



Commission canadienne du tourisme

Rapport d'examen spécial — 2015



Bureau du vérificateur général du Canada
Office of the Auditor General of Canada

BVG-OAG

This document is also available in English.

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par
le Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2015.

N° de catalogue FA3-93/2015F-PDF
ISBN 978-0-660-23255-3





Au Conseil d'administration de la Commission canadienne du tourisme,

Nous avons réalisé l'examen spécial de la Commission canadienne du tourisme conformément au plan présenté au comité de vérification et des pensions du Conseil d'administration le 21 août 2014. Comme l'exige l'article 139 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP), nous sommes heureux de présenter au Conseil d'administration le rapport d'examen spécial final ci-joint.

Nous avons été heureux d'avoir l'occasion de présenter le rapport et de répondre à vos questions et commentaires à votre réunion du 5 février 2015.

J'en profite pour remercier les membres du Conseil d'administration et de la direction ainsi que le personnel de la Commission pour la coopération et l'aide précieuses qu'ils nous ont fournies au cours de l'examen.

Veuillez agréer l'expression de mes sentiments les meilleurs.

Terrance DeJong, CPA, CA
Vérificateur général adjoint

Vancouver, le 20 février 2015

Table des matières

Opinion découlant de l'examen spécial	1
Introduction	3
Information générale	3
Objet de l'audit	4
Constatations, recommandations et réponses	5
Gouvernance de la Commission	5
La Commission canadienne du tourisme avait des éléments clés d'une bonne gouvernance	5
Planification stratégique, mesure du rendement et gestion du risque	8
La Commission avait des processus de planification stratégique et de mesure du rendement	8
La gestion du risque a été intégrée aux méthodes de la Commission, mais une lacune a été relevée	10
Activités de marketing	12
La planification, l'exécution et le suivi des activités de marketing étaient axés sur les résultats	13
Des méthodes d'approvisionnement et d'attribution des contrats étaient en place, mais certaines faiblesses ont été relevées	15
Recherche sur le tourisme	18
La planification, l'exécution et le suivi des activités de recherche sur le tourisme étaient axés sur les résultats	18
Gestion des ressources humaines	20
La gestion des ressources humaines était adaptée aux besoins de la Commission	20
La Commission a pris des mesures pour gérer l'augmentation des cotisations requises pour certains de ses régimes de retraite	22
Conclusion	23
À propos de l'audit	24
Tableau des recommandations	28

Opinion découlant de l'examen spécial

Opinion

Au Conseil d'administration de la Commission canadienne du tourisme

1. À mon avis, compte tenu des critères établis, il existe une assurance raisonnable que, au cours de la période visée par l'examen, les moyens et les méthodes de la Commission canadienne du tourisme que nous avons sélectionnés aux fins de l'examen ne comportaient aucun défaut grave. La Commission canadienne du tourisme (la Commission) a mis en œuvre ces moyens et méthodes d'une manière qui lui fournit l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que ses ressources sont gérées avec efficacité et économie et que ses activités sont menées avec efficacité.

Constatations à l'appui de l'opinion

2. **Gouvernance de la Commission** — Dans l'ensemble, nous avons constaté que la Commission canadienne du tourisme avait les éléments constitutifs d'une saine gouvernance qui correspondent aux pratiques exemplaires attendues en matière d'intendance du Conseil d'administration, de relations avec l'actionnaire et de communications avec le public.

3. **Planification stratégique, mesure du rendement et gestion des risques** — Dans l'ensemble, nous avons constaté que la Commission canadienne du tourisme avait des moyens et des méthodes qui définissaient clairement l'orientation stratégique de sa planification, ainsi que des buts et des objectifs précis et mesurables pour réaliser son mandat. Son orientation et ses objectifs stratégiques tenaient compte des priorités établies par le gouvernement, des risques recensés, ainsi que de la nécessité de contrôler et de protéger ses actifs et d'assurer une gestion économique et efficace de ses ressources. La Commission avait défini des indicateurs de rendement pour mesurer l'exécution de son mandat et l'atteinte de ses objectifs législatifs. La Commission avait également un système de gestion du risque d'entreprise, mais elle n'avait pas réalisé d'évaluation officielle des risques de fraude.

