



Assemblée générale

Distr.
GENERALE

UN LIBRARY

SFP 3 1982

A/37/357
30 juillet 1982
FRANCAIS
ORIGINAL : ANGLAIS

UN/SA COLLECTION

Trente-septième session
Points 103 et 107 de l'ordre du jour provisoire*

BUDGET-PROGRAMME DE L'EXERCICE BIENNAL 1982-1983

CORPS COMMUN D'INSPECTION

Organisation et méthodes pour les voyages officiels

Note du Secrétaire général

Le Secrétaire général a l'honneur de présenter aux membres de l'Assemblée générale le rapport du Corps commun d'inspection intitulé "Organisation et méthodes pour les voyages officiels" (JIU/REP/82/7).

* A/37/150.

ORGANISATION ET METHODES POUR LES VOYAGES OFFICIELS

Document établi par
Miljenko Vukovic
Corps commun d'inspection

Table des matières

	<u>Paragraphes</u>
I. INTRODUCTION	1 - 6
II. VOLUME ET COUT DES VOYAGES	7 - 11
III. DIVERSITE DES TARIFS AERIENS ET DES CLASSES	12 - 23
A. Tarifs aériens	12 - 20
B. Classes aériennes	21 - 23
IV. ARRANGEMENTS AVEC LES AGENCES DE VOYAGE ET LES COMPAGNIES AERIENNES	24 - 57
A. Réglementation de l'IATA	26 - 31
B. Types d'arrangements en vigueur	32
1. Achat direct de billets aux transporteurs	33 - 35
2. Recours aux agences de voyage commerciales	36 - 37
3. Arrangement combiné avec une agence de voyage et un transporteur aérien	38 - 42
C. Diversité des accords conclus avec les agences de voyage ...	43 - 52
D. Accord conclu par l'Organisation des Nations Unies avec une agence de voyage	53 - 57
V. OPTIONS POSSIBLES POUR AMELIORER LES ARRANGEMENTS DE VOYAGE	58 - 86
A. Division des voyages interne	59 - 69
B. Arrangements de voyage pour les lieux d'affectation autres que New York	70
C. Arrangements spéciaux avec les transporteurs aériens	71 - 79
D. Agence de voyage des Nations Unies	80 - 84
E. Coopération interinstitutions	85 - 86
VI. PROCEDURES DE VOYAGE	87 - 94
A. Durée des missions	87 - 89
B. Traitement des autorisations de voyage et des demandes de remboursement	90 - 92
C. Recours aux télécommunications en remplacement de certains voyages	93 - 94

Table des matières (suite)

	<u>Paragraphes</u>
VII. RESUME DES CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS	95 - 104

Annexes

- I. DONNEES STATISTIQUES SUR LES VOYAGES POUR UNE ANNEE
- II. CARACTERISTIQUES DES ARRANGEMENTS CONCLUS ENTRE LES ORGANISATIONS ET LES AGENCES DE VOYAGE
- III. SCHEMA PRELIMINAIRE D'UN SYSTEME INFORMATISE POUR LE TRAITEMENT DES AUTORISATIONS DE VOYAGE ET DES DEMANDES DE REMBOURSEMENT

I. INTRODUCTION

1. Les organisations du système des Nations Unies dépensent environ 150 millions de dollars par an en voyages officiels, plus quelque 100 millions de dollars de coûts indirects (voir annexe I). L'Organisation des Nations Unies elle-même et ses organes affiliés dépensent en coûts directs environ 60 millions de dollars par an, représentant quelque 5 p. 100 du budget total. Pour les voyages officiels en missions, environ 45 p. 100 des coûts directs vont au transport proprement dit, et 55 p. 100 aux indemnités journalières de subsistance et à des dépenses telles que faux frais au départ et à l'arrivée, excédent de bagage, etc.
2. Les organismes des Nations Unies dont les membres, les bureaux et les programmes se situent à l'échelle mondiale, ont bien évidemment besoin d'engager des dépenses de voyages. Mais il importe que les fonds soient utilisés judicieusement de façon que le coût soit maintenu à un minimum à la mesure des besoins. Depuis les dernières années, trois phénomènes accentuent la nécessité de se préoccuper davantage de ce problème : la situation économique mondiale, qui devient de plus en plus difficile, met l'Organisation des Nations Unies dans l'obligation de rechercher le maximum de rendement dans tous les domaines; la vaste diversité des tarifs aériens et des classes disponibles offre des occasions intéressantes de reconsidérer les arrangements en vigueur; les réglementations internationales concernant les relations avec les agences de voyage et les transporteurs aériens s'assouplissent, ce qui permet une réduction des coûts.
3. L'introduction par beaucoup de compagnies aériennes d'une classe située entre la première et économie - désignée sous diverses appellations, telles que classe "affaires" ou "club" - permet d'offrir plus de confort aux voyageurs de l'Organisation. Il devient plus difficile d'imposer la classe économie comme norme pour les missions, car elle devient plus fatigante physiquement, ce qui fait que les voyageurs ne sont pas en état de travailler efficacement à leur arrivée.
4. Beaucoup de gouvernements et d'organismes commerciaux ont adopté diverses mesures qui se traduisent par des économies globales. Les organismes des Nations Unies ont dans l'ensemble été négligents à cet égard, encore qu'un au moins, en adoptant une méthode originale, ait réalisé des économies importantes. Ces mesures sont examinées dans le présent rapport du point de vue des applications que l'Organisation pourrait en faire et de la nécessité de réviser la conception des voyages, de façon qu'elle ne soit pas amenée à faire des dépenses inutiles. Diverses options sont suggérées pour rendre l'organisation et les méthodes plus rentables en matière de voyages officiels. Elles concernent en particulier les relations avec les agences de voyage commerciales et les transporteurs aériens, et une nouvelle procédure pour les missions.
5. Le présent rapport contient des propositions qui ne s'adressent qu'à l'Organisation des Nations Unies. Cependant, ces propositions sont fondées dans une large mesure sur un examen des usages des autres organismes du système auquel l'Inspecteur a procédé. Si officiellement le rapport s'adresse uniquement à l'Organisation, il est envoyé à tous les organismes qui participent au Corps commun d'inspection 1/ pour leur information et pour qu'ils l'utilisent comme ils le jugeront bon.

6. Pour établir son rapport, l'Inspecteur a bénéficié d'informations et de suggestions intéressantes provenant de la plupart des organisations qui participent au CCI, en particulier de la FAO et de l'OACI. Le Conseiller juridique des Nations Unies a fourni des avis essentiels tout au long de l'étude. Des conseils utiles ont aussi été reçus de la Banque mondiale. L'Inspecteur a eu des entretiens officiels avec des fonctionnaires de l'Association du transport aérien international (IATA), et des représentants d'agences de voyage et de compagnies aériennes commerciales. Il exprime sa gratitude à tous ceux qui ont contribué à cette étude.

II. VOLUME ET COUT DES VOYAGES

7. L'annexe I contient sous forme de tableau des renseignements sur le volume et le coût des voyages pour 1980 et 1981, provenant des organisations qui participent au CCI. L'Organisation des Nations Unies et quelques autres organismes ont été dans l'impossibilité de fournir des détails sur leurs dépenses de voyages. En conséquence, certaines des données sont le résultat d'estimations et d'extrapolations. Quoiqu'il en soit, l'Inspecteur estime que l'information présentée à l'annexe I constitue une base suffisante pour appuyer les conclusions et propositions énoncées dans le présent rapport.

8. Les voyages officiels comprennent tous les voyages payés par l'Organisation, à savoir les voyages en missions, les voyages des consultants, des experts et des boursiers, les voyages des représentants aux réunions, les voyages autorisés par le Règlement du personnel (congés dans les foyers, voyages au titre des indemnités pour frais d'études, visites familiales, etc.). Quelque 95 p. 100 de tous les voyages se font par voie aérienne et le reste se répartit entre chemin de fer, autocar et bateau.

9. Les principales informations qui se dégagent du tableau de l'annexe I sont reprises ci-dessous. Ce résumé, fondé sur une moyenne des données obtenues pour 1980 et 1981, porte sur une année civile. Si l'on disposait d'informations analogues pour 1982, sans aucun doute les chiffres seraient un peu plus élevés dans certains cas car, par suite de l'inflation et de l'expansion des programmes, les frais de voyage accusent une tendance générale à la hausse.

A. Frais de voyages directs approximatifs des organisations participant au CCI, pour tous les types de voyages (par an)
(billets, indemnités journalières de subsistance, faux frais au départ et à l'arrivée, excédent de bagage, frais divers)

(en dollars)

1. Coût direct total annuel	149 000 000
2. Voyages en pourcentage des dépenses totales (toutes sources de fonds confondues)	58

3. Coût des billets :	85 000 000
- billets en pourcentage du total des frais de voyages directs	57%
- billets d'avion en pourcentage du total des billets	95%
4. Autres frais de voyages directs (indemnités journalières de subsistance, faux frais au départ et à l'arrivée, etc.) :	64 000 000
- Indemnités journalières de subsistance en pourcentage des frais directs en <u>mission officielle</u> :	55%

B. Frais de voyages indirects pour des organisations participant au CCI

1. Coût du temps des agents en mission officielle (traitement et dépenses communes de personnel)	101 000 000
2. Coût du traitement des autorisations de voyage et des demandes de remboursement	6 300 000

C. Frais de voyage totaux pour les organisations participant au CCI

1. Coûts directs	149 000 000
2. Coûts indirects	107 000 000
3. Total général	256 000 000
4. Coût des billets des boursiers non compris ci-dessus	15 000 000

D. Coût des billets d'avion de la Banque mondiale et du FMI

47 000 000

E. Coût total des billets (A.3 + C.4 + D)

147 000 000

10. Certaines des principales conclusions qui se dégagent de l'annexe I et de la récapitulation ci-dessus peuvent être résumées comme suit :

a) Les voyages sont et resteront certainement une dépense importante pour toutes les organisations. Pour l'Organisation des Nations Unies, les frais de voyage directs représentent 5 p. 100 des dépenses générales, ce qui est aussi le pourcentage moyen pour toutes les organisations.

b) Les indemnités journalières de subsistance représentent l'élément le plus coûteux des frais directs pour les voyages en mission officielle (55 p. 100). La durée moyenne de ces missions pour l'Organisation des Nations Unies est actuellement estimée à 11 jours environ. Un autre facteur, proportionnel à la durée des missions officielles, est le coût du temps des fonctionnaires intéressés. Il dépasse de 20 p. 100 celui des billets. Ces deux facteurs montrent bien la nécessité de contrôler rigoureusement la durée des voyages officiels (voir chapitre VI.A).

c) Le coût des billets d'avion vient au deuxième rang en importance parmi les éléments de dépenses. Son montant est réparti entre les compagnies aériennes et les agences de voyage, ces dernières en recevant environ 9 p. 100. Il s'ensuit que les agences perçoivent pour leurs services quelque 9 millions de dollars par an, et 13 millions si l'on compte les voyages de la Banque mondiale et du FMI. Si l'on inclut aussi la supercommission qui leur est payée par les transporteurs sur la plupart des itinéraires compétitifs et les commissions prélevées sur les voyages privés des fonctionnaires, etc., ce montant augmente probablement de 20 à 30 p. 100. Il y aurait donc tout lieu de conclure un arrangement direct avec les transporteurs aériens ou de renégocier les accords avec les agences de voyage, comme on le recommandera plus loin dans le présent rapport.

d) Environ 70 p. 100 du coût des billets d'avion achetés par l'Organisation des Nations Unies à New York et à Genève est réparti entre neuf transporteurs aériens (voir par. 72). Si la répartition entre les compagnies aériennes utilisées par d'autres organisations est considérée comme à peu près analogue, il en résulte qu'un nombre relativement faible de transporteurs aériens se partage la majorité des fonds dépensés, ce qui justifierait des négociations avec ces compagnies et d'autres sociétés aériennes en vue de l'obtention de tarifs réduits.

11. Outre les coûts directs de voyage, il y a des coûts indirects qui sont résumés à l'annexe I. Les coûts indirects sont composés de deux éléments : les frais de personnel nécessaires pour organiser les voyages et traiter les autorisations de voyage et les demandes de remboursement, estimés à 2,6 millions de dollars par an pour l'Organisation des Nations Unies, et les traitements du personnel en mission officielle estimés à 42,8 millions de dollars par an pour l'Organisation. Certains organismes estiment que les traitements des fonctionnaires en mission officielle ne devraient pas être considérés comme un coût indirect de voyage, car même si le voyage n'avait pas lieu, ces traitements seraient payés. Cependant, l'Inspecteur estime qu'il est important, lorsqu'on envisage des plans de voyage, de connaître le coût estimatif total de chacun et de le comparer à sa valeur. Si le voyage n'a pas lieu, le temps du fonctionnaire ainsi économisé pourra être consacré à d'autres travaux, réduisant peut-être la nécessité d'une assistance temporaire et de consultants. En conséquence, le tableau de l'annexe I contient des renseignements sur le coût du temps des fonctionnaires en mission officielle. Le total des frais directs et indirects de voyage s'élève à environ 8 p. 100 du budget total (toutes sources de fonds confondues) des organismes du système des Nations Unies.

