe de produits sont en général plus complexes et prennent plus de temps par prestation.

#### *Analyse du chiffre d'affaires moyen par ETP*

Le chiffre d'affaires moyen par ETP a été calculé en divisant le chiffre d'affaires de chaque groupe de produits par les ETP consacrés à l'activité.

**Figure 6 : Chiffre d'affaires moyen par ETP**



Source : données CVC, traitement des données et présentation par le CDF

Le chiffre d'affaires moyen réalisé par ETP en 2014 pour le groupe de produits « services de vols et autres prestations de voyage » est de 1,6 millions de francs. On constate une augmentation régulière du chiffre d'affaires par ETP entre 2010 et 2014, avant un léger fléchissement en 2014. Dans son rapport d'activité 2014, la CVC précise que la baisse du chiffre d'affaires pour les voyages en avion s'explique avant tout par des tarifs de vol plus bas (surtout en Europe).

Le chiffre d'affaires par ETP pour le groupe de produits « rapatriements » est de l'ordre de 1,1 millions de francs en 2014. Il est moins élevé que pour le groupe de produits « services de vols et autres prestations de voyage », car les spécialistes du groupe de produits « rapatriements » effectuent moins de prestations par année et ne font pas de réservation en Business Class. Dans ce groupe de produits on relève une diminution du chiffre d'affaires par ETP depuis 2012, pour les mêmes raisons que celles invoquées dans l'analyse du nombre de prestations réalisées par ETP.



### 2.3 La CVC effectue beaucoup de prestations spéciales

Dans le secteur privé, il existe plusieurs sociétés spécialisées dans les prestations d'organisation de voyages d'affaires pour les entreprises. Le CDF a analysé dans quelle mesure les tâches de la CVC sont comparables avec celles réalisées par ces agences de voyage privées et, le cas échéant, quels sont les avantages et inconvénients d'avoir un prestataire externe plutôt qu'un service interne.

Les agences de voyage d'affaire privées sont très actives également dans le domaine public. Les renseignements obtenus par le CDF auprès d'autres organisations montrent que plusieurs ont choisi une solution externalisée. En général, le personnel doit passer par l'agence de voyage pour la réservation des vols, mais est libre de prendre les prestations offertes par l'agence de voyage pour les hôtels. Les organisations versent une commission forfaitaire par prestation réalisée par l'agence. Le montant de la commission dépend du type de prestations fournies. Le tarif est beaucoup plus élevé si l'agence détache du personnel dans l'institution pour effectuer les réservations que si la réservation se fait par exemple sur le site internet dédié.

Les prestations réalisées par la CVC ne couvrent pas seulement les demandes standards de voyages de service pour le personnel de la Confédération. La CVC organise aussi les voyages de retour pour les ressortissants étrangers expulsés, accompagne l'organisation de manifestations spécifiques en Suisse et effectue des réservations spéciales (déplacements avec des chiens, des bagages spéciaux, etc.).

Le tableau ci-après montre la proportion des ressources engagées par type d'activités selon une estimation de la CVC, ainsi que les possibilités d'une externalisation avec les produits standards fournis par les agences de voyage d'affaire privées :

**Figure 7 : Répartition des ressources par activité**

Activités	Ressources en %	Scénario d'externalisation
Réservations normales	25	Inclus dans l'offre standard
Emission de ticket, remboursement, échange	3	
Reporting (sur demande)	2	
Informations sur les voyages	3	Négociable dans le cadre de l'offre standard
Achats, relations fournisseurs	5	Partiellement inclus dans l'offre standard
Événements spéciaux	6	
Réservations spéciales	25	Non inclus dans l'offre standard
Rapatriements	28	
Administration, marketing et communication	3	
<i>Total</i>	<i>100</i>	

Source : estimations CVC, traitement des informations par CWT Solutions Group, présentation CDF

On remarque ainsi que plus de la moitié des ressources de la CVC sont consacrées à réaliser des activités qui ne font pas partie de l'offre standard d'une agence privée (en rouge dans le tableau ci-dessus).

Le coût de la CVC représente 3,5 millions de francs, soit 9,7 % du montant des réservations pour les voyages à l'étranger (36 millions de francs de volume d'affaires). Selon CWT Solutions Group, les agences privées calculent dans leurs offres standards des commissions de l'ordre de 3 à 5 % du volume d'affaires, quel que soit le type de client. Pour pouvoir comparer avec la CVC, il faut cependant rajouter à ces taux de commissions toutes les prestations qui sont réalisées en plus des services standards. Ces prestations personnalisées sont facturées par les agences privées selon le temps consacré et peuvent sensiblement augmenter le niveau de commission facturé. La principale différence entre les deux solutions concerne la structure des coûts. Le modèle appliqué par la CVC se base sur une structure de coûts fixes, alors que celui d'un prestataire externe est basé sur des coûts variables, qui dépendent du volume de prestations réalisé.

Au-delà de l'aspect financier, il convient d'être attentif à la qualité de la prestation. Le tableau ci-après relève les principaux avantages d'un prestataire externe et de la CVC. Les éléments relevés ne permettent pas d'identifier un net avantage en faveur d'une externalisation des prestations :

**Figure 8 : Avantages des options externes et internes**

Avantages d'un prestataire externe	Avantages de la CVC
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acteurs globaux et expérimentés</li> <li>• Processus et systèmes robustes</li> <li>• Capacité de benchmark du marché important</li> <li>• Reporting et suivi des dépenses</li> <li>• Service 24h/7j</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilité des équipes sur les tâches diverses à accomplir</li> <li>• Connaissance des particularités et enjeux des voyages pour la Confédération</li> <li>• Services de proximité</li> <li>• Un seul interlocuteur pour les diverses activités</li> <li>• Sécurité des données</li> </ul>

Source : CWT Solutions Group, présentation CDF

En conclusion, compte tenu du volume important d'activités spéciales, une externalisation des prestations réalisées par la CVC n'amènerait pas nécessairement une économie significative, ni une amélioration des prestations.



### **3 La CVC négocie des tarifs avantageux avec les fournisseurs**

#### **3.1 L'optimisation des tarifs est limitée**

L'Org-OMP désigne la CVC en tant que service compétent pour l'acquisition des prestations de voyages (hôtels, avions et voitures de location) pour la Confédération. La CVC négocie par conséquent avec les fournisseurs les contrats qu'elle juge utile en fonction de données historiques d'utilisation des prestations de voyages.

La CVC a calculé pour cet audit le taux moyen de remise obtenu et le montant d'économies réalisé en 2014 pour chacune des catégories de prestations. Le calcul tient compte des prestations réservées pour les voyages en Suisse et à l'étranger (hôtel, train et voiture de location), y compris les prestations réservées directement par le personnel de la Confédération (sans passer par les services de la CVC).

Le taux moyen d'économie réalisé grâce aux contrats négociés par la CVC pour les vols, les hôtels, les voitures de location et le train est de l'ordre de 12 %. Sur les 73,9 millions de francs de dépenses brutes engagées en 2014 par la Confédération pour les prestations de voyage en Suisse et à l'étranger, le montant économisé est d'environ 8,7 millions de francs.

Le niveau de remise obtenue auprès des différents fournisseurs peut être sensiblement différent en fonction du type de prestation, du volume d'affaires, de la politique commerciale du fournisseur et de l'ouverture du marché (monopole ou marché concurrentiel).

Le CDF a mandaté CWT Solutions Group pour procéder à l'analyse des conditions contractuelles négociées avec les fournisseurs et de la performance des tarifs obtenus pour les voyages de service (hors rapatriements). Cette analyse a été réalisée par benchmark avec les autres clients comparables de CWT Solutions Group<sup>6</sup>. Le benchmark a concerné les tarifs pour les 50 vols avec la plus grande dépense et les 50 hôtels avec le plus grand nombre de nuitées entre le 1<sup>er</sup> octobre 2014 et le 30 septembre 2015.

#### *Analyse des contrats et tarifs pour les vols*

La dépense totale engagée pour les vols de l'année considérée est de 15 millions de francs. La CVC a conclu 23 contrats avec des compagnies d'aviation. Ces contrats couvrent 92 % de la dépense globale, soit 13,8 millions de francs.

Les cinq principaux contrats représentent 75 % du volume. La clientèle de la CVC a bénéficié de tarifs préférentiels sur 68 % de la dépense engagée auprès de ces cinq plus gros prestataires pour les billets émis en Suisse. Les remises négociées ne s'appliquent pas sur tous les billets émis par les compagnies aériennes (par exemple s'il s'agit déjà d'un tarif promotionnel). Pour trois des contrats, les remises ne s'appliquent que sur 50 % ou moins de la dépense, car tous les vols et classes de réservation ne sont pas négociés ou ne peuvent pas être négociés.

---

<sup>6</sup> Pour les tarifs avions, la comparaison est effectuée avec 5 à 25 entreprises ou organisations, en fonction des contrats et trajets. Pour les tarifs hôtels, la comparaison est effectuée avec 7 à 10 entreprises ou organisations. Parmi ces entreprises et organisations, 3 à 5 ont un volume comparable à la Confédération.

L'analyse démontre que la dépense sur les vols ne bénéficiant pas de remise n'est pas significative. Par ailleurs, elle concerne un grand nombre de vol avec peu de volume. La possibilité d'obtenir des conditions préférentielles pour ces vols est faible.

En revanche, certaines classes de réservation pourraient être couvertes par des contrats pour bénéficier des remises lors d'achats en Suisse. Pour la période sous revue, il s'agit essentiellement de deux Business Class pour des vols Zurich-Lima et Zurich-Singapour représentant des dépenses totales de 74 000 francs.