4. **Activités de marketing** — Dans l'ensemble, nous avons constaté que la Commission canadienne du tourisme avait, pour ses activités de marketing, des moyens et des méthodes qui lui ont permis de définir clairement ses cibles et ses objectifs opérationnels. Elle a pu planifier, concevoir et mettre en œuvre les activités de marketing du Canada, et en assurer le suivi, de façon à protéger et à contrôler ses actifs, à assurer une utilisation économique et efficace de ses ressources et à mener ses activités avec efficacité, afin de remplir son mandat consistant à promouvoir le Canada comme destination touristique de choix. Toutefois, nous avons noté certaines lacunes dans l'attribution de contrats.

5. **Recherche sur le tourisme** — Dans l'ensemble, nous avons constaté que la Commission canadienne du tourisme avait mis en œuvre, pour ses activités de recherche sur le tourisme, des moyens et des méthodes qui lui

ont permis de définir clairement ses cibles et ses objectifs opérationnels. Elle a également pu planifier, concevoir et mettre en œuvre ses activités, et en assurer le suivi, de façon à protéger et à contrôler ses actifs, à assurer une utilisation économique et efficiente de ses ressources et à mener ses activités avec efficacité, afin de remplir son mandat consistant à fournir des renseignements touristiques sur le Canada au secteur privé ainsi qu'aux gouvernements du Canada, des provinces et des territoires.

6. **Gestion des ressources humaines** — Dans l'ensemble, nous avons constaté que la Commission canadienne du tourisme avait géré son capital humain de manière à disposer des ressources humaines et du milieu de travail dont elle avait besoin pour atteindre ses cibles et ses objectifs.

**Constatations,
recommandations
et réponses**

7. Le reste du présent rapport donne un aperçu de la Commission et contient de l'information détaillée sur nos constatations et nos recommandations. La Commission canadienne du tourisme accepte toutes nos recommandations. Une réponse détaillée de la Commission suit chacune des recommandations du rapport.

Obligations de la Société

8. En vertu de l'article 131 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP), la Commission canadienne du tourisme est tenue de mettre en œuvre, en matière de finances et de gestion, des moyens de contrôle et d'information et de faire appliquer des méthodes de gestion de manière à fournir l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources financières, humaines et matérielles est économique et efficiente, et que ses activités sont menées avec efficacité.

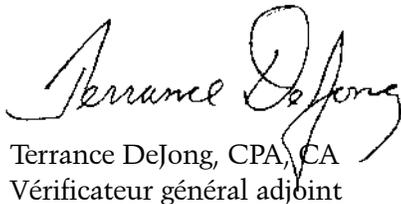
9. Aux termes de l'article 138 de la LGFP, la Commission est tenue de soumettre ces moyens et méthodes à un examen spécial au moins une fois tous les dix ans.

**Responsabilité du Bureau
du vérificateur général**

10. Notre responsabilité consiste à exprimer une opinion, à savoir si, pendant la période visée par l'examen, soit d'avril 2014 à novembre 2014, il existe une assurance raisonnable que les moyens et méthodes de la Commission que nous avons sélectionnés aux fins de l'examen ne comportaient aucun défaut grave.

Signature et date

Pour le vérificateur général du Canada,



Terrance DeJong, CPA, CA
Vérificateur général adjoint

Le 9 janvier 2015
Vancouver, Canada

Introduction

Information générale

Rôle et mandat

11. La Commission canadienne du tourisme (la Commission) est une société d'État du gouvernement fédéral constituée par la *Loi sur la Commission canadienne du tourisme*. Elle rend des comptes au Parlement du Canada par l'entremise du ministre de l'Industrie, qui a délégué ses fonctions et ses pouvoirs liés à la Commission au ministre d'État (Petite Entreprise et Tourisme) (Agriculture).

12. Son mandat, prescrit par la loi, est le suivant :

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

Environnement commercial et opérationnel de la Société

13. La Commission s'acquitte de son mandat en collaborant avec un secteur du tourisme diversifié qui comprend le gouvernement fédéral, les gouvernements provinciaux et territoriaux, ainsi que l'industrie touristique canadienne dans le but d'accroître le nombre de voyageurs internationaux et les recettes d'exportation du Canada.