III. DIVERSITE DES TARIFS AERIENS ET DES CLASSES

A. Tarifs aériens

12. Le déconrôle des voyages aériens a suscité une diversité étonnante de tarifs et de conditions connexes (durée, escales, etc.), aux Etats-Unis surtout mais aussi ailleurs. La tâche des services de voyage s'en trouve considérablement compliquée, mais il y a là aussi une possibilité de réduire les coûts. Par exemple, en mars 1981, un aller et retour en classe économie plein tarif Genève-New York coûtait 2 095 francs suisses (moyenne de la saison de pointe et de la morte saison), mais il existait aussi des tarifs plus bas : a) excursion normale, à condition que la durée du voyage se situe entre 14 et 90 jours, avec une réduction de l'ordre de 20 p. 100; b) APEX - durée de 14 jours à trois mois, paiement 21 jours avant le départ, avec une réduction de l'ordre de 35 p. 100; c) APEX milieu de semaine - durée comprise entre sept jours et trois mois, voyage le mardi, le mercredi et le jeudi seulement, paiement 21 jours avant le départ, avec une réduction de l'ordre de 42 p. 100. Des vols affrétés, lorsqu'un grand nombre de fonctionnaires participent à une conférence, permettraient de réduire sensiblement le coût. Les pénalisations pour changement de date dans les cas de b) et c) ci-dessus se montent à la différence entre le tarif payé et le tarif excursion normal. Les tarifs APEX et autres tarifs réduits analogues ne sont guère utilisés par l'Organisation des Nations Unies, sauf dans certains cas pour les congés dans les foyers.

13. Certaines compagnies aériennes offrent des différences de prix encore plus importantes dans certaines conditions. Par exemple :

a) Des réductions atteignant ou dépassant 40 p. 100 sont accordées à des fonctionnaires en voyages officiels et aussi à certaines catégories de voyageurs, telles que marins en permission ou ecclésiastiques.

b) Pour de grands utilisateurs de transporteurs aériens particuliers, des arrangements directs sont fréquents, qui permettent de réduire considérablement les tarifs sur les itinéraires au départ, à l'arrivée et à l'intérieur des Etats-Unis, ainsi que sur beaucoup d'autres : prix contractuel unitaire, prix contractuel collectif, tarif contractuel collectif aller-retour, etc.

c) L'achat à l'avance d'un bloc de billets sur les itinéraires les plus fréquentés, en fonction des besoins prévus, permet également de réduire considérablement le coût.

14. L'Organisation des Nations Unies profite des tarifs excursion normaux chaque fois que possible et ne laisse pas au fonctionnaire le choix du transporteur si le coût dépasse le montant auquel il a droit. Elle a aussi pris d'autres mesures de modeste envergure, utilisant des transporteurs qui offrent des tarifs réduits pour certains voyages et achetant les billets dans des pays où le taux de change officiel est avantageux. Cependant, le Secrétariat n'a pas suffisamment exploité les nombreuses autres possibilités qui s'offrent pour bénéficier de réductions, comme celles qui sont décrites ci-dessus et indiquées plus en détail au chapitre V.C.

15. La complexité des choix offerts et la diversité des conditions font que, pour réduire les coûts, il importe de préparer les voyages plus attentivement et d'autoriser chacun d'eux plus judicieusement. Il faudrait s'efforcer davantage d'étudier les moyens d'obtenir les tarifs les plus bas possibles. On peut se demander si l'effort de réflexion fait actuellement pour décider de ces questions, est à la mesure des possibilités qui s'offrent de réduire le coût des voyages.
16. De même, on peut se demander si une agence de voyage commerciale a à la fois la motivation et le temps voulus pour donner des avis sur les conditions et les tarifs les plus avantageux. Les agences sont financées au moyen des commissions, ce qui influence considérablement leur motivation. Ces commissions, payées par les transporteurs, sont calculées en pourcentage du coût des billets. Une solution pourrait être d'introduire dans les contrats avec les agences une clause de pénalisation, qui s'appliquerait lorsqu'elles n'obtiennent pas pour un voyage les prix les plus économiques disponibles.
17. La motivation est une condition particulièrement importante si l'on veut profiter de tarifs réduits. Les chefs de département de l'Organisation et autres fonctionnaires qui décident des missions officielles devraient être ainsi motivés, car les fonds économisés sur le prix des voyages peuvent être utilisés pour d'autres besoins ou retournés aux Etats Membres. Avant de décider d'un voyage, ils devraient être informés du coût total approximatif en cause, direct et indirect, et être satisfaits de l'itinéraire, de la classe et des autres conditions de travail. Ils devraient aussi être mis au courant de toutes les possibilités moins coûteuses avant de prendre une décision au sujet des missions officielles.
18. Les voyageurs n'ont pas toujours une motivation suffisante et ne sont pas nécessairement disposés à s'accomoder de certains inconvénients liés aux conditions d'application des tarifs réduits. Afin de promouvoir cette motivation, il faudrait, comme cela se fait parfois dans certaines organisations, dont l'Organisation des Nations Unies, qu'il soit loisible aux fonctionnaires d'obtenir des billets combinés comprenant, par exemple, les frais d'hôtel, de location de voiture, etc., à condition qu'ils paient un montant supplémentaire en sus du tarif réduit applicable.
19. L'Inspecteur reconnaît que si pour beaucoup de voyages, les conditions liées au tarif réduit ne sont pas acceptables, elles pourraient l'être dans bien d'autres cas. Il est important aussi que le coût du temps que les fonctionnaires passent à chercher des tarifs réduits n'excède pas les avantages obtenus. Afin que les organisations puissent rechercher effectivement les tarifs les plus bas possibles, il faudrait que les autorisations de voyage soient instruites dès que possible pour laisser le temps nécessaire.
20. Il est recommandé que la recherche de tarifs réduits ne soit pas laissée entièrement à l'agence de voyage commerciale, comme c'est le cas à l'Office des Nations Unies à Genève, mais que le département d'origine et le voyageur, avec l'aide du service des voyages, y participent activement. Un règlement devrait être diffusé concernant la recherche et l'utilisation de tarifs réduits, qui prévoirait les dispositions suivantes :

a) Tous les voyages prévus par le Règlement du personnel (congrés dans les foyers, éducation, visites familiales, etc.) devraient se faire normalement au tarif le moins coûteux applicable, y compris l'APEX, à moins que le département d'origine ne certifie, en spécifiant les raisons (combinaison de congé dans les foyers avec une mission officielle, par exemple), que les conditions requises ne peuvent être remplies. Cependant, les fonctionnaires devraient avoir la possibilité d'obtenir des billets combinés, par exemple, les frais d'hôtel ou de location de voiture, à condition qu'ils paient tout montant supplémentaire au-delà du tarif applicable.

b) Pour les missions, les tarifs les moins coûteux devraient être utilisés lorsque les conditions applicables sont acceptables ou peuvent être admises sans grand inconvénient, à condition que le confort ou les services assurés par la compagnie aérienne ne s'en trouvent pas affectés, sous réserve que la classe "affaires" pourrait être utilisée dans les conditions prévues au paragraphe 23.

c) Il faudrait, en règle générale, recourir à des vols affrétés ou des arrangements de groupe lorsqu'un certain nombre de fonctionnaires se rendent à une même réunion.

d) Les fonctionnaires qui prennent l'initiative de rechercher des tarifs réduits pour leurs voyages officiels (comme ils le font bien souvent pour leurs voyages privés) ou qui coopèrent à cette recherche devraient bénéficier d'une mention officielle à cet effet dans leur rapport d'évaluation.

e) Le choix du transporteur et de l'itinéraire devrait être fait par l'Organisation pour tous les voyages officiels et la préférence du voyageur en faveur d'un transporteur particulier ne devrait être prise en considération que si elle n'entraîne pas de coût supplémentaire.

B Classes aériennes

21. Le règlement de l'Organisation des Nations Unies prévoit que les voyages aériens doivent se faire en classe économie ou son équivalent, sauf lorsque les vols dépassent neuf heures, dans le cas des secrétaires généraux adjoints et des sous-secrétaires généraux, qui peuvent voyager en première.

22. L'introduction, par de nombreuses compagnies aériennes, d'une classe supplémentaire entre la première et la classe économie (appelée "affaires", "club", etc.) et la transformation de la classe économie en classe touriste ont amené les organismes du système des Nations Unies à considérer collectivement, par l'intermédiaire du CCQA, la possibilité d'utiliser la classe située immédiatement au-dessous de la première pour les voyageurs en mission officielle. A l'heure actuelle, chaque organisation applique sa propre formule pour l'usage de cette classe intermédiaire.

23. Il serait utile que toutes les organisations adoptent en matière de classe une formule commune et introduisent une norme commune à tout le système. Le CCQA a pris des mesures dans ce sens 2/. Il estime que le coût supplémentaire lié à l'usage de la classe intermédiaire serait de l'ordre de 2,4 p. 100 des frais de

voyage 3/. Le coût varierait considérablement selon l'itinéraire et serait inférieur s'il ne s'appliquait qu'aux voyages en mission officielle. L'Inspecteur ne pense pas pouvoir, à ce stade, approuver une modification du Règlement qui se traduirait par des frais sensiblement plus élevés. En revanche, il reconnaît la validité d'un grand nombre des arguments présentés par le CCQA et estime que les fonctionnaires, à leur arrivée, seraient mieux en mesure de travailler efficacement s'ils avaient voyagé dans de meilleures conditions matérielles. Il suggère en conséquence que l'on envisage les conditions exposées ci-dessous, dans lesquelles la classe située immédiatement au-dessous de la première pourrait être autorisée (pour les missions officielles, les voyages des représentants aux réunions et ceux des consultants) sans entraîner un accroissement général du coût total des frais de voyage directs et indirects :

a) Lorsqu'un voyage d'une durée de plus de quatre heures est effectué durant un séjour férié ou une fin de semaine. Le traitement du fonctionnaire pour la journée de voyage ne serait pas perdu pour l'Organisation, ce qui compenserait largement tous frais supplémentaires liés à la classe intermédiaire.

b) Lorsque le fonctionnaire ne prend pas au moins un jour de repos comme il y aurait normalement droit.

c) Lorsque la durée du voyage peut être raccourcie d'au moins un jour ouvrable, du fait que le fonctionnaire peut commencer à travailler à son arrivée. Il faudrait dans ce cas que le département du fonctionnaire présente un certificat.

d) Lorsque la classe affaires est la seule disponible et que la date du voyage ne peut être changée.

e) Les secrétaires généraux adjoints, les sous-secrétaires généraux et représentants devraient voyager en classe affaires, dans tous les cas où celle-ci existe.

f) Lorsque le voyage en classe affaires n'entraîne pas de supplément par rapport au coût de la classe économie.

g) Toute économie qui pourrait être obtenue par une réduction de classe (par exemple d'affaires à économie) devrait revenir à l'Organisation et non pas être utilisable pour couvrir le coût d'escales privées ou de changements d'itinéraires.

IV. ARRANGEMENTS AVEC LES AGENCES DE VOYAGE ET LES COMPAGNIES AERIENNES

24. L'Inspecteur a noté que, avec plusieurs exceptions importantes toutefois, les organismes du système des Nations Unies sont satisfaits de leurs arrangements de voyage parce qu'ils estiment qu'ils fonctionnent bien en général. Cependant, les progrès déjà accomplis par un ou deux d'entre eux dans la réduction des coûts globaux comparables indiquent que cette attitude peut empêcher la recherche de possibilités d'économie. Lorsque les chefs des organisations se sont intéressés personnellement à améliorer les arrangements, comme dans le cas de la FAO, des économies notables ont pu être réalisées. Quand les arrangements en vigueur sont maintenus avec des modifications mineures, l'efficacité apparente dissimule la nécessité et l'intérêt d'une réduction des frais de voyage.

25. Les organismes du système des Nations Unies ont conclu des arrangements très divers avec des agences de voyage commerciales. Le présent chapitre reprendra brièvement ces arrangements et visera à mettre en évidence ceux qui sont les plus avantageux pour l'Organisation. Etant donné qu'ils sont réglementés, en ce qui concerne les voyages aériens, par les dispositions de l'IATA, les règlements pertinents seront brièvement décrits.