Le résultat du benchmark des tarifs négociés pour les 20 routes aériennes avec le plus de dépenses engagées (aller-retour) montre que la majorité des tarifs sont très performants et cinq sont mêmes les meilleurs relevés par l'expert. Cette analyse permet de conclure que les conditions contractuelles pour les vols sont favorables.

**Figure 9 : Benchmark des 20 plus importantes routes aériennes**

Résultat du benchmark	Nombre de routes	Dépenses totales KCHF
Best in Class <i>(Excellent contrat et niveaux de remise)</i>	5	1'312
Très bien <i>(Contrat très performant)</i>	13	2'870
Compétitif <i>(Contrat accessible au plus grand nombre des clients de CWT)</i>	2	735

Source : données CVC et CWT, traitement des données CWT solutions Group, présentation CDF

#### Analyse des contrats et tarifs pour les hôtels

La dépense totale pour les hôtels entre le 1<sup>er</sup> octobre 2014 et le 30 septembre 2015 est de 3,7 millions de francs. Les contrats conclus par la CVC couvrent les destinations pour 81 % des dépenses. Dans ce cas, le personnel de la Confédération peut trouver dans les lieux de destination au moins un hôtel proposant des tarifs préférentiels. Ce taux de couverture des destinations avec les contrats négociés est très satisfaisant. Certaines destinations pourraient néanmoins être ajoutées compte tenu du nombre assez important de nuitées, selon le détail du tableau ci-après :

**Figure 10 : Destinations avec plus de 100 nuitées, non couvertes par un contrat**

Ville	Nombre nuitées non couvertes 10/14-09/15
STOCKHOLM	136
COPENHAGEN	118
COLOGNE	116
ROME	111
STRASBOURG	106
AMSTERDAM	104

Source : données CVC, traitement des données et présentation par CWT solutions Group



Pour 62 % des dépenses de nuitées, la clientèle de la CVC a bénéficié des conditions de remises négociées. Selon les conditions fixées par les hôtels, il n'est pas toujours possible d'obtenir les tarifs négociés, par exemple en fonction des périodes de réservation. Le taux de 62 % est supérieur au taux moyen de 50 % constaté par CWT Solutions Group auprès de ses clients. De plus, pour les six prestataires avec une dépense supérieure à 100 000 francs, la proportion de dépenses ayant bénéficié d'une remise est très bonne avec une moyenne de près de 90 %.

En ce qui concerne les prestataires auprès desquels le personnel de la Confédération n'obtient pas de tarif préférentiel, le volume relativement bas de nuitées n'offre pas de levier suffisant pour négocier les remises.

Le résultat du benchmark des tarifs négociés par la CVC pour les dix hôtels avec le plus de nuitées par rapport aux tarifs moyens négociés par les autres clients de CWT Solutions Group est le suivant :

**Figure 11 : Benchmark des tarifs négociés pour les 10 hôtels avec le plus de nuitées**

Rang de l'hôtel	Lieu	Nombre nuitées 10/14 à 09/15	Tarif moyen négocié par la CVC * CHF	Tarif moyen négocié par les clients CWT * CHF	Benchmark tarif CVC vs. Tarif clients CWT %
1	BERNE	2'018	170	168	1.6 %
2	BERNE	1'907	133	nd	nd
3	BERNE	1'601	211	225	-6.1 %
4	BERNE	1'418	172	187	-7.8 %
5	ZURICH	1'050	159	175	-9.4 %
6	BERNE	801	142	143	-0.3 %
7	BERNE	764	184	nd	nd
8	BERNE	648	164	nd	nd
9	ZURICH	508	180	196	-8.2 %
10	BERNE	435	130	150	-13.1 %

nd = non disponible (tarifs hôtels non négociés par les clients de CWT Solutions Group)

\* Les tarifs indiqués correspondent à une chambre standard. Le petit-déjeuner et les taxes sont incluses.

Source : données CVC et CWT, traitement des données et présentation par CWT solutions Group

Les hôtels les plus fréquentés sont localisés en Suisse. Pour ces hôtels, les tarifs obtenus par la CVC sont dans la majorité des cas compétitifs. En pratique, selon les périodes de réservation, les tarifs négociés ne sont pas toujours disponibles. Il en découle un surcoût payé par la Confédération. L'écart de prix entre le tarif négocié et le tarif appliqué est de 4 % pour les 50 hôtels les plus réservés. Selon CWT Solutions Group, ce taux est conforme à la norme observée sur le marché.

Le CDF a également comparé les tarifs proposés par la CVC avec les tarifs publiés par les sites internet tout publics (ebookers, booking, venere, etc.) pour les vols, les hôtels et les voitures de location. Cette analyse a été faite en temps réel pour un échantillon de demandes de voyages de service traitées par la CVC en mai et juin 2015. Les tarifs obtenus par la CVC sont en général meilleur marché ou identique à l'offre des sites internet consultés. Des tarifs meilleurs marchés peuvent néanmoins être obtenus sur les sites généralistes, particulièrement pour les hôtels à l'étranger pour lesquels aucune remise n'a été négociée par la CVC.

### *Conclusion sur les tarifs avions et hôtels*

L'analyse effectuée par CWT Solutions Group sur la base d'un benchmark avec ses clients conclut que les tarifs obtenus par la CVC pour les vols et les hôtels sont en général avantageux et compétitifs. Cette conclusion est corroborée par des tests effectués par le CDF.

### **3.2 La Confédération pourrait renforcer son pouvoir de négociation**

La CVC est le passage obligé des unités administratives de l'administration fédérale centrale, des commissions extraparlimentaires et des unités administratives autonomes sans personnalité juridique (à l'exception du Conseil des Ecoles polytechniques fédérales) pour l'acquisition de prestations de voyage<sup>7</sup>. En revanche, les corporations, fondations et établissements autonomes de droit public, ainsi que les sociétés anonymes dans lesquelles la Confédération détient la majorité du capital ou des voix sont libres d'acquérir eux-mêmes leurs prestations de voyage<sup>8</sup>.

Les organisations qui ne sont pas obligées de s'adresser à la CVC pour acheter leurs prestations de voyage peuvent néanmoins demander à profiter des services de la CVC. C'est par exemple le cas de l'Autorité fédérale de surveillance des marchés financiers (FINMA). La CVC agit alors comme une agence de voyage et facture des frais de dossiers.

Compte tenu des ressources disponibles, il est difficilement concevable que la CVC offre ses services à toutes les entités décentralisées de l'administration fédérale. En revanche, une meilleure synergie dans les pratiques d'acquisition des prestations de voyage pourrait être une source d'économie potentielle. Une telle démarche de collaboration existe déjà avec Swisscom pour les avions et les hôtels négociés. Elle permet d'obtenir de meilleurs tarifs tant pour la CVC que pour Swisscom.

Le CDF a demandé à l'expert de calculer le potentiel d'économies possibles en appliquant les meilleures conditions connues par CWT Solutions Group sur le volume d'affaires de la Confédération.

#### *Analyse du potentiel d'économies sur les vols*

Le calcul du potentiel d'économie a été fait pour les cinq principales compagnies d'aviation, en termes de dépenses, utilisées par le personnel de la Confédération pour les voyages de service.

---

<sup>7</sup> Selon article 1, alinéa 2 Org-OMP

<sup>8</sup> Selon la liste publiée en Annexe 1 de l'Ordonnance sur l'organisation du gouvernement et de l'administration (OLOGA, RS 172.010.1), il s'agit de : Musée national suisse, Pro Helvetia, Swissmedic, Institut suisse de droit comparé, Institut fédéral de la propriété intellectuelle, Autorité fédérale de surveillance en matière de révision, Institut fédéral de métrologie, Régie fédérale des alcools, Autorité fédérale de surveillance des marchés financiers, Caisse fédérale de pensions PUBLICA, Suisse Tourisme, Société suisse de crédit hôtelier, Assurance suisse contre les risques à l'exportation, Institut fédéral des hautes études en formation professionnelle, Ecole polytechnique fédérale de Zurich, Ecole polytechnique fédérale de Lausanne, Institut Paul Scherrer, Institut fédéral de recherches sur la forêt, la neige et le paysage, Laboratoire fédéral d'essai des matériaux et de recherche, Institut fédéral pour l'aménagement, l'épuration et la protection des eaux, Swiss Investment Fund for Emerging Markets, Institut fédéral de la sécurité nucléaire.

Le tableau ci-dessous présente pour ces cinq contrats les dépenses totales d'octobre 2014 à septembre 2015, le montant des remises obtenues (valeur du contrat), ainsi que le potentiel d'amélioration moyen des remises par rapport aux remises actuelles.

**Figure 12 : Potentiel d'économies sur le volume des vols**

Dépense totale actuelle KCHF	Remises obtenues KCHF	Potentiel d'amélioration %	Potentiel d'amélioration KCHF
11'257	1'233	2	22

Source : données CVC et CWT, traitement des données CWT solutions Group, présentation CDF

Globalement, le potentiel d'amélioration par rapport aux remises actuelles est de 2 %. Ce taux varie entre 1 % et 5 % selon la compagnie. En termes d'économies, cela représente 22 000 francs par année, soit 0,2 % des dépenses concernées.