14. La Commission fait la promotion du Canada à l'échelle internationale auprès de voyageurs d'agrément et d'agents de voyage, ainsi qu'auprès d'organismes de conférences ou d'événements d'affaires qui pourraient se tenir au Canada. Ses investissements en marketing visent 11 marchés de voyages d'agrément et 5 marchés de voyages d'affaires à l'extérieur du Canada. En plus de ses activités de marketing directes, la Commission appuie les entreprises touristiques canadiennes, principalement les petites et moyennes entreprises, en leur fournissant l'expertise et les outils nécessaires pour attirer des voyageurs et en les aidant à pénétrer les marchés internationaux afin de promouvoir leurs entreprises.

15. La Commission recueille des fonds additionnels en établissant des partenariats de marketing et de recherche. Lorsqu'elle gère les programmes en partenariat, les partenaires prennent à leur charge une partie des coûts de campagnes ou d'activités particulières. En 2013, la Commission a obtenu des recettes de plus de 9 millions de dollars dans le cadre de ses partenariats, qui s'ajoutent aux crédits parlementaires

d'environ 60 millions de dollars qu'elle reçoit. La Commission reçoit aussi des contributions en nature de ses partenaires. Par exemple, un partenaire pourrait prendre en charge le transport ou l'hébergement des journalistes invités à un voyage de familiarisation organisé par la Commission ou offrir à la Commission une publicité gratuite dans une publication ou à l'occasion d'un événement. Selon la Commission, la valeur estimative de ces contributions en nature s'est chiffrée en 2013 à environ 7 millions de dollars.

16. La Commission contribue à la Stratégie fédérale en matière de tourisme du Canada en stimulant le secteur du tourisme. Elle prend également des mesures pour harmoniser ses activités liées aux événements d'affaires, qui visent à attirer les réunions et les conférences internationales, avec les priorités commerciales du Canada.

17. Un président-directeur général par intérim était en poste depuis le 1^{er} janvier 2014. En octobre 2014, le gouverneur en conseil a annoncé la nomination d'un nouveau président-directeur général, qui est entré en fonction le 1^{er} décembre 2014.

Défi à relever

18. **Financement** — La Commission est financée principalement par des crédits parlementaires. Au cours des dernières années, le niveau de financement a diminué, passant de plus de 100 millions de dollars en 2010 à environ 72 millions de dollars en 2012, puis à environ 58 millions de dollars à compter de 2014 et pour l'avenir prévisible.

19. La Commission prend des mesures pour gérer ce défi de diverses façons. Par exemple :

- elle continue de recueillir des fonds additionnels en établissant des partenariats;
- elle réduit ses effectifs et ferme certains de ces bureaux à l'étranger;
- elle favorise les gains d'efficacité dans ses processus administratifs.

Objet de l'audit

20. Notre examen visait à déterminer si les moyens et les méthodes de la Commission canadienne du tourisme que nous avons sélectionnés aux fins de l'examen lui fournissaient l'assurance raisonnable que ses actifs étaient protégés et contrôlés, que ses ressources étaient gérées avec efficacité et économie et que ses activités étaient menées avec efficacité. Nous avons sélectionné les moyens et méthodes dans les secteurs suivants en nous appuyant sur notre évaluation des risques :

- gouvernance;
- planification stratégique, mesure du rendement et gestion du risque;
- activités de marketing;

- recherche sur le tourisme;
- gestion des ressources humaines.

21. La section **À propos de l'audit**, à la fin du présent rapport (voir les pages 24 à 27), donne des précisions sur l'objectif, l'étendue et la méthode, les moyens et méthodes examinés et les critères de l'examen spécial.

Constatations, recommandations et réponses

Gouvernance de la Commission

La Commission canadienne du tourisme avait des éléments clés d'une bonne gouvernance

Constatation générale →

22. Dans l'ensemble, nous avons constaté que la Commission canadienne du tourisme avait les éléments constitutifs d'une saine gouvernance qui correspondent aux pratiques exemplaires attendues en matière d'intendance du Conseil d'administration, de relations avec l'actionnaire et de communications avec le public.

23. Cette constatation est importante parce que de saines pratiques de gouvernance permettent à la Commission de s'assurer qu'elle est en mesure de s'acquitter de son mandat et d'atteindre l'objectif énoncé dans la *Loi sur la gestion des finances publiques*, à savoir mettre en œuvre des moyens et méthodes qui lui permettent de veiller à ce que :

- ses actifs soient protégés et contrôlés;
- la gestion de ses ressources soit effectuée de façon économique et efficiente;
- ses opérations soient réalisées avec efficacité.