A. Réglementation de l'IATA

26. L'Association du transport aérien international (IATA) est l'association mondiale des compagnies aériennes agréées. En marge de ses nombreuses autres fonctions, l'IATA publie des manuels à l'intention des agences de voyage, exposant les règles et critères selon lesquels elles sont susceptible d'être habilitées, en tant qu'agents approuvés, à vendre des billets d'avion internationaux pour le compte des transporteurs aériens qui sont membres de l'Association. Ces règles sont soumises, soit explicitement, soit implicitement à l'approbation des gouvernements. Dans certains cas, ceux-ci font des réserves sur la totalité ou une partie de ces règles et y substituent des normes nationales. Une réserve collective des Etats Membres des Nations Unies relative aux restrictions de l'IATA affectant l'Organisation pourrait stimuler l'action gouvernementale nécessaire.

27. Le Conseiller juridique des Nations Unies et l'OACI ont conseillé l'Inspecteur au sujet de la réglementation de l'IATA qui affecte les relations entre l'Organisation et les agences de voyage. L'Inspecteur a eu également des entretiens officieux avec des fonctionnaires de l'IATA. Il semblerait que, sauf peut-être aux Etats-Unis, la réglementation de l'Association permette difficilement à l'heure actuelle à l'Organisation des Nations Unies d'établir sa propre agence de voyage, afin d'obtenir des commissions sur les achats de billets d'avion qu'elle effectue auprès des transporteurs de l'IATA. Une agence de voyage de l'IATA accréditée a pour fonction de promouvoir et de vendre des voyages aériens internationaux, tandis qu'une agence interne ne servirait que sa propre organisation et n'assumerait pas le rôle publicitaire. Cependant, les gouvernements pourraient modifier cette situation. Une décision de l'Assemblée générale sur l'instauration d'une procédure visant à supprimer les restrictions existantes pourrait faciliter considérablement la tâche que représente la réduction des frais de voyage.

28. Les résolutions de l'IATA font partie d'un système complexe de dispositions visant à garantir que les compagnies ou organisations commerciales ne puissent établir leurs propres agences de voyage et recevoir des commissions sur l'achat de leurs billets d'avion.

29. Les résolutions appliquées aux Etats-Unis sont un peu moins restrictives que celles qui sont en vigueur ailleurs. La résolution 820.5.C (Etats-Unis) de l'IATA prévoit qu'un agent de voyage agréé, c'est-à-dire une personne (individu, entreprise, association, firme, compagnie ou société) habilitée à recevoir des commissions sur les achats de billets d'avion, doit remplir les conditions suivantes :

"L'entreprise commerciale pour laquelle l'approbation est demandée, ou a été accordée, est identifiée comme une agence de voyage, est ouverte à heures fixes, conformément aux usages commerciaux locaux, est librement accessible au public pour la vente de titres de transport aérien internationaux et traite au moins à 80 p. 100 avec le public."

Il apparaît par conséquent que le seul obstacle lié à la règle ci-dessus tient au pourcentage des billets vendus au public. Si l'on tient compte du statut légal de l'Organisation des Nations Unies, l'Inspecteur pense que cette disposition n'est pas un obstacle majeur aux Etats-Unis (voir par. 80).

30. D'autre part, la résolution 800.C(1)(d)(iii) de l'IATA (applicable à l'échelle mondiale) dispose qu'une agence :

"ne doit pas être installée dans les locaux d'une organisation, usine ou entreprise commerciale ni consacrée pour une part importante aux besoins de voyage de cette organisation, usine ou entreprise commerciale, à moins qu'elle ne réponde aux conditions supplémentaires ci-dessous :

- a) Elle est une filiale d'une agence approuvée;
- b) Elle est manifestement considérée comme un bureau de voyage, totalement séparé des activités menées dans les locaux;
- c) Son personnel est exclusivement nommé par l'agence agréée;
- d) Si possible, elle dispose d'un numéro de téléphone distinct;
- e) Elle répond à tous les autres critères prévus au présent règlement, et dispose notamment de ses propres installations pour garder en lieu sûr les documents de trafic."

Il ressort clairement de la règle citée qu'à l'heure actuelle, elle empêche en pratique l'établissement d'agences de voyage appartenant à l'Organisation des Nations Unies et exploitées par elle, en dehors des Etats-Unis et éventuellement du Canada.

31. Il apparaît qu'aux Etats-Unis, les réglementations restrictives de l'IATA pourraient cesser d'être appliquées. Cela permettrait aux organisations situées dans le pays d'établir des agences de voyage internes, ou peut-être même lui appartenant entièrement, et de percevoir des commissions (voir chap. V.D).

B. Types d'arrangements en vigueur

32. Il existe actuellement dans le système des Nations Unies trois types d'arrangements principaux pour se procurer des billets. Chacun est décrit brièvement ci-dessous.

1. Achat direct de billets aux transporteurs

33. Des billets peuvent être achetés directement aux transporteurs, sans qu'il soit fait recours aux services d'une agence de voyage commerciale. Mais, dans ce cas, l'Organisation ne touche pas la commission qui aurait été versée par le transporteur à l'agence. Cependant, en se procurant des devis et en traitant directement avec les compagnies aériennes, on peut dans bien des cas obtenir les tarifs les plus économiques possibles. Or, aucune organisation qui applique cette méthode n'a encore négocié de tarifs réduits spéciaux avec les transporteurs aériens.

34. Cette méthode se traduit généralement par une charge administrative supplémentaire pour l'Organisation, car elle ne bénéficie pas des services assurés par une agence de voyage et l'Organisation doit parfois pressentir plusieurs transporteurs avant d'obtenir un itinéraire satisfaisant et avantageux. Mais cet inconvénient est largement compensé si l'on peut obtenir le tarif le plus économique. Cependant, il semble que la méthode ne soit praticable que pour les organisations qui n'ont qu'un faible volume de voyages.

35. L'OACI a un service des voyages qui traite directement avec les transporteurs aériens et qui a acquis une expérience suffisante en matière de tarifs pour s'assurer qu'il obtient les tarifs les plus économiques. Ces procédures pourraient être utilement suivies par les petites organisations du système des Nations Unies.

2. Recours aux agences de voyage commerciales

36. C'est là la méthode la plus communément utilisée par le système des Nations Unies pour l'achat de billets (voir annexe II). Mais la diversité des arrangements est grande et les avantages obtenus par les organisations varient aussi à l'extrême (voir C. ci-dessous).

37. Au titre de cet arrangement, l'agence commerciale peut être située dans les locaux de l'organisation ou, dans le cas des petits organismes, en dehors des locaux, mais dans la même localité. Ce modèle exige un accord négocié avec l'agence de voyage, précisant les conditions et les services que celle-ci doit offrir à l'organisation. Le choix de l'agence doit être fait par appel à la concurrence (voir par. 66 et sect. 3 ci-dessous).

3. Arrangement combiné avec une agence de voyage et un transporteur aérien

38. Parmi tous les arrangements conclus par les organismes du système des Nations Unies, celui qui fait intervenir une agence de voyage et un transporteur aérien est, de l'avis de l'Inspecteur, le plus rentable et efficace. Un processus d'appel à la concurrence a été instauré, sous le contrôle du chef de l'organisation intéressée et un groupe spécial de hauts fonctionnaires a analysé les offres. Divers documents, dont un état des services à fournir, ont été remis aux entreprises en concurrence. Celles-ci étaient tenues de donner des informations complètes, et clairement précisées.

39. En conséquence, l'organisation a conclu un accord avec une agence de voyage commerciale et la compagnie aérienne nationale du pays où elle a son siège. L'agence et la compagnie ont l'une et l'autre un bureau dans ses locaux. L'accord avec la compagnie aérienne vise à garantir que la plupart des préparations parviennent à un point de contact précis. Les accords avec l'agence et la compagnie aérienne respectent pleinement la réglementation de l'IATA.

40. De l'avis de l'Inspecteur, les services assurés à l'organisation aux termes de ces accords, qui sont il est vrai en vigueur depuis relativement peu de temps (15 mois), sont très satisfaisants et supérieurs à ceux qu'offrait la formule précédente. Parallèlement, les avantages cumulés, y compris des versements en espèces, dont l'organisation bénéficie au titre des nouveaux accords sont beaucoup plus importants que ceux que prévoyait l'ancien contrat, et aussi que reçoivent d'autres organisations du système des Nations Unies.

41. Certains problèmes se sont posés en raison des fluctuations fréquentes des tarifs aériens et des taux de change mais ils ont pu être réglés de façon satisfaisante. Les voyages dont le point de départ se situe hors siège présentent plus de difficultés administratives, tant sur place qu'au Siège, en raison de la nécessité de prévoir les déplacements à l'avance, mais le coût est de beaucoup inférieur aux avantages supplémentaires dont bénéficie l'organisation. Bien que la plupart des avis de préparation remis au personnel hors siège passent par un transporteur aérien, les voyageurs ont pleine liberté d'emprunter la ligne de leur choix.

42. L'Inspecteur envoie une lettre à tous les chefs de bureaux extérieurs leur donnant des détails sur cet arrangement.

C. Diversité des accords conclus avec les agences de voyage

43. Les divers arrangements conclus avec des agences de voyage commerciales sont repris à l'annexe II. Leur diversité tient à la fois aux services rendus à l'organisation et aux montants que les agences lui paient pour les installations qui leur sont fournies. Il ressort de l'annexe qu'il y a des différences notables entre les contrats conclus séparément par plusieurs organisations avec la même agence de voyage commerciale. En outre, on note dans certains cas une tendance à renouveler le contrat de la même agence de voyage sans rien modifier les conditions de l'accord; on n'a signalé que dans quelques cas seulement une intention explicite de réclamer des arrangements plus favorables.

44. L'état le plus complet des services rendus par une agence de voyage, qu'il s'agisse de voyages officiels ou privés, comprend les opérations suivantes :

a) Réservations et délivrance de billets d'avion sur remise d'autorisations de voyage pour un voyage aérien normal, d'un avis de préparation (PTA), ou d'un bon d'échange pour services divers (MCO), changement d'itinéraire pour des billets déjà délivrés sur remise d'un PTA ou d'un bon d'achat de transport (TPV) ou payés par d'autres services, annulation de billets en partie ou totalement inutilisés et remboursement correspondant, étude et analyse des itinéraires assurant l'application de la formule et des tarifs les plus économiques, contact avec le

transporteur aérien et le passager, notification du PTA au voyageur, inscription sur l'autorisation de voyage du détail des services fournis et des coûts correspondants et, si l'organisation le demande, fourniture d'une estimation du coût des voyages et d'avis sur les horaires et les tarifs;

- b) Traitement des TPV délivrés par les bureaux hors siège, y compris la vérification du tarif fixé par le transporteur aérien, pour s'assurer qu'il est correct, économique et correspond à l'itinéraire le plus direct;
- c) Délivrance ou prépaiement de billets de bateau, de chemin de fer et de wagon-lit, y compris les réservations, les annulations et le remboursement des billets non utilisés;
- d) Réservations d'hôtel et de voiture de location, sur demande;
- e) Délivrance d'autorisations d'excédent de bagage officielles, assortie de la procédure de paiement pertinente;
- f) Comptabilisation et travaux administratifs liés à la facturation de tous les services fournis à l'organisation, et au remboursement des billets inutilisés ou annulés;
- g) Présentation d'un rapport à l'organisation au sujet du volume des dépenses pour voyages officiels et privés (annuellement), par compagnie aérienne (annuellement), par pays d'origine et par répartition (annuellement), sur le montant et le nombre de PTA autorisés mais non utilisés (trimestriellement), le nombre et le montant des billets de première classe délivrés (annuellement), le nombre et le montant des demandes de remboursement de billets en instances (mensuellement), et les billets achetés à des transporteurs aériens acceptant des monnaies sous utilisées, publication d'une liste périodique des heures d'enregistrement des lignes aériennes, d'une liste des tarifs entre le siège de l'organisation et diverses villes et des temps de vol correspondants;
- h) Communication d'autres informations ou de statistiques sur la gestion, qui pourront être convenues d'un commun accord.

45. Cependant, les spécifications les plus générales ne prévoient que la prestation des services suivants pour l'agent de voyage :

- a) Délivrance de titres de transport par avion, par train, par autocar et par bateau;
- b) Réservations;
- c) Réservation d'hôtel;
- d) Devises;

- e) Chèques de voyage;
- f) Toutes opérations relatives aux voyages officiels et privés.

D'autres accords varient entre les deux extrêmes indiqués ci-dessus.