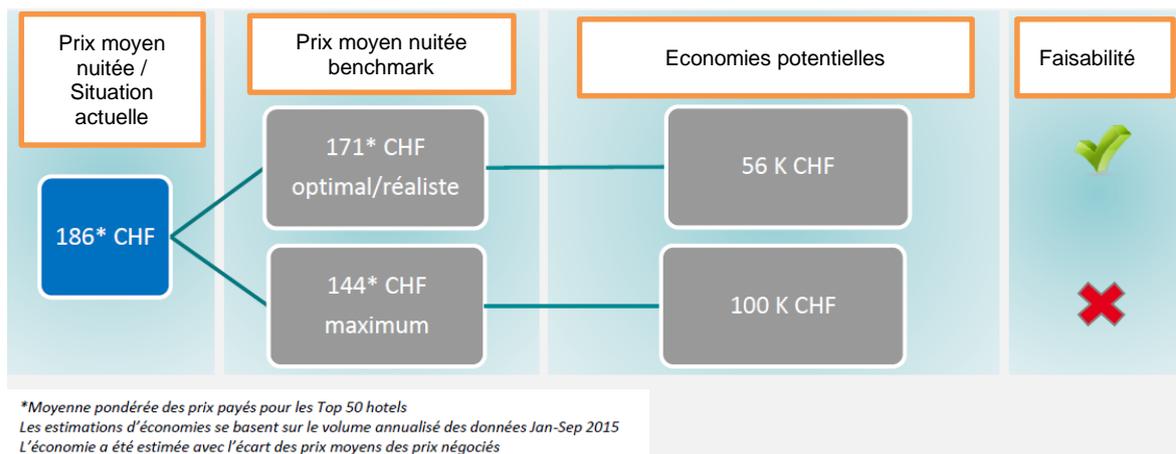
Dans ce calcul, les économies d'échelles ne sont pas uniquement liées à l'augmentation du volume d'achat total mais également au choix de la compagnie et à l'utilisation de vols avec escale.

*Analyse du potentiel d'économies sur les hôtels*

Pour les 50 hôtels principaux, le potentiel d'économies a été calculé en se basant sur le tarif moyen de la nuitée négocié par la Confédération. Ce tarif a été comparé au meilleur tarif, ainsi qu'au tarif moyen de la nuitée négocié par les clients de CWT Solutions Group<sup>9</sup>.

Le potentiel d'économie est de maximum 100 000 francs. Le potentiel réaliste est de 56 000 francs, soit 2 % du volume d'affaires concerné :

**Figure 13 : Potentiel d'économies sur le volume des nuitées en hôtel**



Source : données CVC et CWT, traitement des données et présentation par CWT solutions Group

<sup>9</sup> Les tarifs pris en compte incluent le petit-déjeuner et les taxes.

### *Conclusion sur le potentiel d'économies supplémentaires*

Sur la base des volumes connus, un potentiel d'économies annuelles supplémentaires de respectivement 22 000 francs pour les avions et 56 000 francs pour les hôtels serait possible. Cette économie est réalisable à certaines conditions :

- augmenter le volume sur certaines routes et hôtels ;
- négocier avec les bons fournisseurs ;
- adapter certains comportements pour le voyage (par exemple moins de vols directs).

Ce dernier point n'est pas influençable par la CVC et ne pourrait être résolu que par un règlement interne à l'administration fédérale.

Le potentiel d'économies n'est pas très élevé et démontre que les tarifs obtenus par la CVC sont déjà très concurrentiels. Néanmoins, une meilleure collaboration avec les corporations, fondations et établissements autonomes de droit public, ainsi que les sociétés anonymes dans lesquelles la Confédération détient la majorité du capital ou des voix devrait être envisagée. Elle permettrait non seulement de réaliser des économies directes pour la Confédération, mais également de faire profiter d'autres entités proches de la Confédération des tarifs avantageux négociés par la CVC.

### *Recommandation 2 (priorité 2) :*

*La CVC devrait proposer aux entités décentralisées de la Confédération, qui ne sont pas obligées d'acheter leurs prestations auprès de la CVC, de les intégrer dans le volume d'affaires de la Confédération lors des négociations avec les fournisseurs. La CVC profiterait ainsi de remises plus importantes et les entités concernées pourraient bénéficier de tarifs très concurrentiels.*

### Prise de position de la DR du DFAE :

Es sind seitens der BRZ Bestrebungen im Gange, externe bzw. bundesnahe Stellen ins Auftragsvolumen einzubeziehen. Kontaktaufnahmen und Akquisitionsbesuche werden übers Jahr verteilt vorgenommen.

Nichtsdestotrotz darf nicht ausser acht gelassen werden, dass eine Kooperation mit externen bzw. zusätzlichen Partnern, trotz grösserem Auftragsvolumen, nicht automatisch zu einer Preisreduktion der eingekauften Produkte führt.



## **4 Le comportement des personnes qui voyagent est déterminant pour l'aspect économique**

La procédure de réservation des prestations de voyages comporte plusieurs risques en termes de performance économique et de système de contrôle interne. Ces risques sont indiqués par un triangle orange dans le flux de traitement des demandes de voyages décrit dans l'annexe 5.

Le CDF s'appuie sur un sondage effectué auprès d'un échantillon de personnes ayant obtenu un remboursement de dépenses de voyage de service durant le 1<sup>er</sup> semestre 2015 pour étayer certains de ses constats dans les chapitres suivants.

### **4.1 La CVC se conforme aux choix des personnes qui voyagent**

Les offices de la Confédération sont libres de gérer leur budget de voyage<sup>10</sup>. Chaque département ou office peut fixer des règles spécifiques de gestion des dépenses de voyage. La CVC agit comme une agence de voyage standard. Elle répond aux besoins exprimés par sa clientèle et réserve les prestations choisies par cette dernière. Ce choix d'organisation pose certains problèmes en termes d'emploi économique des budgets de voyage :

- La CVC peut difficilement déterminer quels seront les besoins futurs de sa clientèle (destinations, compagnies préférées, types de classe, etc.). Elle se base donc essentiellement sur des données historiques pour négocier les prestations de voyage avec les fournisseurs. Dans ces conditions, il se peut que l'offre de prestations négociées à l'avance par la CVC ne corresponde pas précisément aux choix finals de sa clientèle.
- La CVC répond aux demandes des personnes qui veulent voyager avec une offre comprenant en principe plusieurs variantes (par exemple trois vols et trois hôtels différents). Les échanges entre le personnel de l'administration et la CVC pour l'offre de voyage et le choix final se fait sans supervision. C'est-à-dire que la personne qui voyage peut décider de choisir l'offre la plus chère, sans justification ni aval de sa hiérarchie ou d'une tierce personne. Selon le sondage effectué par le CDF, 63 % des personnes qui ont voyagé ne doivent pas faire valider leur choix. Même si 92 % des personnes qui ont voyagé admettent que le prix est important à très important pour prendre leur décision, seuls 29 % ont reçu des instructions de leur office leur demandant de tenir compte de l'offre la plus économique. Le CDF a effectué une analyse sur deux routes aériennes pour lesquelles deux compagnies offrent la même prestation à un prix différent. Cette analyse montre qu'en moyenne dans 10 à 12 % des cas c'est l'offre la plus chère qui est choisie.
- La CVC a peu d'influence sur les demandes spécifiques de sa clientèle et ne peut pas imposer des prestations (par exemple dans un cas où une personne veut absolument voyager avec la compagnie X, alors que la CVC a négocié des tarifs meilleurs marchés avec la compagnie Y).

En conclusion, l'utilisation conforme et économe des prestations de voyages dépend largement du comportement des personnes concernées lors de la procédure de réservation. E-Gate, en tant qu'outil de gestion des demandes de voyages de service et de remboursement de frais, n'intègre

---

<sup>10</sup> Article 57 de la Loi sur les finances de la Confédération (LFC, RS 611.0)

pas le processus de réservation. Il n'y a donc pas de mesure de contrôle interne prévue à ce stade du processus.

*Recommandation 3 (priorité 1) :*

*Le CDF recommande à la CVC, en collaboration avec l'OFPER, d'étudier les possibilités d'améliorer et d'automatiser le processus de réservation des voyages de service (par exemple intégrer le processus de réservation des voyages de service dans E-Gate). L'objectif est :*

- *D'éviter que le personnel de l'administration puisse se faire rembourser des voyages de service s'il ne respecte pas la procédure de réservation prévue ;*
- *D'améliorer, simplifier et standardiser le système de communication entre la CVC et les personnes qui doivent faire un voyage de service ;*
- *D'adapter les mesures de contrôle interne aux risques (par exemple, une validation du supérieur hiérarchique devrait être demandée lorsque la personne qui voyage ne choisit pas l'option la plus économique).*

Prise de position de la DR du DFAE, après consultation de l'OFPER :

Die BRZ wird ihre Prozesse überprüfen und den Bestellablauf wo nötig mittels Vorgaben gestützt auf Art. 9 und 10 Ziff. 2 der Org. VöB vom 01.01.2016 regeln. Synergien zum Spesenprozess des EPA werden wo möglich genutzt:

- Damit eine "Verpflichtung" besteht, Dienstleistungen nur noch über die BRZ zu buchen und diese nur dann rückvergütungsberechtigt sind, benötigt es eine Anleitung und entsprechende Prozesse, die die BRZ erarbeiten und herausgegeben wird.
- Die BRZ stellt ein Formular "Reiseantrag" zur Verfügung, das alle notwendigen Angaben beinhaltet, damit die gewünschte Dienstleistung rasch, effizient und korrekt gebucht werden kann. Alternativ kann vom Benutzer auf dem Portal "BRZ Online" bzw. "hotel.info" das eigene Profil hinterlegt werden, so dass Reiseanträge elektronisch an die BRZ gestellt werden können.
- Die Buchung einer teureren als die von der BRZ angebotenen Dienstleistung soll in Zukunft die Bewilligung des Linienvorgesetzten erfordern.

#### **4.2 Certaines personnes n'utilisent pas les prestations de la CVC**

Si la CVC propose des prestations à des tarifs avantageux aux personnes qui voyagent, encore faut-il que ces dernières respectent la procédure de réservation et les utilisent.