24. Notre analyse à l'appui de cette constatation sur la [gouvernance](#) est présentée au paragraphe 29.

Contexte

25. Au début de 2011, la taille du Conseil d'administration de la Commission a été réduite. Fondé auparavant sur un modèle de type représentatif de 26 membres, le Conseil compte aujourd'hui 12 membres nommés en fonction de leurs compétences. Ce changement visait à accroître la pertinence du Conseil aux yeux du gouvernement et de l'industrie. Même si des postes sont demeurés vacants au sein du Conseil pendant un certain temps, à la fin de 2013, tous les postes avaient été pourvus.

26. Le Conseil comprend trois comités permanents et cinq comités consultatifs. Les membres des comités consultatifs proviennent de

l'industrie touristique et de divers ordres de gouvernement. Le président de chaque comité est choisi par le Conseil d'administration. Les présidents des comités prennent part à la planification stratégique de la Commission et rencontrent les membres du Conseil périodiquement au cours de l'année pour leur donner des conseils stratégiques. Les comités sont actuellement axés sur cinq grands secteurs de l'industrie touristique : les marchés émergents, les marchés principaux, la recherche, les événements d'affaires et les expériences de la « marque » (les attractions uniques au Canada). Le Conseil peut également mettre sur pied des comités spéciaux. Un tel comité est d'ailleurs en place : le Conseil sur les jeunes voyageurs.

27. La Commission reste continuellement en communication avec le ministre d'État (Petite Entreprise et Tourisme) (Agriculture) dans le but de cerner des occasions stratégiques et de faire concorder ses activités avec les priorités présentées dans la Stratégie fédérale en matière de tourisme. Son orientation stratégique est aussi façonnée par d'autres programmes du gouvernement, notamment la croissance économique et les échanges commerciaux.

Recommandation

28. Nous n'avons pas présenté de recommandation relativement au secteur examiné.

Analyse pour appuyer la constatation

29. **Gouvernance** — Nous avons constaté que le Conseil avait des éléments clés d'une saine gouvernance (voir la pièce 1).

Pièce 1 Éléments clés des méthodes de gouvernance de la Commission

Éléments clés	Constatations
Rôles et responsabilités et processus de gouvernance	Le Conseil a clairement défini ses rôles et responsabilités, ainsi que les processus de gouvernance pour lui-même et pour les comités permanents, les comités consultatifs et l'équipe de direction de la Commission.
Comités	Le Conseil était appuyé par un ensemble de comités, dont les suivants : <ul style="list-style-type: none"> • le comité de la régie interne et des nominations; • le comité de vérification et des pensions; • le comité des ressources humaines • des comités spéciaux; • cinq comités consultatifs.
Mandat, stratégie et rendement de l'organisation	Chaque année, le Conseil a approuvé la stratégie et les cibles de rendement de la Commission en vue de s'acquitter de son mandat et d'atteindre ses objectifs d'une façon efficace et efficiente.
Indépendance	Les membres du Conseil : <ul style="list-style-type: none"> • ont été avisés qu'ils étaient assujettis à la <i>Loi sur les conflits d'intérêts</i>; • étaient tenus de communiquer tout conflit d'intérêts possible lors des réunions du Conseil, au besoin; • ont tenu régulièrement des réunions à huis clos, sans les membres de la direction.

Pièce 1 Éléments clés des méthodes de gouvernance de la Commission (suite)