46. On a besoin de plus de précisions au sujet des obligations contractuelles des agents de voyage, en particulier en raison des divergences d'intérêts concernant l'usage des services les plus économiques (voir par. 16 ci-dessus). Ceci est d'autant plus important qu'un certain nombre d'organisations, bien qu'elles dépensent plus de 10 millions de dollars par an en titres de transport seulement, sont liées par des contrats dont les conditions sont encore très vaguement énoncées.

47. Les installations et services fournis par l'organisation aux agences de voyage sont à peu près standard et comprennent généralement le mobilier, le matériel de bureau, l'installation téléphonique, le chauffage, l'éclairage, le nettoyage, les services de plantons et de gardes et les appels téléphoniques locaux.

48. On constate des différences frappantes dans les montants payés aux organisations par les agences intéressées ainsi que dans les bases sur lesquelles ces paiements sont fondés. Certaines organisations demandent aux agences un loyer pour les bureaux qu'elles occupent, calculé à la valeur du marché par mètre carré et par an, et soumis à des modifications annuelles. D'autres calculent le chiffre d'affaires partiel ou total (pour voyages officiels seulement ou pour voyages officiels et privés) de l'agence avec l'organisation et demandent une redevance de 1 p. 100 jusqu'à un certain montant initial, et de 2 p. 100 au-delà de ce montant. D'autres encore ont négocié un pourcentage beaucoup plus élevé du chiffre d'affaires total annuel. Il est évident que ces derniers arrangements sont financièrement beaucoup plus avantageux pour l'organisation et que tous les organismes devraient s'efforcer d'en conclure d'analogues. Cela serait conforme aux pratiques d'un grand nombre d'institutions en dehors du système des Nations Unies.

49. Les montants perçus par les organisations dépendent aussi du type d'affaires qu'elles confient aux agents de voyages. Certaines fondent les redevances qu'elles perçoivent à la fois sur les voyages officiels et privés et sur d'autres services (vente et achat de devises, chèques de voyage, etc.). Dans certains cas, les paiements ne se rapportent qu'aux voyages officiels, tandis que dans d'autres le pourcentage est plus élevé dans ce cas que pour les voyages privés. Il peut paraître normal que le processus de négociation entre organisations et agences de voyage produise des résultats différents. Mais il importe que chaque organisation obtienne des conditions comparables, tenant compte du chiffre d'affaires et des usages locaux.

50. Les organisations utilisent à la fois de grandes agences et des entreprises relativement modestes. L'Inspecteur a constaté que les avantages de relations contractuelles avec de grandes agences ayant des bureaux dans le monde entier, qui étaient importants il y a quelques années, le sont beaucoup moins maintenant en raison de l'extension des réseaux de succursales des compagnies aériennes et de l'amélioration sensible des systèmes informatisés pour les réservations, la

délivrance des billets et des documents de voyage. Le fait que les petites agences disposent de ces systèmes leur permet de concurrencer avec succès les grandes entreprises. En fait, les agences de voyage font désormais un usage beaucoup moins important de leur filiales et utilisent les systèmes informatisés des compagnies aériennes. Associées aux transporteurs aériens et utilisant leurs installations, les petites agences sont en mesure d'offrir de meilleures conditions aux organisations car elles ont des frais généraux moins importants.

51. Il semble que les organisations, à quelques exceptions près, acceptent les conditions du marché et paient le coût supplémentaire des voyages sans s'efforcer sérieusement d'améliorer la situation. La plupart d'entre elles estiment qu'il est impossible de parvenir à des arrangements préférables. Cependant, l'Inspecteur est convaincu que l'Organisation des Nations Unies pourrait obtenir des conditions beaucoup plus favorables en faisant appel à la concurrence et en permettant à de petites agences bien établies de concourir.

52. Plusieurs organisations concluent et renouvellent leurs contrats avec la même agence de voyages sur de longues périodes, en n'y apportant que des changements mineurs en ce qui concerne les conditions de paiement, l'éventail des services et autres dispositions contractuelles. Les organisations semblent se fier exagérément aux informations communiquées par leurs agences. Par exemple, l'Inspecteur a constaté à plusieurs reprises qu'elles n'exercent pas leur droit de vérification des comptes financiers de l'agence, bien qu'elles y soient autorisées aux termes de l'accord. Cette vérification est nécessaire pour que les paiements à l'organisation puissent être calculés équitablement. L'Organisation des Nations Unies (y compris l'Office des Nations Unies à Genève, l'ONUDI, le PNUD, le FISE, l'Unesco) et l'OMS ont conclu des accords avec la même agence de voyages. Cela est tout à fait normal, étant donné la réputation commerciale et le réseau mondial de succursales de l'agence en question. Il faut cependant attirer l'attention sur le fait que les organisations ont conclu des types d'accords différents, utilisant des procédures différentes pour y parvenir et obtenant des résultats différents, généralement médiocres. Il serait normal de parvenir aux solutions les plus favorables dans tous les cas.

D. Accord conclu par l'Organisation des Nations Unies avec une agence de voyage

53. L'Organisation des Nations Unies a conclu un accord avec une agence de voyage commerciale le 2 février 1953 et l'a renouvelé périodiquement depuis, avec l'accord du Comité des marchés, mais sans guère apporter de modifications aux conditions (le seul changement important étant l'augmentation périodique du loyer payé pour les bureaux). L'appel à la concurrence a été envisagé, mais on a constaté qu'il n'était pas possible (par. 55). Il ressort d'une analyse de cet accord et d'une comparaison avec ceux qui sont conclus par d'autres organisations qu'il est peu satisfaisant à plusieurs égards. Il a un caractère général (les services dus par l'agence étant vaguement définis) et contient une clause générale aux termes de laquelle l'agence doit servir les voyageurs de l'Organisation de la même manière que "ses clients les plus favorisés", mais aussi une clause de sauvegarde en vertu de laquelle l'agence peut suspendre tous services qu'elle pourrait ne pas vouloir assurer; tandis que l'Organisation offre à l'agence des installations égales à

celles que fournissent d'autres organismes, elle reçoit relativement moins sous forme de paiements - seulement les services d'un planton : le loyer payé par l'agence de voyage pour les locaux ne fait que rembourser l'Organisation des frais encourus pour son compte.

54. Les plaintes sont fréquentes au sujet des services fournis par l'agence et l'Organisation n'intervient pas assez énergiquement pour assurer le respect de l'accord. Il serait normal qu'une disposition soit inscrite dans celui-ci, prévoyant une procédure pour l'examen de ces plaintes.

55. Au cours des 20 dernières années, l'Organisation s'est efforcée périodiquement d'obtenir des arrangements de voyage plus avantageux. Par exemple, des tentatives ont été faites, par l'intermédiaire de l'OACI et de l'IATA, pour obtenir des commissions directes des compagnies aériennes et, au début, des compagnies de navigation. Il ressort aussi des archives que des tentatives ont été faites il y a des années pour instaurer l'appel à la concurrence, mais elles ont été abandonnées, probablement parce que les autres agences envisagées n'avaient pas d'installations à l'échelle mondiale ou parce que les restrictions imposées à l'époque aux agences de voyage par le Gouvernement des Etats-Unis ne leur permettaient pas de présenter des offres compétitives financièrement viables. Si ces efforts n'ont pas abouti, c'est assurément à cause des conditions qui régnaient alors, mais qui sont maintenant en train de changer.

56. On pourrait obtenir des arrangements plus profitables pour l'Organisation des Nations Unies tout en respectant pleinement les règles de l'IATA. En effet, les services rendus par l'agence comprennent non seulement la vente de billets d'avion, mais aussi de chemin de fer, d'autocar et de bateau, ainsi que les réservations d'hôtel et d'autres services auxquels ne s'appliquent pas les règles de l'IATA. D'autre part, il n'y a pas d'inconvénient à fixer les paiements de l'agence de voyage à l'Organisation des Nations Unies à un niveau donné, à condition qu'il n'y ait pas de lien direct entre le montant de la commission reçue des transporteurs aériens par l'agence et les paiements faits à l'Organisation. Par conséquent, celle-ci pourrait retenir la formule adoptée par d'autres organisations, c'est-à-dire exiger un pourcentage du chiffre d'affaires annuel total réalisé par l'agent pour le compte de l'Organisation pour conclure un nouvel accord avec lui ou avec un autre, et négocier le chiffre du pourcentage en vue d'obtenir au moins les conditions du contrat le plus avantageux actuellement en vigueur dans le système des Nations Unies.

57. L'accord conclu par l'Office de Genève est essentiellement le même que celui de New York. L'accord de l'ONUDI avec son agence de voyage est un peu plus détaillé et de portée plus large que ceux de l'Organisation des Nations Unies à New York et à Genève. Il prévoit aussi des paiements mensuels pour la location des locaux, qui sont crédités au Gouvernement autrichien, à qui appartiennent les bâtiments. En outre, l'ONUDI reçoit de l'agence un montant déterminé pour les services et installations utilisés pour les voyages officiels et privés. Ce n'est pas le cas pour les deux autres contrats.

V. OPTIONS POSSIBLES POUR AMELIORER LES ARRANGEMENTS DE VOYAGE

58. Le présent chapitre expose quatre options qui, mises en pratique séparément ou en combinaison, pourraient réduire sensiblement le coût des voyages pour l'Organisation des Nations Unies. On pourrait commencer sans délai à travailler sur les trois premières; la quatrième exigerait un examen des obstacles juridiques et un complément d'étude avant qu'une décision puisse être prise quant à la possibilité de la poursuivre. Le chapitre se termine sur une proposition de coopération interinstitutions.

A. Division des voyages interne

59. L'accord conclu entre l'Organisation des Nations Unies et son agence de voyage commerciale présente déjà certaines des caractéristiques d'un arrangement interne, mais sans que l'Organisation ait bénéficié des avantages financiers qui s'y attachent en général. Ainsi, l'instauration d'un véritable arrangement interne n'entraînerait pas des changements radicaux mais elle permettrait à l'Organisation d'obtenir une réduction considérable de ses frais généraux de voyage.

60. Un arrangement interne consiste en un accord entre une organisation et une agence de voyage commerciale, qui permet à celle-ci d'établir une filiale dans les locaux de l'organisation. Cette formule est déjà appliquée à l'Organisation des Nations Unies. Cependant, un arrangement interne prévoit en outre le remboursement par l'agence d'un montant qui peut atteindre 85 p. 100 de son revenu total (provenant des commissions sur les billets d'avion, de chemins de fer et de bateaux, les réservations d'hôtel, les locations de voiture, etc.) et qui est utilisé pour défrayer l'Organisation du coût des arrangements de voyage. Cette importante condition ne figure pas actuellement dans l'accord conclu entre l'Organisation des Nations Unies et son agence de voyages commerciale. A l'heure actuelle, celle-ci fournit et paie son propre personnel pour procéder aux arrangements de voyage, mais l'Organisation fournit aussi et paie du personnel pour effectuer le travail directement lié aux arrangements de voyage.

61. Le partage des recettes est régi aux Etats-Unis par des directives établies par la Conférence du trafic aérien (ATC). Tous les frais, à l'exception du loyer des locaux, qui peuvent être définis comme directement liés à l'application de l'arrangement interne peuvent être imputés au compte de l'agence. Ces frais comprennent le coût du personnel de l'Organisation travaillant à plein temps ou à temps partiel aux arrangements de voyage et d'autres éléments de dépenses tels que les suivants : assurance, consultants, pertes d'intérêts résultant des avances faites, impression des formulaires, etc., redevances et abonnements, location de matériel, fournitures de bureau, communications, etc.

62. L'effectif d'une division des voyages interne peut être constitué par des employés de l'organisation, du personnel fourni par l'agence de voyage ou une combinaison des deux. A l'Organisation des Nations Unies, on pourrait commencer par une combinaison de personnel de l'Organisation et de l'agence de voyage, en prévoyant d'éliminer les employés de celle-ci au terme d'une période de transition. Il faudrait à cet effet que l'agence forme des agents du Groupe des voyages de l'ONU en vue de nouvelles fonctions. Le nombre de fonctionnaires

varierait selon le volume des voyages. Pour déterminer les effectifs requis, on peut se reporter à une norme pratique selon laquelle un agent doit administrer 500 000 dollars de frais de voyage par an (dans les entreprises privées, la norme, pour des voyages en général plus simple, est de 750 000 dollars). En procédant ainsi, on ouvrirait la voie à la création d'une agence de voyages appartenant à l'Organisation et exploitée par elle (voir chap. V.D.).