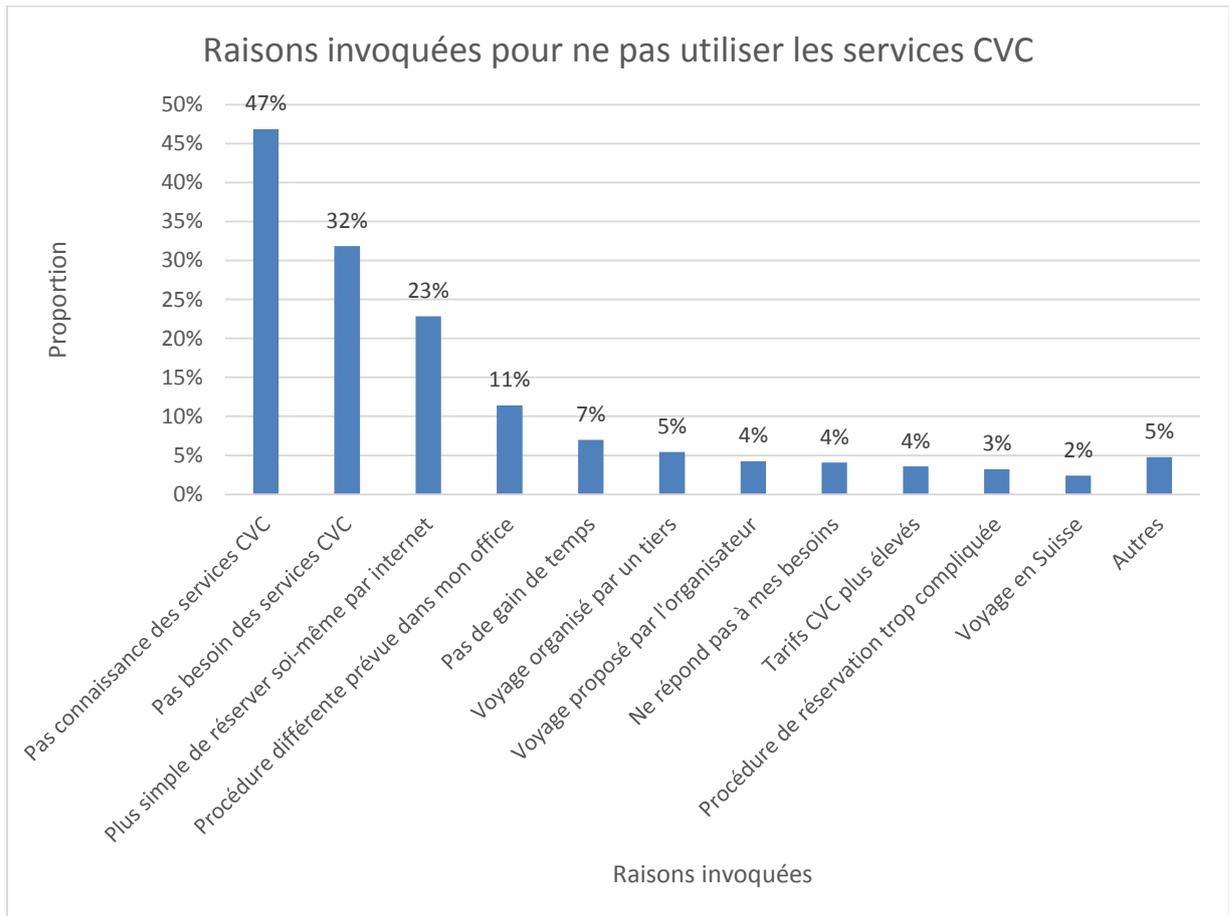
Le CDF a réalisé un sondage auprès d'environ 2200 personnes qui ont obtenu un remboursement de frais dans le courant du 1<sup>er</sup> semestre 2015 pour un voyage de service en Suisse ou à l'étranger, incluant des dépenses d'hébergement. Sur les 1161 personnes qui ont répondu au questionnaire, 587 (50,6 %) ont indiqué ne pas avoir utilisé les prestations de la CVC. Ces dernières ont donné les raisons pour lesquelles elles n'ont pas utilisé ces prestations.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Les personnes sondées pouvaient donner plusieurs raisons

On remarque ainsi qu'une proportion très importante de 47 % n'a pas utilisé les prestations de la CVC car elle ne connaît pas son existence ou les services proposés. Plus de 32 % estiment ne pas avoir besoin des services de la CVC. Pour 23 % des personnes concernées, il est plus simple de réserver directement sur internet. Quelques 11 % précisent que la procédure dans leur office ne prévoit pas de passer par la CVC.

**Figure 14 : Raisons invoquées par les personnes qui n'ont pas utilisé les services de la CVC**



Source : CDF

Une analyse plus fine montre une différence en fonction du type de prestation de voyage.

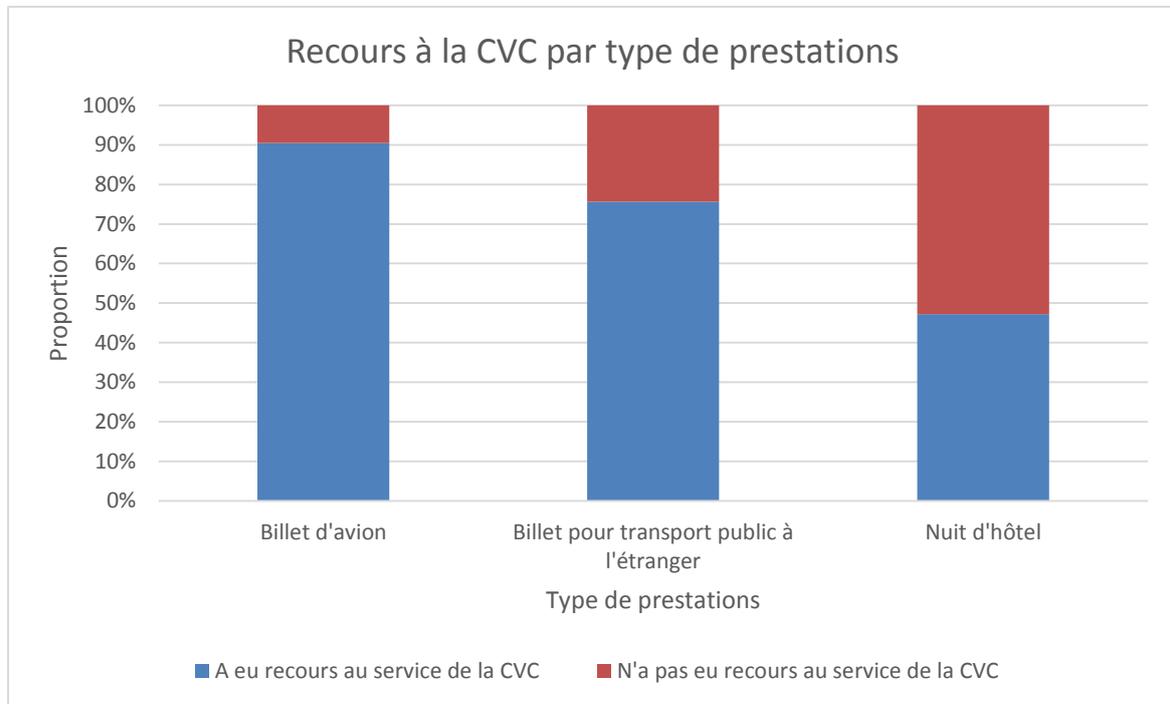
Pour les vols, une proportion assez faible de 10 % des personnes sondées n'a pas utilisé les prestations de la CVC. Parmi ces personnes se trouvent celles du réseau extérieur du DFAE qui sont autorisées à acheter directement leurs billets à l'étranger pour une raison de simplification organisationnelle.

Pour les billets de transport public à l'étranger, la proportion de personnes n'ayant pas utilisé les prestations de la CVC est plus importante avec 25 %.

Le résultat le plus marquant concerne la réservation des nuits d'hôtel. Plus de 50 % des personnes n'ont pas utilisé les services de la CVC. Cela peut provenir en partie de nuitées organisées par un tiers, par exemple lors de conférences ou de séminaires. Cette proportion est malgré tout problématique. En effet, cela représente un volume important de nuitées pour lesquelles le personnel

de la Confédération ne profite pas des prix négociés par la CVC. Par ailleurs, la CVC ne connaissant pas le détail des nuitées qui échappent à ses statistiques, elle ne peut pas en tenir compte pour les négociations avec les fournisseurs.

**Figure 15 : Pour quel type de prestations fait-on recours à la CVC ?**



Source : CDF

L'article 11, alinéa 2, lettre d de l'Org-OMP prévoit que la CVC, en tant que service d'achat central, doit veiller à ce que les compétences et les processus soient clairs et transparents. Elle doit appliquer aux acquisitions un système de contrôle interne adéquat. Or, les résultats précités indiquent clairement que les services de la CVC ne sont pas suffisamment connus et que le personnel de la Confédération n'est pas informé sur l'obligation d'utiliser les prestations de la CVC pour réserver les voyages de service.