Éléments clés	Constatations
Compétences	<p>Chaque année, le Conseil a effectué une autoévaluation afin de mesurer son rendement et celui de ses comités. Ces évaluations ont également révélé des secteurs à améliorer. Le Conseil s'est servi de cette information pour établir un plan d'action et des activités de suivi.</p> <p>Le Conseil :</p> <ul style="list-style-type: none"> • a remis aux nouveaux administrateurs les documents d'entreprise essentiels de la Commission, a tenu des séances d'orientation à leur intention et les a informés des séances de formation offertes pour leur permettre de perfectionner leurs compétences et aptitudes; • a établi un profil du Conseil qui présentait les compétences, les connaissances et l'expérience particulières à considérer au moment de doter les postes d'administrateurs vacants; • a identifié et recommandé au ministre des candidats possibles.
Communications	<p>Le Conseil :</p> <ul style="list-style-type: none"> • a préparé un rapport annuel et l'a publié sur le site Web de la Commission; • a entretenu des communications en continu avec le ministre responsable, d'autres ministères fédéraux, d'autres ordres de gouvernement et l'industrie; • a tenu une assemblée publique annuelle.
Rendement de la direction	<p>Le Conseil :</p> <ul style="list-style-type: none"> • a géré le rendement du président-directeur général (PDG) au moyen d'un processus de gestion du rendement annuel; • a surveillé la planification de la relève pour le PDG et les cadres supérieurs; • a entretenu des communications en continu avec le PDG et l'équipe de la haute direction.
Règles déontologiques et culture	<p>Le Conseil :</p> <ul style="list-style-type: none"> • a approuvé un code de déontologie à l'intention des administrateurs, des membres des comités consultatifs et de tous les employés, et exige que les employés lui soumettent une déclaration de conformité tous les ans; • a un code de conduite distinct et une déclaration annuelle de conflits d'intérêts différente pour les administrateurs; • a fait de la dénonciation des actes répréhensibles un point permanent à l'ordre du jour des réunions trimestrielles du comité de vérification et des pensions; • a été informé par la direction de tout cas de non-conformité au code de conduite de la Commission. <p>En outre,</p> <ul style="list-style-type: none"> • les administrateurs et l'équipe de direction de la Commission se sont conformés aux politiques et procédures de la Commission relativement aux frais de voyage et d'accueil; • le comité de vérification et des pensions a examiné les dépenses du président du Conseil d'administration et du PDG. Les dépenses trimestrielles du président et de la haute direction ont été affichées sur le site Web de la Commission.

Planification stratégique, mesure du rendement et gestion du risque

Constatation générale →

30. Dans l'ensemble, nous avons constaté que la Commission canadienne du tourisme avait des moyens et des méthodes qui définissaient clairement l'orientation stratégique de sa planification, ainsi que des buts et des objectifs précis et mesurables pour réaliser son mandat. Son orientation et ses objectifs stratégiques tenaient compte des priorités établies par le gouvernement, des risques recensés, ainsi que de la nécessité de contrôler et de protéger ses actifs et d'assurer une gestion économique et efficiente de ses ressources. La Commission a défini des indicateurs de rendement pour mesurer l'exécution de son mandat et l'atteinte de ses objectifs législatifs. La Commission avait également un système de gestion du risque d'entreprise, mais elle n'avait pas réalisé d'évaluation officielle des risques de fraude.

31. La planification stratégique à long terme, la mesure du rendement et la gestion du risque sont d'importants outils de gestion qui aident la Commission à s'acquitter de son mandat et à atteindre son objectif, lesquels sont énoncés dans la loi. La mesure du rendement est également importante pour favoriser la prise de décisions éclairées et la reddition de comptes.

La Commission avait des processus de planification stratégique et de mesure du rendement

Ce que nous avons constaté

32. Nous avons constaté que la Commission avait des moyens et des méthodes qui définissaient clairement son orientation stratégique grâce à ses processus de planification stratégique et de mesure du rendement. Dans notre examen spécial de 2006, nous avons trouvé un défaut grave au chapitre de la gestion stratégique, y compris de la planification stratégique, et des lacunes dans la mesure du rendement. La Commission a depuis corrigé ce défaut en mettant en œuvre des moyens et des méthodes de gestion stratégique. Elle a notamment mis en place un tableau de bord prospectif, qui est un cadre intégré de mesure et de gestion du rendement.

33. Notre analyse à l'appui de cette constatation sur la [planification stratégique et la mesure du rendement](#) est présentée au paragraphe 38.

Importance de cette constatation

34. Lors de sa planification stratégique, la Commission a clairement fait concorder son mandat et ses stratégies avec ses objectifs. Elle a également intégré son processus de gestion du risque et défini des indicateurs de rendement assortis de cibles. En général, cette concordance a été effectuée en intégrant la stratégie générale à tous les aspects de la Commission, jusqu'aux attentes en matière de rendement de chaque employé. En outre, le cadre de mesure du rendement comportait des indicateurs financiers et non financiers qui permettaient de fournir un aperçu général du rendement de la Commission.