63. Une division des voyages interne située au Siège de l'Organisation à New York, avec des branches aux sièges du PNUD et du FISE, pourrait se charger des arrangements de voyage pour tous les fonctionnaires de l'Organisation aux divers lieux d'affectation. Il faudrait à cet effet planifier les voyages et adopter des procédures rentables et des communications selon les modalités indiquées au chapitre IV.B.3. Il faudrait aussi que des agents soient affectés aux principaux lieux d'affectation en dehors des Etats-Unis. Pour desservir ces lieux d'affectation, il pourrait être préférable d'y établir des filiales de l'agence de voyage à laquelle le contrat est attribué à New York. Ces filiales seraient organisées de la façon décrite au paragraphe 62.

64. Il est difficile de prévoir les montants exacts qui seraient inscrits au compte des commissions, car ils dépendraient d'un certain nombre de variables, en particulier du volume des voyages et des sommes payées par les transporteurs au titre de ces commissions. Mais on peut procéder à une estimation approximative pour l'Organisation des Nations Unies. A l'heure actuelle, les transporteurs versent des commissions variant entre 8 et 12 p. 100 aux Etats-Unis pour l'achat de billets internationaux et, dans beaucoup d'autres pays, la commission de base est de 9 p. 100, mais peut atteindre 20 p. 100 (voir par. 82). Toutefois, ces pourcentages peuvent varier considérablement selon les transporteurs et selon l'époque. Quoiqu'il en soit, les estimations suivantes, bien qu'elles ne constituent que des approximations, indiquent clairement qu'il serait avantageux pour l'Organisation des Nations Unies d'implanter une division des voyages interne.

Estimations approximatives des commissions annuelles sur les
billets* et des frais de personnel pour les arrangements de
voyage

(chiffres tirés de l'annexe I)

Dollars E.-U.

a)	Commissions payées par l'Organisation des Nations Unies (ONU, PNUD et FISE) pour les voyages au départ de New York	1 500 000
b)	Commissions payées par l'Organisation des Nations Unies (tous programmes et fonds) pour les voyages au départ de tous les pays du monde (y compris New York)	4 000 000
c)	Coût du temps des fonctionnaires de l'Organisation à New York actuellement consacré aux arrangements de voyage	1 300 000
d)	Coût du temps des fonctionnaires de l'Organisation de tous les lieux d'affectation (y compris New York) consacré aux arrangements de voyage	2 600 000
e)	Les autres frais encourus par l'Organisation qui pourraient être remboursés dans le cadre d'un accord interne (voir liste au paragraphe 61) ne peuvent pas être estimés à ce stade	-

* Calculées à raison de 11 p. 100 pour les voyages officiels seulement.

65. A l'heure actuelle, l'Organisation des Nations Unies bénéficie des services d'un planton de l'agence de voyages. Au titre d'un accord interne, le montant reçu de l'agence pourrait être de plus de 20 millions de dollars pour New York seulement. A l'échelle mondiale, l'accroissement serait proportionnel. Cependant, le montant précis qui pourrait être remboursé à l'Organisation dépendrait des conditions de l'accord.

66. Etant donné les avantages financiers d'un arrangement de voyage interne (revenus supplémentaires estimés à plus de 1 275 000 dollars par an pour New York seulement), l'Inspecteur recommande que le Siège de l'Organisation des Nations Unies à New York mette un terme au contrat en vigueur et conclue un accord interne avec la même agence de voyages ou une autre selon la procédure suivante :

a) Procéder à une étude, avec le concours d'un consultant extérieur, si besoin est, de certains départements de voyage internes existants (il y en a environ 300 aux Etats-Unis) afin de déterminer les clauses contractuelles qui conviendraient le mieux;

/...

b) Etablir des documents d'appel à la concurrence. Ceux qui sont mentionnés au paragraphe 38 pourraient servir de base pour une partie de ces documents;

c) Organiser un processus d'appel à la concurrence selon lequel des agences qualifiées, grandes ou relativement petites, mais ayant une réputation bien établie et comprenant celles qui sont spécialisées dans les arrangements internes, seraient invitées à présenter des offres. Plusieurs organisations, dont la FAO et l'Unesco, ont déjà utilisé un processus d'appel à la concurrence pour choisir leur agence de voyages et ont en conséquence obtenu des conditions beaucoup plus favorables;

d) Le Secrétaire général devrait être informé de la sélection de l'agence retenue par le Comité des marchés, composé à cet effet de hauts fonctionnaires dont des représentants du Département de l'administration, des finances et de la gestion, du Bureau des affaires juridiques, du Bureau des services financiers, et du Bureau des services généraux. C'est au Secrétaire général que reviendrait la décision finale.

67. Une fois l'arrangement interne mis en place au Siège à New York, il faudrait étudier la possibilité de l'étendre aux principaux lieux d'affectation en dehors des Etats-Unis. Malgré le rendement et les économies supplémentaires qu'on pourrait en attendre, il n'est pas recommandé de procéder dès le départ à des changements plus radicaux, car une période d'adaptation au Siège serait nécessaire pour éviter des risques de confusion.

68. Il pourrait aussi être avantageux de conclure un accord parallèle avec un transporteur aérien pour l'utilisation de son réseau mondial de bureaux aux fins des communications et de l'achat des billets hors siège, comme dans le cas cité au chapitre IV.B.3. La possibilité d'utiliser le bureau du représentant résident coordonnateur pour les mêmes fins pourrait être aussi envisagée si la formule se révélait rentable.

69. Il se peut qu'un arrangement interne ne convienne pas à l'heure actuelle aux organismes du système des Nations Unies situés en dehors des Etats-Unis. Cependant, ces organismes pourraient peut-être s'associer de quelque façon avec une division interne du Siège de l'Onu (voir sect. D ci-dessous). Si, en un premier temps, il n'était pas possible pour un groupe interne de New York de desservir les autres lieux d'affectation, les organisations devraient choisir leur agence de voyage par appel à la concurrence, selon le processus décrit au chapitre IV.B.3.

B. Arrangements de voyage pour les lieux d'affectation autres que New York

70. En attendant que l'arrangement interne proposé à la section A ci-dessus soit étendu aux principaux lieux d'affectation en dehors des Etats-Unis (voir par. 63 et 67), ces entités devraient aussi mettre un terme aux contrats en vigueur avec leurs agences de voyage respectives et conclure de nouveaux accords avec la même agence ou une autre, selon une procédure d'appel à la concurrence. Le modèle des nouveaux accords devrait être fondé sur l'arrangement le plus favorable en vigueur au sein du système des Nations Unies (voir chap. IV.B.3). Dans la lettre citée au paragraphe 42, l'Inspecteur a informé le Secrétaire général des avantages de cette

formule. La méthode proposée à la section A ci-dessus, pour préparer et appliquer la procédure d'appel à la concurrence, devrait être utilisée pour la sélection d'une agence de voyage, en coopération étroite avec le Siège et avec son appui.

C. Arrangements spéciaux avec les transporteurs aériens

71. Nul arrangement nouveau que l'Organisation des Nations Unies pourrait conclure avec une agence de voyage (voir sect. A ci-dessus) ne devrait exclure d'autres possibilités de pourvoir aux besoins de voyage de l'Organisation dans des conditions avantageuses. Il faudra probablement quelque temps pour étudier à fond ces moyens et conclure éventuellement des accords. L'Inspecteur a constaté que certains existent déjà et, avec des modifications relativement mineures, ils pourraient être utilisés pour les besoins de l'Organisation. Cependant, un examen spécialisé est nécessaire et des négociations devraient être entreprises au sujet de toutes les possibilités suivantes ou des plus favorables :

1) Tarif avantageux pour des chiffres d'affaires importants

72. L'Organisation des Nations Unies utilise un nombre relativement faible de transporteurs aériens pour la plupart des voyages de ses fonctionnaires. Le tableau ci-dessus indique la répartition des voyageurs, au départ de New York et de Genève, sur les lignes aériennes les plus fréquentées.

CHIFFRES APPROXIMATIFS DES VOYAGES AERIENS ORGANISES PAR
L'AGENCE DE VOYAGE EN 1981

(Siège de l'ONU, New York et Genève, à l'exclusion du PNUD et du FISE)

(En milliers de dollars E.-U.)

Swissair	4 809	23,6 %
Air France	2 352	11,6 %
Pan American	2 196	10,8 %
British Airways	1 661	8,2 %
Japan Airlines	986	4,8 %
TWA	829	4,1 %
Lufthansa	691	3,4 %
SAS	543	2,7 %
Iberia	342	1,7 %
Divers	5 926	29,1 %
Trafic total :	<u>20 336</u>	<u>100,0 %</u>

73. Les neuf compagnies aériennes énumérées ci-dessus, en tant que transporteurs empruntés au lieu d'origine, encaissent 70 p. 100 environ des sommes payées par l'Organisation à New York et Genève pour les voyages aériens, dont le montant est de l'ordre de 14,4 millions de dollars par an. Par conséquent, on peut considérer que l'ONU est un client important de ces compagnies. Il est très probable que les autres organisations du système des Nations Unies sont desservies par la plupart de ces mêmes compagnies, à des degrés divers. Elles devraient par conséquent examiner

de concert la possibilité de conclure des arrangements directs avec les sociétés aériennes qui transportent ou pourraient transporter le plus grand nombre de voyageurs de l'Organisation.

74. Ces arrangements devraient être négociés en vue d'obtenir des remises pour les voyages effectués sur une même ligne aérienne, dans les pays où c'est possible. Ces remises sont en général calculées en pourcentage du volume d'affaires en dollars, en fonction d'une échelle mobile. Le volume d'affaires augmentant, le pourcentage de la remise augmente également. Ce type d'arrangement est actuellement en vigueur entre transporteurs aériens et agences de voyage.

2) Remises consenties aux gouvernements

75. Un grand nombre de gouvernements obtiennent des remises appréciables, allant jusqu'à 50 p. 100, des transporteurs aériens nationaux pour le transport des fonctionnaires, au moyen de bons de réquisition qui sont également présentés aux autres gouvernements concernés par l'itinéraire considéré, et parfois approuvés par ces gouvernements auquel cas la réduction est aussi consentie par les autres transporteurs sur l'itinéraire en question. Dans bien des cas, des remises sont accordées, sur ordre de la compagnie ou du gouvernement, pour certaines catégories de passagers, telles que marins, migrants, ecclésiastiques, etc.

76. En tant qu'organisation internationale, l'Organisation des Nations Unies devrait demander des avantages analogues aux compagnies aériennes pour ses agents en mission, ainsi que pour des consultants et représentants aux réunions des Nations Unies. Ces négociations avec les transporteurs aériens pourraient être facilitées si les gouvernements demandaient à leurs compagnies aériennes nationales d'assurer aux voyageurs de l'Organisation les mêmes avantages qu'à leurs propres fonctionnaires ou des avantages analogues. Une résolution de l'Assemblée générale dans ce sens pourrait être utile. L'Inspecteur a appris qu'en 1970, lorsque le Secrétaire général a lancé un appel à tous les Etats Membres les invitant à consentir des concessions de ce type aux participants à l'Assemblée mondiale de la jeunesse, les résultats n'ont pas été favorables. Mais la situation s'est considérablement modifiée depuis et il importe maintenant de faire de nouvelles tentatives.

3) Achat de billets en bloc

77. Il est d'usage courant, pour les transporteurs aériens de certains pays, de consentir des remises importantes à de gros clients qui achètent des billets en bloc, utilisables en diverses combinaisons et dans des conditions différentes durant une période donnée. Il serait possible que l'Organisation, surtout pour des voyages au départ des principaux lieux d'affectation, estime raisonnablement le nombre de voyages probables vers diverses destinations sur une certaine période.

78. En négociant l'achat de billets en bloc, l'Organisation pourrait obtenir des remises qui dépasseraient toutes les pertes d'intérêt subies du fait du paiement anticipé. Par conséquent, elle devrait étudier cette possibilité, surtout avec les compagnies qui ne peuvent accepter les deux premières méthodes indiquées ci-dessus.

79. Une combinaison de deux des trois méthodes suggérée pourrait être réalisable. Le prix contractuel unitaire, le prix contractuel collectif, les tarifs forfaitaires contractuels aller-retour, etc., sont aussi des possibilités. Des négociations pourraient d'autre part faire apparaître d'autres moyens de réduire le coût des transports aériens pour l'Organisation, par exemple l'assouplissement des conditions imposées pour un grand nombre des vols à tarifs réduits, l'obtention de billets des classes supérieures pour les hauts fonctionnaires ou les personnes âgées au tarif des classes inférieures, des remises sur le prix des hôtels, etc.