*Recommandation 4 (priorité 1) :*

*Le CDF recommande à la CVC de mettre en œuvre une opération de communication au sein de l'administration fédérale centrale par l'intermédiaire des différentes plateformes de communication disponibles (par exemple conférence des secrétaires généraux, conférence des responsables des ressources humaines, conférence des responsables des finances). L'objectif est de faire connaître la CVC, de présenter ses services et la plus-value qu'elle peut apporter, ainsi que d'informer sur les procédures et règles à appliquer. Cette opération de communication devrait être réalisée avec le soutien de l'OFPER.*

Prise de position de la DR du DFAE, après consultation de l'OFPER :

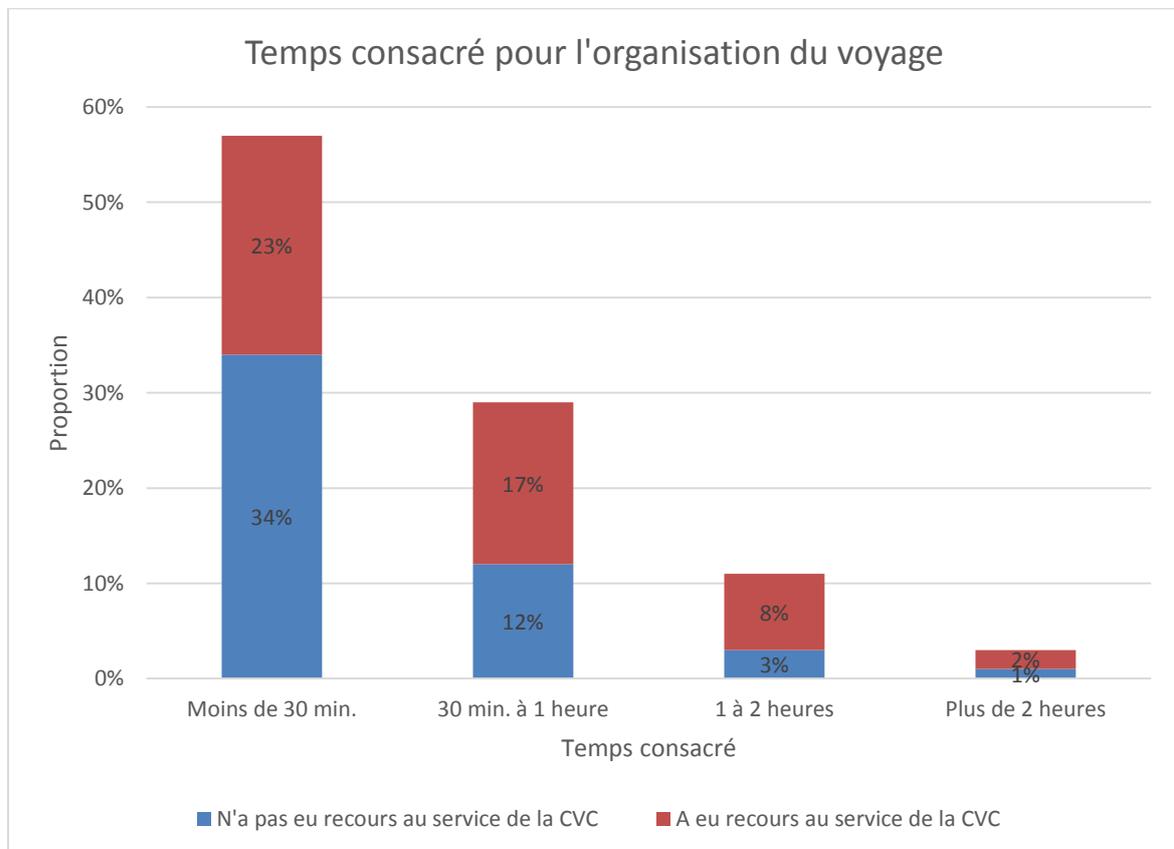
Um die Dienstleistungen der BRZ wirkungsvoller zu vermarkten, erarbeitet die BRZ vorerst in Zusammenarbeit mit dem EPA ein Kommunikationskonzept (Wege, Produkte wie z. Bsp. Newsletter, usw.).

### 4.3 La CVC doit amener une plus-value pour sa clientèle

Dans la procédure d'autorisation de voyage prévue de manière automatisée dans E-Gate, la personne qui veut voyager doit soumettre une demande de voyage à la ligne hiérarchique pour validation. Cette demande comporte une information sur le budget nécessaire. Pour que ce budget soit le plus proche possible de la réalité, en tenant compte de l'aspect économique, il devrait être basé sur des informations concrètes de tarifs appliqués par la CVC. Or, le sondage effectué par le CDF montre que 64 % des personnes n'ont pas consulté la CVC pour estimer leur budget.

Une des plus-values manifeste de la CVC est de décharger le personnel de la Confédération des tâches de recherches. Elle va proposer la prestation la plus adaptée et la plus économique aux demandes de voyage. Malheureusement, le personnel de l'administration ne profite pas toujours de cette plus-value. Au lieu de fournir des indications nécessaires à la CVC pour obtenir une offre, une proportion significative des personnes sondées (41 %) lui donne le détail des prestations à réserver (numéro de vol, nom de l'hôtel). Ceci explique sans doute pourquoi les personnes qui ont fait appel aux services de la CVC ne consacrent, en moyenne, pas moins de temps que les autres à l'organisation de leurs voyages de service (voir tableau ci-après). Il apparaît donc d'une part que ces personnes ont consacré du temps pour faire des recherches superflues et d'autre part que la CVC n'a pas le loisir de proposer une offre peut-être plus adaptée.

**Figure 16 : Temps consacré pour l'organisation du voyage avec ou sans la CVC**



Source : CDF

Avec l'avènement des réservations directes sur les sites internet dédiés (BRZ-Online, hotel.info/bund et Europcar.com pour la Confédération), on peut évidemment se poser la question de la plus-value d'un service de voyage. Cette question est pertinente et nécessite sans doute une réflexion sur quelles prestations et pour quels types de clientèle un service personnalisé est absolument nécessaire.

Le CDF est d'avis que pour décharger la CVC, et à terme alléger son organisation, il faut rendre autonome les personnes qui font des voyages fréquents et standards. Ces dernières devraient toutes avoir un accès aux sites de réservation en ligne mis à disposition par la CVC et pouvoir suivre une formation idoine.

De plus, le CDF estime qu'au vu du nombre important de personnes qui réservent des hôtels sans passer par les services de la CVC, ainsi que de la plus-value limitée que peut apporter la CVC dans le choix d'un hôtel, le personnel de la Confédération doit être incité à réserver directement lui-même ses hôtels sur le site mis à sa disposition.

*Recommandation 5 (priorité 1) :*

*Le CDF recommande à la CVC de promouvoir l'utilisation des outils de réservation en ligne, plus particulièrement pour les personnes effectuant des voyages fréquents et standards, ainsi que pour la réservation des hôtels. L'objectif est de soulager la CVC d'activités de réservation n'amenant pas une plus-value significative et, à terme, de pouvoir alléger son organisation.*

*Une amélioration des outils de réservation en ligne ainsi qu'une campagne d'information liée à des mesures de formation permettraient d'atteindre plus facilement cet objectif.*

Prise de position de la DR du DFAE :

Analog zur Empfehlung 3b) wird im Newsletter empfohlen, dass regelmässige Kunden der BRZ ein Profil erstellen im BRZ Online Portal bzw. im Hotelbuchungsprogramm "www.hotel.info", damit zukünftige Buchungen einfacher und rascher erfolgen können.

## 5 Le degré de satisfaction de la clientèle de la CVC est bon

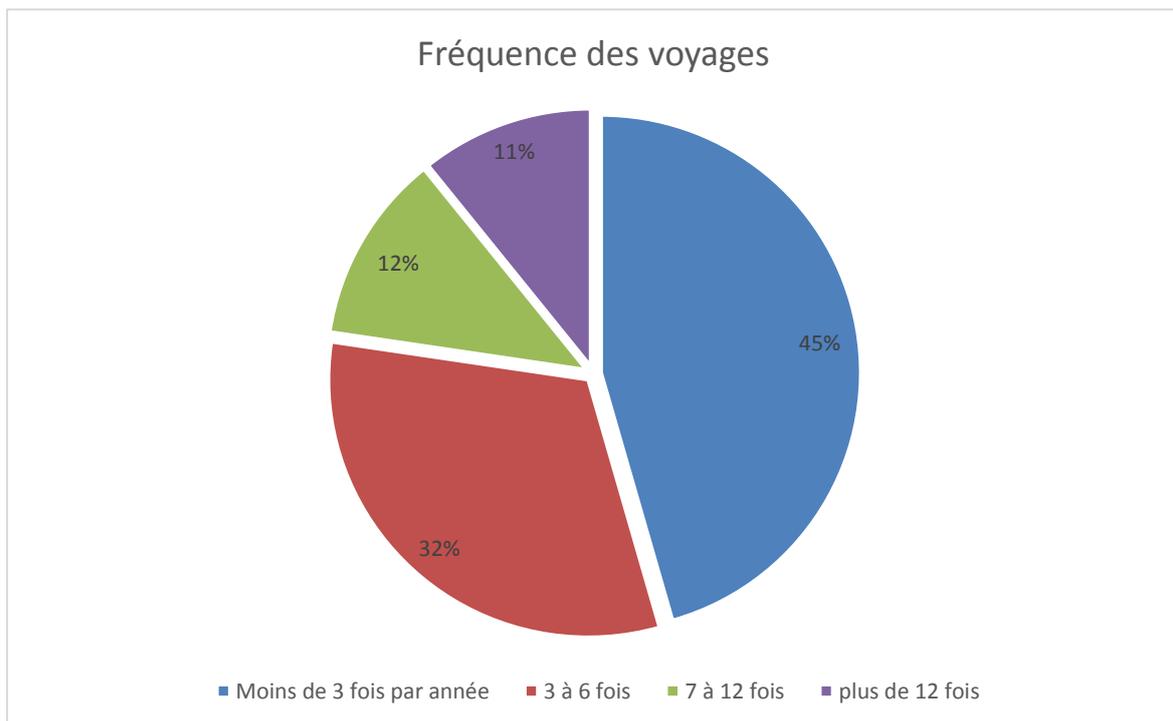
Le CDF a réalisé un sondage auprès d'environ 2200 personnes qui ont obtenu un remboursement de frais dans le courant du 1<sup>er</sup> semestre 2015 pour un voyage de service en Suisse ou à l'étranger, incluant des dépenses d'hébergement. Sur les 1161 personnes qui ont répondu au questionnaire, 574 (49,4 %) ont indiqué avoir utilisé les prestations de la CVC. Ces personnes ont donné leur avis sur les prestations de la CVC.