35. L'orientation, les plans et les objectifs stratégiques qui ont découlé de ce processus ont permis à la Commission de prendre des décisions et d'affecter ses ressources en tenant compte de ses priorités, de ses objectifs et de son mandat. Le cadre intégré de mesure du rendement est utilisé pour communiquer les cibles établies et suivre les résultats obtenus.

36. En outre, cette constatation montre qu'il y a eu une amélioration importante depuis notre examen spécial de 2006, lequel avait signalé un défaut grave dans ce secteur.

Recommandation

37. Nous n'avons pas présenté de recommandation relativement au secteur examiné.

Analyse pour appuyer cette constatation

38. **Planification stratégique et mesure du rendement** — Nous avons constaté que la Commission avait des processus clés pour l'établissement d'une orientation stratégique (voir la pièce 2).

Pièce 2 Processus clés pour établir une orientation stratégique au moyen de la planification et de la mesure du rendement

Processus clés	Constataions
Planification stratégique et mesure du rendement	<p>La planification stratégique de la Commission a comporté ce qui suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> • La Commission a défini sa mission et sa vision. • Les environnements internes et externes ont été pris en compte lors de la planification. • La Commission a consulté les principales parties prenantes et harmonisé ses plans avec les priorités du gouvernement. • La direction et le Conseil d'administration ont participé de façon active à la planification stratégique. • La Commission a élaboré des plans qui tenaient compte de tous les aspects de son mandat. <p>La gestion du risque a été intégrée à la planification stratégique et les risques ont été :</p> <ul style="list-style-type: none"> • pris en compte dans les affectations budgétaires; • reliés dans l'ensemble de la planification stratégique; • articulés avec les plans opérationnels annuels, surtout dans le secteur du marketing. <p>Des indicateurs du rendement se rattachant aux objectifs stratégiques ont été établis.</p> <p>Des budgets et des responsabilités clairs ont été intégrés dans la planification stratégique et la planification des activités.</p>

Pièce 2 Processus clés pour établir une orientation stratégique au moyen de la planification et de la mesure du rendement (suite)

Processus clés	Constatations
Communication – externe et interne	<p>Les objectifs, les indicateurs et les cibles ont été publiés dans le Résumé du plan d'entreprise quinquennal de la Commission et les résultats ont été publiés dans le Rapport annuel.</p> <p>L'orientation, les plans et les objectifs stratégiques ont été communiqués au personnel tous les ans.</p> <p>Les stratégies de la Commission ont été intégrées dans les tableaux de bord prospectifs individuels des employés.</p>
Suivi	<p>Le Conseil et la direction se sont servis des stratégies et des indicateurs établis pour surveiller le rendement au cours de l'année.</p> <p>Les tableaux de bord prospectifs ont servi de fondement à la gestion du rendement.</p> <p>La direction a suivi les budgets sur une base trimestrielle.</p>

La gestion du risque a été intégrée aux méthodes de la Commission, mais une lacune a été relevée

Ce que nous avons constaté

39. Nous avons constaté que la gestion du risque avait été intégrée aux méthodes de la Commission et nous avons relevé une lacune. En évaluant les risques stratégiques et les risques à tous les niveaux de ses activités, la Commission a favorisé la réalisation de son mandat et l'atteinte de ses objectifs. Les risques ont été identifiés, évalués, atténués, surveillés et signalés à la direction et au Conseil d'administration. La gestion du risque a également été inscrite dans la planification stratégique et la planification des activités. En outre, nous avons constaté que la Commission avait pris des mesures fermes pour maîtriser les risques possibles liés à la fraude ou à des actes répréhensibles. Toutefois, la Commission n'avait pas de méthodes formelles d'identification et d'évaluation des risques de fraude dans ses processus de surveillance des risques.

40. Notre analyse à l'appui de cette constatation est présentée aux paragraphes 43 et 44. Elle aborde les éléments ci-après :

- [les processus de gestion du risque en place;](#)
- [l'évaluation des risques de fraude.](#)

Importance de cette constatation

41. La gestion du risque est un outil dont se sert la Commission pour atténuer les risques qui pourraient nuire à sa capacité de s'acquitter de son mandat, d'atteindre ses objectifs et de respecter ses priorités. Il est important pour la Commission d'évaluer les risques de fraude et d'atténuer tout risque résiduel compte tenu du contexte mondial dans

lequel elle évolue, des différences culturelles et linguistiques, et de sa dépendance à l'égard d'ententes conclues avec des tierces parties.