D. Agence de voyage des Nations Unies

80. L'Organisation des Nations Unies disposerait d'un bon moyen de réduire ses frais de voyage si elle possédait et administrait elle-même une agence de voyage interne. Cette formule présente actuellement des difficultés (voir chap. IV.A), mais la situation, bien que complexe, est fluctuante, et certains obstacles pourraient être éliminés, du moins partiellement, à brève échéance. Par exemple, il apparaît que la réglementation de l'IATA actuellement applicable aux Etats-Unis (voir par. 29) laisse déjà la possibilité d'y établir une agence de voyage appartenant à l'Organisation et administrée par elle. Aux Etats-Unis, l'IATA semble interpréter de façon plus souple le terme d'"employé" à propos de la condition selon laquelle une agence doit "traiter au moins à 80 p. 100 avec le public", et le libre accès aux locaux exigé pour le public est aussi interprété de façon assez libérale. Une fois approuvée, cette agence serait habilitée à prendre en charge tous les voyages internationaux, et non pas seulement ceux au départ, à l'arrivée et à l'intérieur des Etats-Unis, et à toucher des commissions. Il paraît peu probable que la réglementation de l'IATA soit modifiée à brève échéance pour d'autres pays que les Etats-Unis et, éventuellement, le Canada. En conséquence, l'Inspecteur recommande que cette formule soit considérée et que toute possibilité qui pourrait se présenter pour l'appliquer aux Etats-Unis soit examinée de près. Dans les paragraphes suivants, on examinera les avantages d'une agence de voyage interne appartenant à l'Organisation des Nations Unies et administrée par elle, ainsi que les méthodes de gestion.

80. Si l'Organisation des Nations Unies possède une agence de voyage, celle-ci devrait être exploitée selon les normes commerciales habituelles. A cet effet, on pourrait par exemple conclure un contrat avec un administrateur qualifié, qui emploierait pour l'agence les fonctionnaires des services des voyages existants et tous autres agents qualifiés requis. Les comptes de l'agence seraient vérifiés par le Commissaire aux comptes et le Vérificateur intérieur des comptes de l'ONU, et soumis aux règles pertinentes de l'IATA.

82. Le coût de l'agence de voyage serait financé exclusivement au moyen des commissions perçues sur l'achat des billets. Ces commissions sont actuellement fixées dans la plupart des cas à 9 p. 100 du prix du billet. Selon le volume de voyages, elles peuvent atteindre 20 p. 100 (elles sont alors appelées supercommissions). Ces supercommissions sont officieuses mais tolérées. Le volume minimum varie selon les transporteurs et dépend du coefficient de sièges vacants. La plupart des organismes du système des Nations Unies remplissent donc les conditions nécessaires pour bénéficier d'une commission supplémentaire. Le total des commissions qu'ils pourraient toucher sur les seuls voyages officiels serait de

l'ordre de quatre à six millions de dollars par an. Ce montant serait encore plus élevé si l'on tenait compte aussi des voyages privés des fonctionnaires de l'Organisation. L'Inspecteur estime, en se fondant sur des calculs préliminaires, que le coût de l'administration d'une agence de voyage serait sensiblement inférieur à ce montant, mais il faudrait le vérifier au moyen d'une étude détaillée si la mise en place d'une agence de voyage de l'Organisation devenait possible. L'excédent serait crédité aux comptes divers ou pourrait être utilisé pour réduire le budget de voyages de l'Organisation. Si tous les organismes, y compris la Banque Mondiale et le FMI, décidaient d'établir une agence commune, la Commission pourrait être presque quintuplée.

83. L'agence de voyage aurait son siège au Siège de l'Organisation des Nations Unies et des filiales à Genève, à Vienne et aux sièges des commissions économiques régionales. Elle aurait aussi des agents (à plein temps ou à temps partiel selon le volume des affaires) à d'autres emplacements, dont les bureaux des représentants résidents coordonnateurs.

84. D'autres organismes du système des Nations Unies pourraient, s'ils le souhaitent, participer à l'agence de voyage dès son installation ou plus tard. Dans ce cas, ils auraient un droit de regard sur sa gestion et recevraient une partie proportionnelle des excédents.

E. Coopération interinstitutions

85. Chacune des quatre options décrites dans le présent chapitre offre la possibilité de réduire considérablement les frais de voyage directs. L'aboutissement de négociations éventuelles, bien que jugé prometteur, ne peut être prédit à coup sûr. Il est certain cependant que l'étude et l'analyse de ces options donneront de meilleurs résultats si elles font l'objet d'un effort concerté de toutes les organisations du système des Nations Unies, ainsi que de la Banque Mondiale et du Fonds monétaire international.

86. Le pouvoir d'achat cumulé (environ 147 millions de dollars par an) et l'autorité de ces organisations agissant de concert ouvriraient la voie au succès de ces efforts. L'Inspecteur a constaté que les organisations souhaitent en général coopérer, et a été informé des activités qui avaient été entreprises dans ce domaine. Il a noté que des pourparlers intersecrétariats étaient prévus au sujet de l'amélioration des arrangements de voyage, notamment de la possibilité d'une action collective visant à assurer à l'Organisation des conditions plus économiques, au sein du Comité consultatif pour les questions administratives, organe subsidiaire du CAC. Cette possibilité a aussi été envisagée dans un rapport établi par le Service d'achats interorganisations du PNUD. L'Inspecteur estime que ces travaux devraient être activement poursuivis, avec le concours d'experts extérieurs si nécessaire, et recommande que le Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies porte la question à l'attention du CAC à sa prochaine session, afin que ces options et d'autres éventuellement soient examinées par le CCQA, et que des propositions soient formulées au sujet de la solution la plus satisfaisante au problème des voyages dans le système des Nations Unies.

VI. PROCEDURES DE VOYAGE

A. Durée des missions

87. Une des conclusions importantes de la présente étude est qu'on ne s'efforce pas suffisamment de contrôler la durée des missions. L'Organisation des Nations Unies a bien des procédures pour s'assurer que chaque voyage est justifié du point de vue des besoins du programme, mais ces procédures ne semblent pas contrôler suffisamment sa durée en fonction du rapport coût-efficacité. Cependant, comme on l'a vu au chapitre II, l'indemnité journalière de subsistance, qui est proportionnelle à la longueur de la mission, dépasse le coût des billets et constitue l'élément le plus important des coûts directs. En outre, le traitement d'un fonctionnaire en mission dépasse dans bien des cas le coût direct de celle-ci et si la durée était raccourcie, une partie du temps et du traitement consacrés au voyage pourrait être utilisée au Siège, ce qui rendrait moins nécessaire le recours à une aide et à des consultants temporaires.

88. La durée moyenne d'une mission à l'Organisation des Nations Unies est de l'ordre de 11 jours, et on en compte 18 200 par an. Si chacune de ces missions était réduite d'un jour, l'économie en indemnités journalières de subsistance serait d'environ 1,7 million de dollars, et 4 millions de dollars de traitement pourraient être consacrés à d'autres activités.

89. Par conséquent, il est recommandé que les procédures appliquées par l'ONU pour le contrôle des missions tiennent davantage compte de la nécessité de limiter leur durée. La justification d'un voyage devrait indiquer clairement pourquoi la durée proposée est indispensable et les chefs de département devraient l'examiner dans le dessein de réduire cette durée au minimum effectivement requis, en tenant compte du rapport général coût-efficacité de la mission. Cette justification devrait être soumise à des contrôles ponctuels a posteriori par les vérificateurs des comptes, qui en tout état de cause vérifient le compte des voyages, ou par la Division du budget dans le cadre de sa fonction actuelle d'examen et de contrôle, à la lumière des rapports de mission. En outre, les plans de voyage devraient comporter une estimation du coût direct et indirect de chacun, de façon que l'approbation puisse être fondée sur des considérations de coût-efficacité.

B. Traitement des autorisations de voyage et des demandes de remboursement

90. Les procédures utilisées par l'Organisation des Nations Unies à Genève pour le traitement des autorisations de voyage et des demandes de remboursement sont les suivantes :

a) Le département d'origine établit une autorisation de voyage qui indique brièvement l'objet du voyage, l'itinéraire, le mode de transport, les avances de fonds demandées et une estimation du coût de l'indemnité journalière de subsistance et des faux-frais au départ et à l'arrivée.

b) Le Groupe des voyages vérifie si la proposition du département d'origine est conforme aux règles régissant les voyages, apporte les modifications nécessaires et indique le coût des billets.

c) La Division des finances procède aux calculs nécessaires, enregistre l'affectation de fonds, autorise les avances nécessaires et transmet l'autorisation de voyage à l'agence commerciale, avec copie au Groupe des voyages et au département d'origine.

d) Les fonctionnaires ou leurs assistants prennent contact avec l'agence de voyage commerciale pour mettre au point l'itinéraire et obtenir les billets et les avances éventuelles.

e) A son retour, le fonctionnaire remplit une demande de remboursement de frais de voyage qui est certifiée par le département d'origine, et l'envoie ensuite au Groupe des voyages qui vérifie que le voyage correspondait bien à l'autorisation.

f) Le Groupe des voyages transmet la demande de remboursement à la Division des finances, qui calcule les indemnités journalières de subsistance et autres dépenses autorisées et crédite le fonctionnaire du solde dû, après déduction de toutes avances reçues.

La procédure appliquée à New York est quelque peu différente, en particulier en ce que c'est le Groupe des voyages qui s'efforce de déterminer le tarif le moins coûteux.

91. Ce processus qui demande beaucoup de temps, est coûteux. En moyenne, il exige 3,5 heures de travail par voyage, depuis l'autorisation jusqu'au règlement de la demande de remboursement de frais.

92. Il est évident que la simplification de la procédure permettrait de réaliser des économies. Les méthodes suivantes sont proposées :

a) Supprimer la procédure des demandes de remboursement pour tous les voyages effectués au titre du règlement du personnel. Le voyageur n'aurait alors qu'à retourner le talon du billet utilisé indiquant que le voyage a été effectué comme prévu, pour que le compte puisse être clos. Il y a eu environ 16 000 voyages de ce type payés par l'Organisation des Nations Unies en 1981.

b) Supprimer aussi la procédure de demande de remboursement pour des voyages simples en mission de courte durée, comme dans le cas de a) ci-dessus. Les avances correspondraient au montant total de la somme due. Le nombre de ces voyages était de 7 000 en 1981.

c) Simplifier les calculs pour les voyages officiels en voiture privée en les remboursant en fonction du coût d'un billet d'avion, au lieu du kilométrage, avec une réduction pour tout voyageur supplémentaire autorisé.

d) Procéder à une étude de faisabilité sur l'utilisation des terminaux d'ordinateur existant à New York pour la préparation des itinéraires, la communication des instructions de voyage aux fins de réservation, et le traitement des autorisations de voyages et de demandes de remboursement. Il faudrait à cet effet que les terminaux aient accès à des fichiers électroniques sur les horaires et les prix, mais les réservations ne devraient pas être faites directement à partir de ces terminaux. Une méthode analogue pourrait être appliquée à Genève, à

condition que les terminaux requis soient utilisés pour d'autres fins également, comme c'est le cas à New York. L'annexe III présente le schéma d'un système informatisé possible.

C. Recours aux télécommunications en remplacement de certains voyages

93. Dans un rapport distinct du CCI sur les communications dans le système des Nations Unies (JIU/REP/82/6) des propositions sont formulées en vue d'entreprendre des expériences sur l'usage des télécommunications en remplacement de certains voyages. On note que des techniques permettant de transmettre la voix et des matériaux vidéo sont actuellement appliqués dans de nombreuses organisations commerciales pour tenir des réunions sans que les participants aient besoin de se déplacer.

94. Les deux méthodes les plus prometteuses sont dites "téléconférences video" et, celle-ci étant plus sophistiquée, "conférences sur ordinateurs". L'une et l'autre sont décrites en détail et leur utilisation est suggérée à titre expérimental pour certains types de réunions, en particulier les réunions intersecrétariats tenues en général dans une seule langue. L'auteur du présent rapport estime que les propositions faites au sujet de l'utilisation des télécommunications dans le document JIU/REP/82/6 pour remplacer certains voyages méritent d'être attentivement considérées et appuyées. Leur application pourrait se traduire par des économies de frais de voyage et permettrait de consacrer le temps des voyageurs à d'autres tâches.

VII. RESUME DES CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

95. Les coûts directs de voyages représentent environ 5 p. 100 des dépenses totales des organisations du système des Nations Unies, et le coût indirect 3 p. 100 environ. Ces organisations dépensent actuellement quelque 149 millions de dollars par an en coûts directs, qui comprennent essentiellement les billets et les indemnités journalières de subsistance (voir chap. II et annexe I). Le coût des billets à lui seul est estimé à 85 millions de dollars par an et ceux de la Banque Mondiale et du FMI représentent 47 millions supplémentaires.