Le résultat du questionnaire de satisfaction est bon et ne met pas en lumière un besoin de mesures correctrices.

Le détail de l'utilisation des prestations de la CVC et le résultat du questionnaire de satisfaction sont présentés ci-après :

Une proportion importante de 45 % des personnes sondées voyage assez peu avec en moyenne un à deux voyages de service par année. 32 % des personnes voyagent à une fréquence de trois à six fois par année. Le solde de 23 % voyage assez fréquemment avec plus de six voyages de service par année.

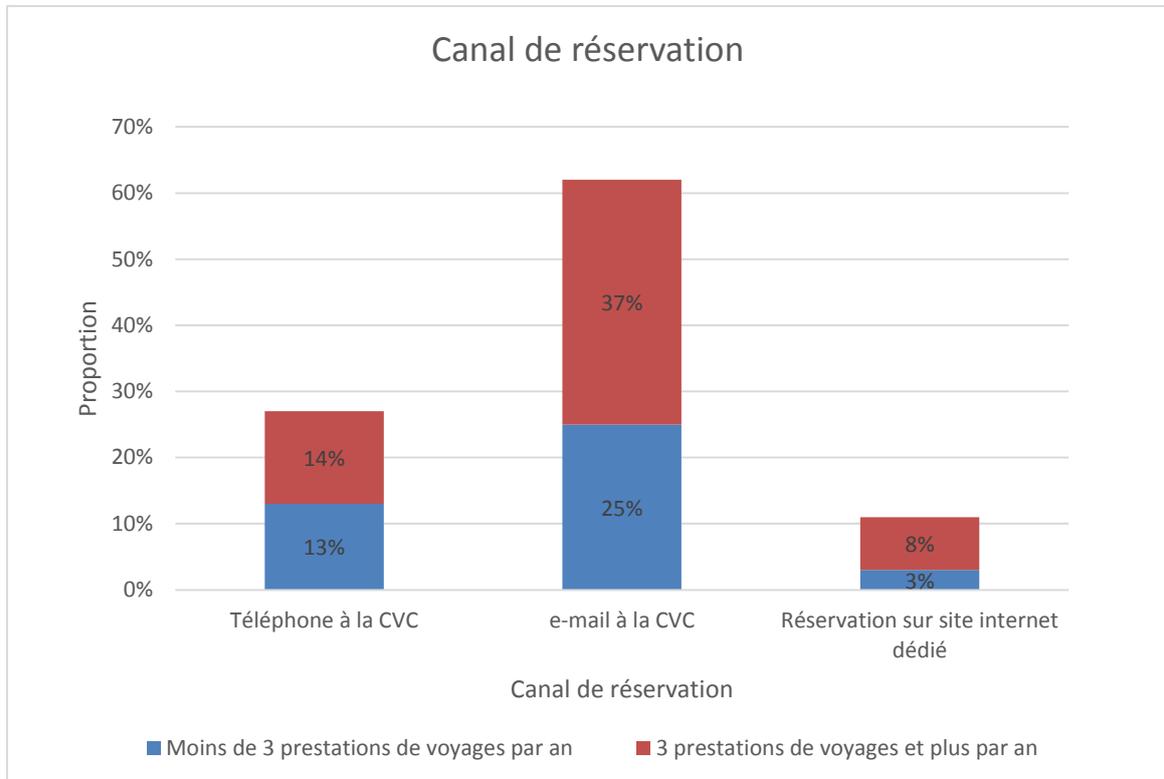
**Figure 17 : Fréquence d'utilisation des prestations de voyage par année**



Source : CDF

Plus de 60 % des personnes sondées réservent leurs voyages par une demande avec un e-mail à la CVC. Seuls 11 % utilisent les sites internet mis à leur disposition par la CVC (BRZ-Online, hotel.info/bund et extranet.europcar.com). Pour ces dernières, il s'agit essentiellement de personnes voyageant plus de trois fois par année.

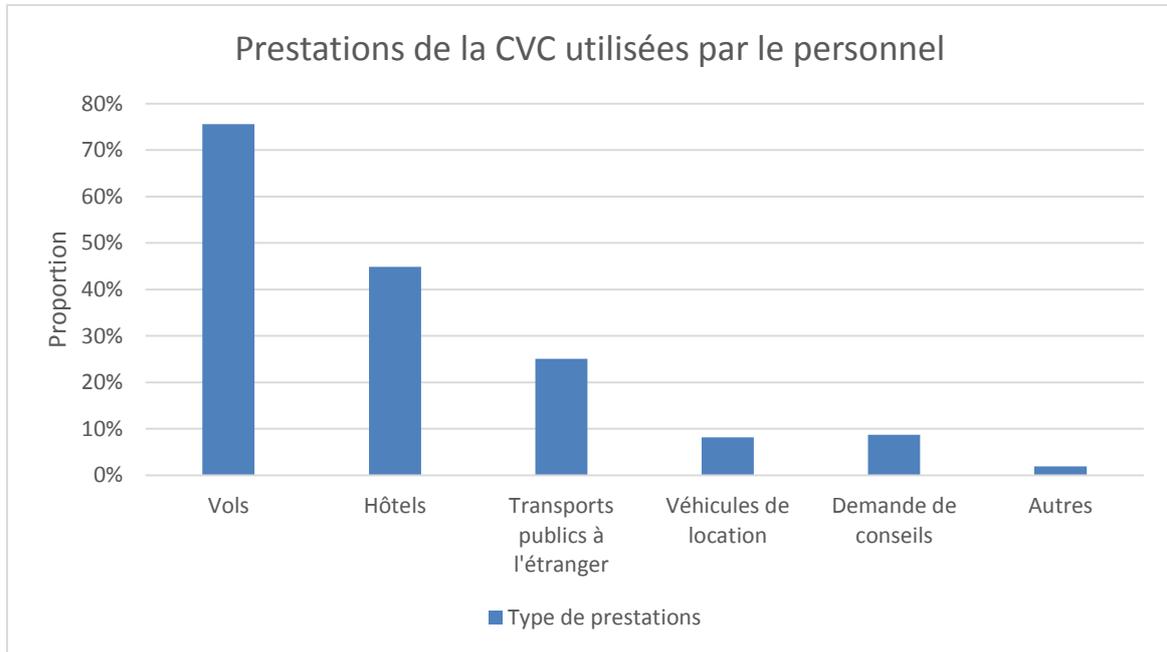
**Figure 18 : Canal de réservation en fonction de la fréquence de voyage**



Source : CDF

On constate que lors de leur dernier voyage de service, trois quarts des personnes sondées ont fait appel à la CVC pour des prestations de vols. En revanche, seuls 45 % ont réservé un hôtel par l'intermédiaire de la CVC. Cette différence entre les deux types de prestations confirme la proportion importante de personnes qui réservent un hôtel par un autre canal.

**Figure 19 : Détail des prestations de la CVC utilisées par le personnel de l'administration**

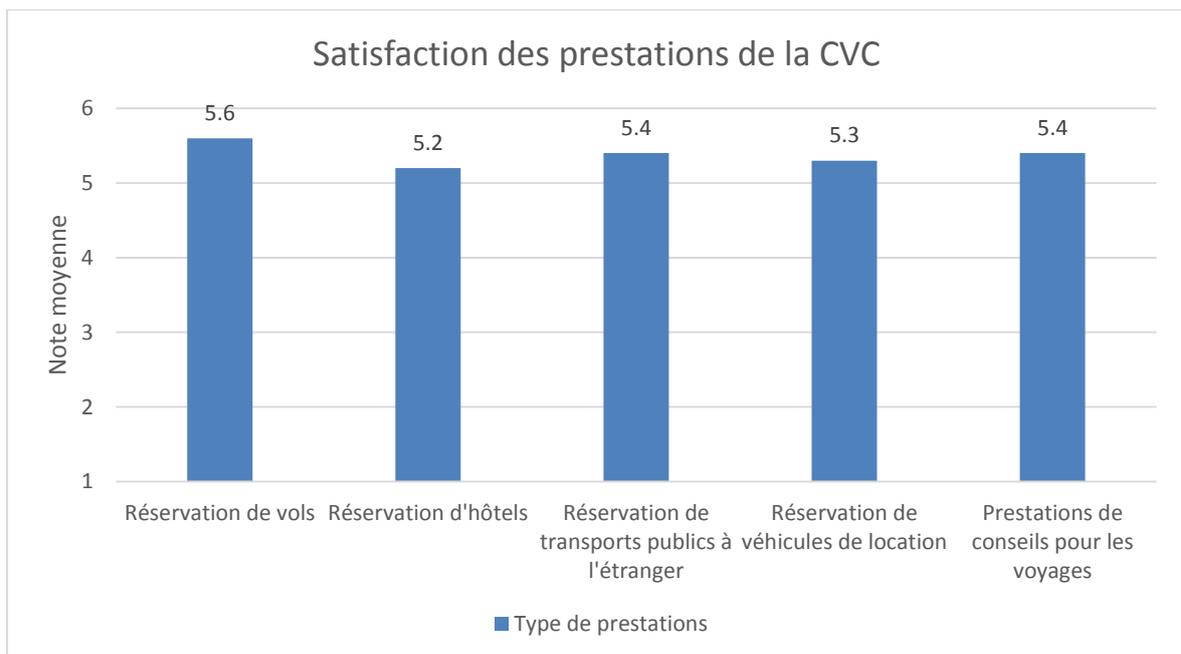


Source : CDF

Les personnes ayant utilisés les prestations de la CVC ont été priées de noter entre 1 (très insatisfait) et 6 (très satisfait) leur appréciation sur les prestations délivrées par la CVC.

Le résultat de l'appréciation est bon avec une moyenne allant de 5,2 pour la réservation des hôtels à 5,6 pour les réservations de vols.