Recommandation

42. Notre recommandation relativement au secteur examiné est présentée au paragraphe 45.

Analyse pour appuyer cette constatation

43. **Processus de gestion du risque** — Nous avons constaté que la direction avait des processus clés pour la gestion du risque (voir la pièce 3).

Pièce 3 Processus clés de gestion du risque

Processus clés	Constatations
Rôles et responsabilités	<p>La Commission a défini des rôles et responsabilités clairs concernant la gestion du risque à l'intention :</p> <ul style="list-style-type: none"> • du Conseil d'administration et du comité de vérification et des pensions; • du chef des opérations financières; • de tous les membres de la haute direction.
Évaluation du risque	<p>La Commission :</p> <ul style="list-style-type: none"> • a évalué la probabilité que le risque survienne et la gravité possible de son incidence; • a classé les risques résiduels par ordre de priorité; • a identifié les risques dans sa planification stratégique et la planification de ses activités.
Renseignements servant à suivre l'évolution des risques et les plans d'atténuation de ces risques	<p>L'analyse de gestion du risque d'entreprise a relevé les éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • les risques possibles; • les risques inhérents et résiduels; • les mesures d'atténuation requises et où elles sont nécessaires; • les plans d'action pour le suivi par les responsables des risques. <p>Les risques et les évaluations ont évolué en fonction des événements. La direction a apporté des changements au besoin et les a présentés au comité de vérification et des pensions.</p>

44. **Évaluation des risques de fraude** — La Commission avait des méthodes qui ont contribué à atténuer les risques de fraude et d'actes répréhensibles et qui ont favorisé un comportement éthique. La Commission avait un code de déontologie à l'intention des administrateurs, ainsi qu'à l'intention des membres des comités consultatifs et des employés. Les employés étaient tenus de confirmer, chaque année, qu'ils comprenaient le code et qu'ils s'engageaient à le respecter. Les administrateurs devaient également se conformer à un code de conduite distinct et remplir une déclaration annuelle de conflits

d'intérêts. En outre, la direction et le Conseil d'administration de la Commission ont démontré qu'ils comprenaient ce qu'il fallait faire en cas de manquements aux règles d'éthique. Devant de telles situations, le Conseil et l'équipe de direction ont réagi rapidement et fermement afin d'évaluer le problème et d'atténuer tout risque résiduel. Ce faisant, ils ont été à la hauteur des attentes de la Commission à l'égard de l'éthique professionnelle. En outre, la Commission a organisé des séances de formation sur les comportements attendus à l'intention du personnel. Toutefois, les documents pour appuyer la gestion du risque d'entreprise ne comportaient pas d'évaluation des risques de fraude, ni les contrôles nécessaires pour gérer les risques.

45. **Recommandation** — La Commission canadienne du tourisme devrait ajouter un processus officiel d'évaluation des risques de fraude à ses processus de gestion du risque d'entreprise.

Réponse de la Société — *Recommandation acceptée. La direction de la Commission canadienne du tourisme intégrera une évaluation officielle des risques de fraude à son prochain exercice de gestion du risque d'entreprise, qui devrait avoir lieu au cours du deuxième trimestre de 2015. La direction se servira également des constatations et des recommandations découlant des travaux d'audit internes réalisés pour les activités qu'elle mène à l'échelle internationale afin d'éclairer cette évaluation.*

Activités de marketing

Constatation générale →

46. Dans l'ensemble, nous avons constaté que la Commission canadienne du tourisme avait, pour ses activités de marketing, des moyens et méthodes qui lui ont permis de définir clairement ses cibles et objectifs opérationnels. Elle a pu planifier, concevoir et mettre en œuvre les activités de marketing du Canada, et en assurer le suivi, de façon à protéger et à contrôler ses actifs, à assurer une utilisation économique et efficace de ses ressources et à mener ses activités avec efficacité, afin de remplir son mandat consistant à promouvoir le Canada comme destination touristique de choix. Toutefois, nous avons noté certaines lacunes dans l'attribution de contrats.