96. L'Organisation des Nations Unies n'a pas pris jusqu'ici toutes les mesures possibles pour réduire le coût des voyages. Ces mesures devraient comprendre : la mise en place d'une division des voyages interne, qui desservirait toutes les organisations situées à New York, et s'étendrait par la suite aux principaux lieux d'affectation; de nouveaux accords plus favorables conclus, après un appel à la concurrence, avec des organisations de voyage commerciales aux lieux d'affectation autre que New York; des négociations avec les transporteurs aériens en vue de l'obtention de tarifs plus économique; la mise en place éventuelle d'une agence de voyage appartenant à l'Organisation; des procédures améliorées pour l'autorisation des voyages et le traitement des documents.

A. Division des voyages interne (chap. V.A et B, par. 59 à 70)

97. L'accord en vigueur entre l'Organisation des Nations Unies et son agence de voyage présente certaines caractéristiques d'un arrangement interne, mais sans les avantages financiers qui y sont associés en général. Dans le cadre d'un véritable

arrangement interne, les commissions perçues sur la vente des billets pourraient être utilisées en partie pour payer les dépenses de personnel et les autres frais encourus par l'Organisation à l'occasion des voyages. Il pourrait en résulter un revenu supplémentaire de plus d'un million de dollars par an pour le Siège de New York seulement. Un service des voyages interne situé à New York pourrait desservir d'autres lieux d'affectation en dehors des Etats-Unis si des communications et des procédures appropriées pouvaient être mises au point.

Recommandation 1 : L'Organisation des Nations Unies devrait mettre un terme au contrat actuel avec son agence de voyage commerciale et choisir une agence, dans le cadre d'un arrangement interne, en faisant appel à la concurrence. Les grandes agences aussi bien que les plus petites ayant une réputation bien établie devraient être autorisées à concourir (par. 66).

Recommandation 2 : L'arrangement interne proposé ci-dessus devrait, si possible, servir aussi aux bureaux des Nations Unies dans d'autres lieux d'affectation que New York. Sinon, ces bureaux devraient conclure de nouveaux accords avec des agences de voyage, en faisant appel à la concurrence, et en s'inspirant de l'arrangement décrit au chapitre IV.B.3 (par. 70).

B. Arrangements spéciaux avec les transporteurs aériens (chap. V.C)

98. Les transporteurs aériens, dans les pays où la réglementation le permet, consentent des remises appréciables de divers types à des clients privilégiés : remises pour chiffre d'affaires important, remises aux gouvernements et remises pour achat de billets en bloc. L'Organisation ne s'est pas jusqu'ici suffisamment efforcée d'obtenir des remises de cet ordre, bien que le volume de ses voyages et le fait qu'elle est une organisation internationale la mettent dans une position de négociation forte, en particulier sur les itinéraires desservis par plusieurs compagnies aériennes.

Recommandation 3 : L'Organisation des Nations Unies devrait engager des négociations avec les transporteurs aériens pour obtenir des remises dans les pays où elles sont autorisées, ou pour assouplir les conditions qui s'opposent à l'obtention des tarifs les plus économiques selon les modalités décrites au chapitre V.C.

C. Agence de voyage des Nations Unies (chap. V.D)

99. Si l'agence de voyage qui dessert l'Organisation lui appartenait et était administrée par elle, des économies considérables pourraient être réalisées. Il se pourrait que les obstacles juridiques qui s'opposent à cette sorte d'arrangement disparaissent sous peu aux Etats-Unis.

Recommandation 4 : L'établissement d'une agence de voyage appartenant à l'Organisation et administrée par elle selon les modalités proposées au chapitre V.D. devrait être envisagé et toute possibilité de réalisation qui pourrait se présenter aux Etats-Unis devrait être exploitée.

D. Diversité des tarifs et des classes (chap. III)

100. Le même voyage peut être effectué sur la même ligne et dans la même classe à des prix sensiblement différents, selon un ensemble complexe de conditions. Il y a là des possibilités de réaliser des économies que l'Organisation des Nations Unies a jusqu'ici négligées. Les agences de voyage commerciales n'ont pas toujours la motivation et le temps voulus pour rechercher les tarifs les plus économiques dans des conditions acceptables.

Recommandation 5 : Il ne faudrait pas laisser essentiellement à l'agence de voyage commerciale le soin de rechercher le tarif le plus bas, mais cette recherche devrait faire l'objet d'un effort concerté de la part du voyageur, du Département d'origine et du Groupe des voyages. Des informations devraient être fournies et des règles énoncées pour faciliter la recherche et l'usage des tarifs les plus bas (par. 20 et 33).

101. Beaucoup de compagnies aériennes ont introduit une classe supplémentaire entre première et économie (appelée "affaires", "club", etc.). Les pratiques liées à l'emploi de cette classe intermédiaire varient considérablement selon les organisations. Le CCQA estime que l'usage généralisé de la classe intermédiaire représenterait un coût supplémentaire de 2,4 p. 100. Etant donné qu'un voyage effectué dans ces conditions profiterait à la fois au voyageur et à l'Organisation, la formule devrait être considérée lorsqu'elle ne représente pas d'augmentation de dépenses totales de voyage (coûts directs et coûts indirects).

Recommandation 6 : La classe intermédiaire entre première et économie ("affaires", "club", etc.) devrait être autorisée pour les missions, les voyages des représentants aux réunions et ceux des consultants, lorsqu'ils peuvent être effectués sans augmentation générale des coûts totaux directs et indirects, dans les conditions décrites au paragraphe 23.

Recommandation 7 : Les secrétaires généraux adjoints, les sous-secrétaires généraux et les représentants aux réunions devraient voyager en classe affaires ou son équivalent, dans tous les cas où il en existe [par. 23e].

E. Procédures de voyages (chap. VI)

102. Les indemnités journalières de subsistance, qui sont proportionnelles à la durée du voyage, représentent l'élément le plus important du coût direct des missions, dépassant légèrement celui des billets. Le coût des traitements des fonctionnaires en mission est aussi proportionnel à la durée du voyage. Il faudrait s'efforcer davantage de contrôler celle-ci, ce qui permettrait des économies importantes.

Recommandation 8 : Les procédures appliquées par l'Organisation pour le contrôle des voyages devraient comprendre une justification de la durée de chaque mission, qui seraient examinées par les chefs de département et soumises à des contrôles ponctuels a posteriori à la lumière des rapports de mission. Les procédures de contrôle devraient aussi prévoir la communication d'informations aux chefs de département sur les coûts directs et indirects estimatifs de chaque

voyage, la justification de l'itinéraire, la classe et les solutions de rechange moins coûteuses (par. 11 et 79).

103. Le traitement des autorisations de voyage et des demandes de remboursement demandent beaucoup de temps et est coûteux. Pour l'Organisation des Nations Unies, le coût estimatif est de 2 250 000 dollars par an.

Recommandation 9 : La procédure prévue pour le traitement des voyages devrait être simplifiée selon les modalités suggérées au paragraphe 92.

Recommandation 10 : Il faudrait procéder à une étude de faisabilité sur l'usage du matériel informatique de l'Organisation en vue de faciliter la recherche de tarifs réduits et de réduire le coût des opérations de traitement (par. 92 b) et annexe III).

F. Consultations interinstitutions (chap. V.E.)

104. Bien que les recommandations contenues dans le présent rapport ne s'adressent qu'à l'Organisation des Nations Unies, une coopération entre organisations, en particulier pour la négociation de tarifs favorables avec des transporteurs aériens ou au sujet de la mise en place d'une agence de voyage des Nations Unies, serait extrêmement utile.

Recommandation 11 : Le Secrétaire général devrait appeler l'attention du Comité administratif de coordination sur les problèmes soulevés dans la présente étude, en vue d'aborder de façon coordonnée la recherche des solutions, et faire rapport à ce sujet à l'Assemblée générale à sa trente-huitième session. Ce rapport devrait, notamment, suggérer des mesures que l'Assemblée pourrait prendre en vue d'atténuer certaines des restrictions prévues par les réglementations de l'IATA (par. 85 et 86).

Notes

1/ L'Organisation des Nations Unies et ses organes affiliés, FAO, AIEA, OACI, OIT, OMI, UIT, Unesco, UPU, OMS, OMPI, OMM.

2/ ACC/1982/5, par. 96 à 101, 25 mars 1982.

3/ ACC/1982-PER/14, annexe, 19 janvier 1982.

Annexe I

DONNEES STATISTIQUES SUR LES VOYAGES POUR UNE ANNEE

(Moyenne des chiffres obtenus pour 1980 et 1981)

Note : Pour simplifier leur tâche, le CCI a demandé aux organisations de communiquer des chiffres fondés sur des estimations ou des extrapolations lorsqu'elles ne pouvaient pas se procurer facilement de données précises. Certaines n'ont pu fournir de chiffres pour certaines colonnes. Dans ces cas, le CCI a procédé à des extrapolations fondées sur les tendances dans d'autres organisations comparables (voir notes de bas de page). En conséquence, les chiffres figurants dans le tableau doivent être considérés comme des ordres de grandeur qui, pour les besoins du présent rapport, sont suffisants. Les chiffres en dollars ont été arrondis aux 100 000 dollars les plus proches; les autres chiffres sont aussi arrondis.

Organi- sation	Voyages en mission			Voyages au titre du Règlement du personnel		Voyages des représentants		Voyages des consultants		Pourcentage estimatif des voyages effectués par avion 10	Montant payé par l'inter- médiaire des agences de voyage (millions de dollars) 11
	Coût direct (millions de dollars) 1	Nombre de voyages 2	Nombre de jours 3	Coût direct (millions de dollars) 4	Nombre de voyages 5	Coût direct (millions de dollars) 6	Nombre de voyages 7	Coût direct (millions de dollars) 8	Nombre de voyages 9		
ONU e/	25,6	18 200 c/	200 200 c/	23,8	15 700 c/	5,6	3 800 c/	7,3	5 100	99	37,0
FAO	11,7	6 500	90 400	6,3	4 600	0,2	70	1,7	900	96	22,3 d/
AIEA	2,6	3 200	28 700	1,1	1 200	-	-	3,6 f/	3 900	90	4,4
OACI	1,3	900	9 900 c/	1,6	1 200	-	-	0,6	300	95	-
OIT	2,8	2 600	28 600 c/	2,7	1 800 c/	2,7	1 800 c/	0,9 g/	600 c/	90	6,4
OMI	0,2	200	1 200	0,3	150	0,03	20	0,4	150	96	0,6
UIT	0,9	500	7 200	0,5	400	0,1	40	0,8	50	73	0,7
Unesco	6,1	4 100	32 800	2,6	2 200	2,9	2 400	2,2	1 200	90	7,8
UPU	0,1	100	500	0,1	60	0,8	50	0,5	150	76	0,2
OMS	8,7	6 100 c/	67 100 c/	3,9 c/	2 600 c/	7,7	5 200 c/	5,0 h/	3 500 c/	90	7,6 c/
OMPI	0,5	400	3 000	0,2	100	0,2	200	0,4	200	90	0,8
OMM	0,3	300	3 200	0,2	150	0,8	600	0,2	100	95	0,6
Total	60,8	43 100	472 800	43,3	30 160	21,0	14 180	23,6	16 150	Moyenne pondérée 95 %	88,4

Nombre total de voyages 12	Coûts directs a/			Coûts indirects a/			Coûts directs et indirects Totaux (millions de dollars) 19	Coûts directs b/ en pourcentage des dépenses totales 20	Coût total b/ en pourcentage des dépenses totales 21	Organisation
	Billets (millions de dollars) 13	IJS, etc. (millions de dollars) 14	Total (millions de dollars) 15	Traitements j/ en mission (millions de dollars) 16	Coût du personnel affecté aux arrangements de voyages k/ (millions de dollars) 17	Total (millions de dollars) 18				
42 800	37,2	25,1	62,3	42,8	2,6	45,4	107,7	5	8	ONU
12 070	11,2	8,7	19,9	19,3	0,7	20,0	39,9	5	9	FAO
8 300	3,7	3,6	7,3	6,1	0,5	6,6	13,9	7	13	AIEA
2 400	2,1	1,4	3,5	2,1	0,1	2,2	5,7	4	7	OACI
6 800	5,4	3,7	9,1	6,1	0,4	6,5	15,6	5	9	OIT
520	0,5	0,4	0,9	0,3	0,03	0,3	1,2	6	8	OMI
990	1,2	1,1	2,3	1,5	0,06	1,6	3,9	3	5	UIT
9 900	7,6	6,2	13,8	7,0	0,6	7,6	21,4	5	8	Unesco
360	0,8	0,7	1,5	0,1	0,02	0,1	1,6	13	14	UPU
17 400	13,9	11,4	25,3	14,4	1,1	15,5	40,8	6	10	OMS
900	0,7	0,6	1,3	0,6	0,06	0,7	2,0	6	9	OMPI
1 150	0,9	0,6	1,5	0,7	0,07	0,8	2,3	4	6	OMM
103 590	85,2	63,5	148,7	101,0	6,3	107,3	256,0	5 %	8 %	Total
Billets pour boursiers i/	15,0									
Billets de la Banque Mondiale et du FMI	47,0									
Total	147,2									

(Voir notes page suivante.)