**Figure 20 : Degré de satisfaction pour les prestations de la CVC**

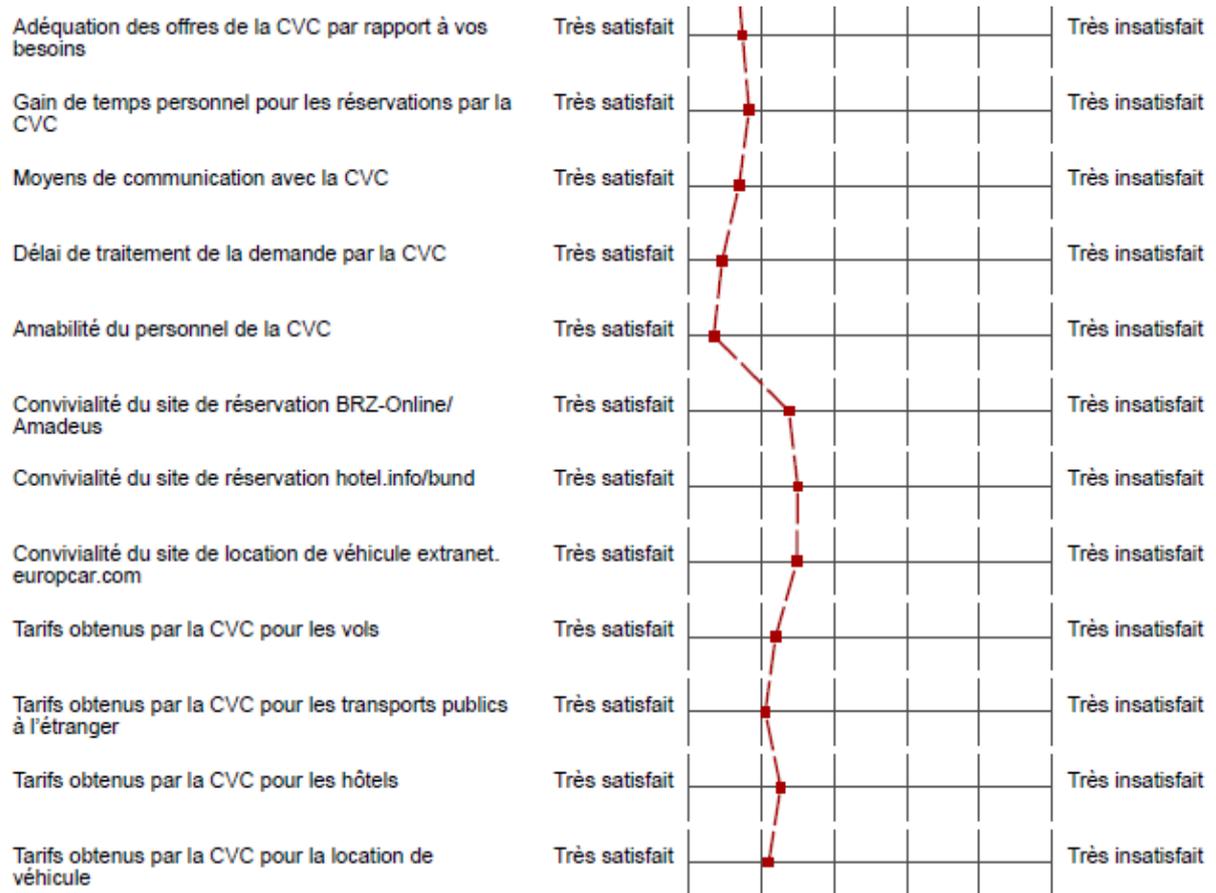


Source : CDF

Différents autres critères ont été appréciés par les personnes sondées concernant l'organisation des voyages de service et l'offre de la CVC. Ces différents critères ont également fait l'objet d'une appréciation selon une échelle de « très satisfait » à « très insatisfait ».

Pour ces différents critères, le résultat est également bon. Les principales critiques proviennent du manque de convivialité des sites internet mis à disposition par la CVC pour réserver directement les prestations de voyages (BRZ-Online, hotel.info/bund et extranet.europcar.com).

**Figure 21 : Organisation des voyages et offres de la CVC**



Source : CDF, présentation Pädagogische Hochschule Bern



## **6 Entretien final**

Les résultats de la révision ont été discutés le 27 janvier 2016 avec :

- Mme Chantal Irniger, Cheffe des finances du DFAE ;
- M. Mathias Gantenbein, Chef de la CVC jusqu'au 31.10.2015 ;
- M. Uve Haueter, Chef de la CVC depuis le 18.01.2016 ;
- M. Stefano Robert, Chef de l'Etat-major de la CVC.

Une entrevue a également été organisée avec M. Ruben Uña, Responsable de la gestion du personnel et du budget de l'OFPER en date du 16 février 2016.

Le CDF était représenté à ces deux séances par Mme Regula Durrer, Responsable de centre de compétences et M. Daniel Aeby, Responsable de révision.

Les personnes représentant la CVC et l'OFPER ont pris connaissance avec intérêt du résultat de l'audit et ont accepté ses conclusions.

Le CDF remercie l'attitude coopérative et rappelle qu'il appartient aux directions d'office, respectivement aux secrétariats généraux, de surveiller la mise en œuvre des recommandations.

CONTROLE FEDERAL DES FINANCES

## **Annexe 1 : Bases légales et glossaire**

### **Bases légales :**

Loi sur le Contrôle des finances (LCF, RS 614.0)

Loi sur les finances de la Confédération (LFC, RS 611.0)

Ordonnance sur l'organisation du Département fédéral des affaires étrangères  
(Org DFAE, RS 172.211.1)

Ordonnance sur l'organisation des marchés publics de l'administration fédérale  
(Org-OMP, RS 172.056.15)

Ordonnance sur l'organisation du gouvernement et de l'administration (OLOGA, RS 172.010.1)

### **Glossaire :**

BRZ online ou Amadeus	Système de réservation en ligne des vols utilisé par la Centrale des voyages de la Confédération et mis à disposition du personnel de l'administration fédérale
E-Gate	Plateforme informatique utilisée par le personnel de la Confédération pour procéder au remboursement des frais de voyage de service
hotel.info/bund	Système de réservation en ligne des chambres d'hôtels utilisé par la Centrale des voyages de la Confédération et mis à disposition du personnel de l'administration fédérale
swissREPAT	swissREPAT est une unité décentralisée du Secrétariat d'Etat aux migrations (SEM). Située à l'aéroport de Zurich-Kloten, elle est gérée par le SEM en étroite coopération avec des spécialistes de la Centrale des voyages de la Confédération et de la police aéroportuaire de Zurich. La mission de swissREPAT consiste à fournir des prestations en vue de l'exécution du renvoi, par voie aérienne, de personnes tenues de quitter la Suisse, à savoir des ressortissants étrangers ne disposant pas d'un titre de séjour valable et des requérants d'asile frappés d'une décision de renvoi entrée en force.



## **Annexe 2 : Abréviations et priorité des recommandations du CDF**

### **Abréviations:**

CDF	Contrôle fédéral des finances
CVC	Centrale des voyages de la Confédération
DDPS	Département fédéral de la défense, de la protection de la population et des sports
DEFR	Département fédéral de l'économie, de la formation et de la recherche
DETEC	Département fédéral de l'environnement, des transports, de l'énergie et de la communication
DFAE	Département fédéral des affaires étrangères
DFF	Département fédéral des finances
DFI	Département fédéral de l'intérieur
DFJP	Département fédéral de justice et police
DR	Direction des ressources
ETP	Equivalent temps plein
FINMA	Autorité fédérale de surveillance des marchés financiers
GMEB	Gestion par mandat de prestations et enveloppe budgétaire
INTOSAI	International Organization of Supreme Audit Institutions
ISSAI	International Standards of Supreme Audit Institutions
NMG	Nouveau modèle de gestion de l'Administration fédérale
OPPER	Office fédéral du personnel
SEM	Secrétariat d'Etat aux migrations

### **Priorité des recommandations du CDF :**

Le CDF priorise ses recommandations en se fondant sur des risques définis (1 = élevés, 2 = moyens, 3 = faibles). Comme risques, on peut citer par exemple les cas de projets non-rentables, d'infractions contre la légalité ou la régularité, de responsabilité et de dommages de réputation. Les effets et la probabilité de survenance sont ainsi considérés. Cette appréciation se fonde sur les objets d'audit spécifiques (relatif) et non sur l'importance pour l'ensemble de l'administration fédérale (absolu).