Notes du tableau

a/ Pour une définition des coûts directs et indirects, voir par. 9 et 11 du rapport. Le coût des billets a été estimé à 45 p. 100 des dépenses de voyage des agents en mission et des consultants, 60 p. 100 des frais de voyage des représentants aux réunions et 80 p. 100 des frais de voyage des fonctionnaires au titre du Règlement du personnel. Le solde des coûts directs de voyage représente les indemnités journalières de subsistance (IJS) et autres frais mineurs : faux frais à l'arrivée et au départ, excédent de bagages, etc.

b/ Calculé sur la base des dépenses totales estimées pour 1980 et 1981, indiquées pour chaque organisation dans le document E/1980/81. Le pourcentage pourra être quelque peu modifié quand on connaîtra les dépenses réelles.

c/ Extrapolé par le CCI en fonction des dépenses de voyage d'autres organisations comparables. Ces chiffres ne représentent qu'un ordre de grandeur.

d/ Ce montant comprend les voyages des boursiers (indiqués sous forme de chiffres cumulatifs au bas de la colonne 13) et certaines autres catégories telles que personnel de contrepartie et fonctionnaires du Programme alimentaire mondial, ainsi que des sommes qui sont par la suite remboursées à la FAO.

e/ Comprend l'Organisation des Nations Unies elle-même et les organisations et programmes affiliés tels que le PNUD, le FISE, l'ONUDI, etc., à tous les lieux d'affectation.

f/ Comprend les voyages des boursiers, conférenciers et autres participants aux activités de coopération technique de l'Agence.

g/ Extrapolés à partir du budget de l'OIT.

h/ Fondés sur un tiers du coût des consultants de l'OMS.

i/ Le coût des billets payés par les organisations pour les titulaires de bourses n'est pas inclus, pour la plupart des organisations, dans le tableau ci-dessus car il n'a pas été possible d'en faire une estimation plausible. Cependant, en se fondant sur des études précédentes du CCI sur les bourses, on l'a estimé à 15 millions de dollars par an pour l'ensemble du système.

j/ Le coût des traitements des fonctionnaires en mission a été calculé en multipliant un traitement de P-4 par le nombre de jours (on a utilisé la version 20 des Coûts standards de l'ONU : 50 p. 100 du traitement versé à New York et 50 p. 100 du traitement versé à Genève).

k/ Les coûts du personnel affecté aux arrangements de voyage comprennent ceux du travail effectué dans les divisions d'origine, au Groupe des voyages et à la Division des finances pour la préparation des itinéraires, les réservations, la collecte des billets, la délivrance et le traitement des autorisations de voyages et des demandes de remboursement, et on a supposé que trois heures et demie étaient nécessaires. On a calculé les coûts en utilisant la version 20 des Coûts standards au niveau principal (50 p. 100 du chiffre de New York et 50 p. 100 du chiffre de Genève) et en multipliant le résultat par trois heures et demie et le nombre total de voyages.

CARACTERISTIQUES DES ARRANGEMENTS CONCLUS ENTRE LES ORGANISATIONS ET LES AGENCES DE VOYAGE

Caractéristiques des arrangements conclus avec les agences de voyages	ONU/NYA*		ONG*		ONU/DI*		FAO		AIEA		OIT		UIT		Unesco*		OMS*		OMI		OMM	
	Fourni par l'organi- sation	Fourni par l'agence	Fourni par l'organi- sation	Fourni par l'agence	Fourni par l'organi- sation	Fourni par l'agence	Fourni par l'organi- sation	Fourni par l'agence	Fourni par l'organi- sation	Fourni par l'agence	Fourni par l'organi- sation	Fourni par l'agence	Fourni par l'organi- sation	Fourni par l'agence	Fourni par l'organi- sation	Fourni par l'agence	Fourni par l'organi- sation	Fourni par l'agence	Fourni par l'organi- sation	Fourni par l'agence	Fourni par l'organi- sation	Fourni par l'agence
I. Utilisation de l'appel à la concurrence pour la sélection de l'agence	Non		Non		Non		Oui		Oui		Non		Non		Oui		Non		Non		Non	
II. Services																						
1. Services standards																						
A. Réservations	+		+		+		+		+		+		+		+		+		+		+	
B. Délivrance des billets	+		+		+		+		+		+		+		+		+		+		+	
C. Annulations	+		+		+		+		+		+		+		+		+		+		+	
D. Remboursements	+		+		+		+		+		+		+		+		+		+		+	
E. Renseignements	+		+		+		+		+		+		+		+		+		+		+	
2. Réservations d'hôtel					+		+		+		+		+		+		+		+		+	
3. Achat et vente de devises																						
4. Chèques de voyage	+		+																			
5. Visas					+						+		+				+					
6. Plantons	+												+				+					
III. Installations																						
1. Locaux	+		+		+		+		+		+		+		+		+		+		+	
2. Mobilier	+		+		+		+		+		+		+		+		+		+		+	
3. Matériel																						
A. Machines à écrire	+		+		+		+		+		+		+		+		+		+		+	
B. Calculatrices	+		+		+		+		+		+		+		+		+		+		+	
C. Classeurs	+		+		+		+		+		+		+		+		+		+		+	
D. Matériel électronique pour les réservations et l'établissement des billets	+		+		+		+		+		+		+		+		+		+		+	
4. Installations																						
A. Téléphone	+		+		+		+		+		50%	50%	+		+		+		+		+	
B. Téléx	+		+		+		+		+		+		+		+		+		+		+	
C. Ordinateurs	+		+		+		+		+		+		+		+		+		+		+	
IV. Equipements collectifs																						
1. Chauffage	+		+		+		+		+		+		+		+		+		+		+	
2. Electricité	+		+		+		+		+		+		+		+		+		+		+	
3. Nettoyage	+		+		+		+		+		+		+		+		+		+		+	
4. Sécurité	+		+		+		+		+		+		+		+		+		+		+	
V. Éléments aux organisations																						
A. Loyers	+		+		+		+		+		+		+		+		+		+		+	
B. Pourcentage du chiffre d'affaires officiel																						
C. Pourcentage du chiffre d'affaires total																						
VI. Validité	5 ans à partir du 1.2.77. Renouvelé jusqu'au 31.1.83.	5 ans à partir du 1.8.77. Renouvellement en août 1982.	Depuis le 2.2.55. Renouvelable tous les 5 ans.	Depuis le 1.3.61 pour une période indéterminée.	Depuis le 15.1.80 pour une période indéterminée.	Contrat révisé en 1981. Renouvelable tous les deux ans, sujet à révision.	Depuis le 4.1.67, renouvelable tous les ans.	Depuis le 1.1.82, jusqu'au 31.12.83.	Depuis le 19.8.74 pour une période indéterminée.	Depuis le 1.8.78 pour une période de 5 ans renouvelable par la suite.												

Notes : L'OACI, l'OMI et l'UFI n'ont pas d'arrangement officiel avec une agence de voyage commerciale.

+ = fourni par. Lorsque les locaux sont fournis par l'Organisation, le loyer est payé par l'agence.

= desservis par la même agence de voyage.

Les renseignements relatifs à l'OMS ne s'appliquent qu'à son siège de Genève.

Annexe III

**SCHEMA PRELIMINAIRE D'UN SYSTEME INFORMATISE POUR LE TRAITEMENT
DES AUTORISATIONS DE VOYAGE ET DES DEMANDES DE REMBOURSEMENT**

(Etabli en coopération avec le Groupe de traitement électronique de
l'information de l'Office des Nations Unies à Genève)

A. Bureaux intéressés :

1. Divisions ou départements : préparation des itinéraires, transmission des instructions pour les réservations et délivrance des autorisations de voyage pour traitement par le Groupe des voyages 1/.
2. Groupe des voyages : deux activités principales :
 - a) Contrôle des itinéraires, établissement des autorisations de voyage et transmission :
 - i) Aux finances pour enregistrement et engagement de dépenses;
 - ii) A l'agence de voyage pour délivrance des billets.
 - b) Contrôle des établissements des demandes de remboursement et transmission aux finances pour enregistrement et débit.
3. Agences de voyage : réception des itinéraires et autorisations de voyage, et réservation et délivrance des billets.
4. Finances : deux activités principales :
 - a) Réception des autorisations de voyage et inscription des engagements de dépenses;
 - b) Réception des demandes de remboursement, et paiement aux fonctionnaires intéressés.

B. Système d'application informatique requis :

1. Divisions ou départements
 - a) Accès en direct aux fichiers automatisés de l'agence de voyage pour la composition des itinéraires et l'établissement des prix;
 - b) Préparation et délivrance en direct des autorisations de voyage pour enregistrement dans le fichier actif de voyage et impression sur formule standard aux fins de distribution;
 - c) Demande de renseignements en direct aux fichiers de confirmation des billets de l'agence de voyage, pour la collecte des billets.

/...

2. Groupe des voyages :

- a) Accès en direct au même fichier automatisé de l'agence de voyage sur la composition des itinéraires et l'établissement des prix;
- b) Accès en direct au fichier actif de voyage, aux fins de contrôle et d'autorisation;
- c) Transfert automatique du voyage autorisé du fichier actif de voyage au fichier des voyages autorisés;
- d) Enregistrement en direct, contrôle et établissement des demandes de remboursement dans un fichier actif des demandes de remboursement;
- e) Transfert automatique des demandes de remboursement dûment remplies au fichier des remboursements autorisés.

3. Agence de voyage :

- a) Accès en direct au fichier des voyages autorisés, pour réservations et délivrance des billets;
- b) Accès en direct au fichier de confirmation des billets de l'agence de voyage, pour confirmation automatique à la division ou au département.

4. Finances :

- a) Accès en direct au fichier des voyages autorisés, pour autorisation et inscription des engagements de dépenses;
- b) Transfert en direct des bons d'engagement de dépenses au système des comptes généraux; traitement par lots quotidiens;
- c) Accès en direct au fichier des remboursements autorisés, pour inscription des bons de paiement et des procédures de paiement (y compris la délivrance automatique de chèques);
- d) Transfert en direct des bons de paiement remplis au système des comptes généraux; traitement par lots quotidiens.

C. Etapes de la mise au point et de l'application du système :

- 1) Etude générale du système et proposition;
- 2) Spécifications détaillées du système comprenant les étapes suivantes;
- 3) Traitement des autorisations de voyage au Groupe des voyages;
- 4) Traitement des autorisations de voyage à l'agence de voyage;
- 5) Traitement des autorisations de voyage aux finances;

- 6) Traitement des autorisations de voyage dans chaque département ou division : ce sous-système devrait être mis en place progressivement, bureau par bureau;
- 7) Traitement des demandes de remboursement au Groupe des voyages;
- 8) Traitement des demandes de remboursement aux finances.

Pour chacune des étapes ci-dessus, le coût des activités suivantes devrait être défini : analyse systématique, programmation et effet; ressources connexes nécessaires pour le traitement électronique; formation des utilisateurs, documentation.

RECAPITULATION D'UN SYSTEME DE TRAITEMENT ELECTRONIQUE DES
DONNEES A UTILISER POUR LES VOYAGES

Divisions ou départements

1 terminal + imprimante :

Pour la préparation des itinéraires, la transmission des instructions de voyage aux fins de réservations, la délivrance des autorisations de voyage et des demandes de remboursement.

Groupe des voyages :

4 terminaux + 2 imprimantes :

1. Contrôle des itinéraires et transmission à l'agence de voyage. Contrôle et établissement des autorisations de voyage et transmission : a) aux finances pour enregistrement et engagement de dépenses; b) à l'agence de voyage pour délivrance des billets.
2. Contrôle et établissement des demandes de remboursement, y compris le calcul des indemnités journalières de subsistance et autres dépenses autorisées, et transmission aux finances pour enregistrement et débit.

Agence de voyage

Réception des itinéraires et autorisations de voyage. Fait les réservations et délivre les billets.

Finance

Réception des autorisations de voyage et engagement des fonds. Réception des demandes de remboursement, débit et paiement aux fonctionnaires.

Note

1/ Les demandes de remboursement doivent être établies par le fonctionnaire, pour être approuvées par l'agent certificateur et soumis au Groupe des voyages aux fins de traitement pour paiement.