### **Annexe 3 : Liste des personnes interviewées**

Chef de la Centrale des voyages de la Confédération

Chef de l'Etat-major de la Centrale des voyages de la Confédération

Cheffe du Pool 1 de la Centrale des voyages de la Confédération

Directrice de la Direction des ressources du DFAE

Cheffe des Finances du DFAE

Chef de l'Audit interne du DFAE

Auditrice à l'Audit interne du DFAE

Responsable gestion du personnel et budget de l'Office fédéral du personnel

Responsable des finances de l'Office fédéral de la sécurité alimentaire et des affaires vétérinaires

Responsable du domaine services internes de l'Office fédéral de la sécurité alimentaire et des affaires vétérinaires

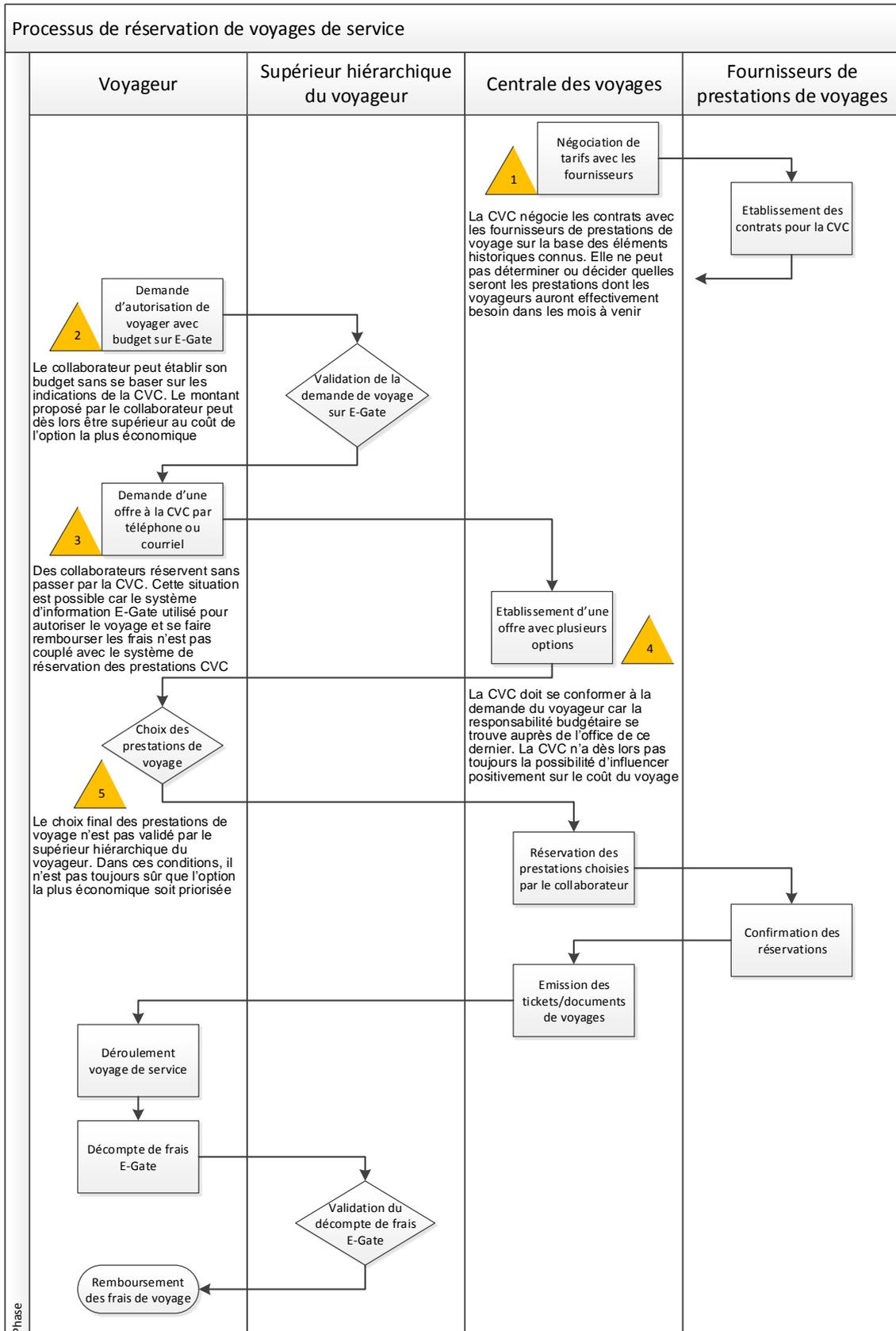
Chef du Service des finances du Tribunal fédéral

Responsable des finances suppléant d'Armasuisse

## Annexe 4 : Modèle d'impact de la Centrale des voyages de la Confédération



## Annexe 5 : Procédure de réservation des voyages de service





## **Annexe 6 : Questionnaire pour l'utilisation des prestations de la CVC**

Pour quel département de la Confédération travaillez-vous ?

Pour quelle unité administrative de votre département travaillez-vous ?

Combien de fois par année effectuez-vous des voyages de service nécessitant la réservation d'une ou plusieurs des prestations suivantes : vol, transport public à l'étranger, hôtel, voiture de location ?

- moins de 3 fois par année
- 3 à 6 fois
- 7 à 12 fois
- plus de 12 fois par année

Lors de votre dernier voyage de service, avez-vous eu besoin de (plusieurs réponses possibles) :

- billets d'avion
- billets de transport public à l'étranger (train, métro, etc.)
- chambre d'hôtel
- véhicule de location
- conseils pour l'organisation du voyage
- aucune des prestations précitées

Los de votre dernier voyage de service, combien de temps avez-vous consacré personnellement à l'organisation de ce voyage (recherches sur internet, proposition de vols et d'hôtels, etc.) :

- moins de 30 minutes
- entre 30 minutes et 1 heure
- entre 1 et 2 heures
- entre 2 et 4 heures
- plus de 4 heures
- Je n'ai pas consacré de temps (fait par une autre personne ou service)

Si votre dernier voyage de service a été organisé par quelqu'un d'autre de votre office (secrétariat ou autre), combien de temps cette personne a-t-elle consacré à l'organisation de ce voyage (recherches sur internet, proposition de vols et d'hôtels, etc.) :

- moins de 30 minutes
- entre 30 minutes et 1 heure
- entre 1 et 2 heures
- entre 2 et 4 heures
- plus de 4 heures
- ne sais pas
- non applicable

Lors de votre dernier voyage de service, avez-vous utilisé les prestations proposées par la CVC ?

- Oui / Non

Si non :

Pour quelle(s) raison(s) n'avez-vous pas utilisé les prestations de la CVC (plusieurs réponses possibles) ?

- Je ne connais pas les services offerts par la CVC
- La procédure prévue dans mon office ne prévoit pas d'utiliser les prestations offertes par la CVC
- Il est plus simple de choisir les prestations de voyage et de réserver par soi-même sur internet
- Le traitement par la CVC ne me permet pas de gagner du temps
- Les prestations offertes par la CVC ne répondent pas à mes besoins
- La procédure de réservation avec la CVC est trop compliquée
- Le délai de réponse de la CVC est trop long
- La CVC ne travaille pas de manière professionnelle
- Les collaborateurs de la CVC ne sont pas serviables
- Les tarifs pratiqués par la CVC sont plus élevés que ceux que je peux obtenir par un autre canal
- Afin de pouvoir profiter des points de fidélité à titre privé
- Autre → A préciser : .....

Si oui :

Lors de votre dernier voyage de service, avez-vous consulté la CVC pour déterminer le budget qui figure sur la demande d'autorisation de voyage transmise pour approbation ?

- Oui / Non → Si non, pourquoi : .....

Lors de votre dernier voyage de service, pour quelles prestations avez-vous fait appel à la CVC (plusieurs réponses possibles) ?

- Réservation de vol
- Réservation de transport public pour l'étranger (train, métro, etc.)
- Réservation d'hôtel
- Réservation de véhicule de location
- Demande de conseils pour l'organisation du voyage
- Autre



Lors de votre dernier voyage de service, quel canal de réservation avez-vous utilisé (plusieurs réponses possibles) ?

- Demande par téléphone à la CVC
- Demande par e-mail à la CVC
- Réservation directe sur les sites internet mis à disposition par la CVC (BRZ-online/Amadeus ; hotel.info/bund ; extranet.europcar.com)
- Réservation faite pour mon compte auprès de la CVC par une personne de mon office (secrétariat ou autre)
- Autre → A préciser : .....

Lors de votre dernier voyage de service, quelles informations ont été communiquées à la CVC pour effectuer les réservations ?

- le détail précis des prestations à réserver (par exemple numéro de vol, nom de l'hôtel)
- des informations utiles permettant à la CVC de proposer un choix de vols, d'hôtels, de transport public ou de voiture de location
- ne sais pas

Lors de votre dernier voyage de service, si plusieurs possibilités de voyage / d'offres ont été proposées par la CVC, qui a procédé au choix définitif ?

- vous-même
- votre supérieur hiérarchique
- une autre personne de votre office (par exemple secrétariat, responsable du crédit)
- Autre → A préciser : .....
- ne sais pas / non applicable

Si la CVC vous fait plusieurs offres (vol, hôtel, etc.), quelle importance a le prix dans le choix de la réservation ?

- 4 important - 3 plutôt important - 2 plutôt pas important - 1 pas important

Existe-t-il des instructions au sein de votre office vous demandant de prendre en compte l'offre la plus économique proposée par la CVC pour les voyages de service (vols, hôtels) ?

- Oui
- Non
- ne sais pas

Quel est votre degré de satisfaction pour les prestations ci-après offertes par la CVC ?

- Réservation de vol
- Réservation de transport public pour l'étranger
- Réservation d'hôtel
- Réservation de véhicule de location
- Prestation de conseils pour organiser un voyage
  - 6 très satisfait - 5 satisfait - 4 plutôt satisfait - 3 plutôt insatisfait - 2 insatisfait - 1 très insatisfait
  - ne sais pas

Quel est votre satisfaction sur les points suivants ?

- Adéquation des offres de la CVC par rapport à vos besoins
- Gain de temps personnel pour les réservations par la CVC
- Moyens de communication avec la CVC
- Délai de traitement de la demande par la CVC
- Amabilité du personnel de la CVC
- Convivialité du site de réservation BRZ-Online/Amadeus
- Convivialité du site de réservation hotel.info/bund
- Convivialité du site de location de véhicule extranet.europcar.com
- Tarifs obtenus par la CVC pour les vols
- Tarifs obtenus par la CVC pour les transports publics à l'étranger
- Tarifs obtenus par la CVC pour les hôtels
- Tarifs obtenus par la CVC pour la location de véhicule
  - 6 très satisfait - 5 satisfait - 4 plutôt satisfait - 3 plutôt insatisfait - 2 insatisfait - 1 très insatisfait
  - ne sais pas

Quelles mesures préconisez-vous à la CVC pour améliorer ses prestations ?

A préciser : .....