47. Cette constatation est importante, car la Commission fait la promotion du Canada à l'étranger comme destination touristique de choix pour remplir son mandat consistant à veiller à la rentabilité de l'industrie touristique à long terme. La Commission se sert d'ententes conclues avec des tierces parties à la fois pour mener ses activités de marketing et de ventes et pour recueillir des fonds et d'autres contributions à des fins de marketing dans le cadre d'ententes de partenariat.

Contexte

48. La Commission canadienne du tourisme est la seule organisation dotée du mandat d'organisme national de marketing du Canada à l'échelle internationale. Elle s'emploie à faire une promotion distinctive et à présenter un message unique, appelé « marque touristique du Canada », dont peuvent tirer parti l'industrie et les ordres de gouvernement (provincial, territorial et municipal) qui s'occupent du tourisme.

49. La Commission consacre plus de 46 millions de dollars chaque année aux contrats. Elle établit également des ententes de partenariat qui apportent un soutien additionnel à ses activités de marketing et de recherche (voir le paragraphe 15).

La planification, l'exécution et le suivi des activités de marketing étaient axés sur les résultats

Ce que nous avons constaté

50. Nous avons constaté que des activités de marketing avaient été planifiées, exécutées et surveillées en fonction des résultats attendus. Les plans de marketing concordaient avec le plan stratégique de la Commission et comportaient des objectifs et des cibles clairement définis en vue d'obtenir les résultats attendus. La Commission s'est servie d'une analyse de rendement du capital investi pour déterminer les ressources à affecter aux divers marchés mondiaux retenus. Elle s'est également servie d'outils d'analyse pour allouer des fonds au sein de chacun des marchés en fonction des voies les plus efficaces pour communiquer avec les consommateurs et les mobiliser. Les activités et les plans opérationnels étaient assortis d'une justification documentée des décisions prises et des résultats attendus.

51. Notre analyse à l'appui de cette constatation est présentée au paragraphe 55 et aborde la [gestion du marketing](#).

Importance de cette constatation

52. Cette constatation est importante parce que les activités de marketing et de ventes devraient concorder avec le mandat de la Commission, à savoir veiller à la rentabilité de l'industrie touristique à long terme, promouvoir le Canada comme destination touristique de choix et favoriser des relations de collaboration, ainsi qu'avec les objectifs établis dans ses plans stratégiques.

53. En outre, cette constatation montre qu'il y a eu une amélioration importante depuis notre examen spécial de 2006. Nous avons alors signalé un défaut grave relativement à la reddition de comptes pour les projets de marketing individuels.

Recommandation

54. Nous n'avons pas présenté de recommandation relativement au secteur examiné.

Analyse pour appuyer la constatation

55. **Gestion du marketing** — Nous avons constaté que la Commission avait des processus clés pour la planification, l'exécution et le suivi de ses activités de marketing (voir la pièce 4).

Pièce 4 Processus clés de gestion du marketing

Processus clés	Constatations
Planification	La Commission a fait concorder ses décisions de marketing avec l'orientation stratégique établie annuellement et approuvée par le Conseil.
Rendement antérieur	La Commission a examiné le rendement de l'exercice précédent et en a tenu compte dans les plans de l'exercice en cours. La Commission a effectué une évaluation de ses forces, de ses faiblesses, des possibilités et des menaces.
Consultations	La Commission a mené de vastes séances de consultation auprès de groupes clés dont : <ul style="list-style-type: none"> • les comités consultatifs; • le public (dans le cadre d'assemblées publiques); • les ministères fédéraux qui sont associés à la Stratégie fédérale en matière de tourisme; • le forum des sous-ministres fédéraux; • les dirigeants des organisations provinciales de tourisme; • l'Association de l'industrie touristique du Canada (AITC).
Affectation des ressources	La Commission s'est servie de modèles analytiques pour appuyer ses décisions concernant l'affectation des fonds aux marchés touristiques et aux voies de communication au sein de chacun des marchés. L'analyse menée comportait des évaluations des risques et du rendement du capital investi. Le modèle du rendement du capital investi (RIM) a été un facteur clé dans la prise de décisions. La justification, les montants engagés et les résultats attendus pour le marché et les activités ont été documentés et ont fait l'objet d'un suivi.
Communication	Une trousse de communication — le Plan général de marketing, de ventes et de communications — a été distribuée et a servi au sein de chaque marché pour établir des partenariats de collaboration en marketing chaque année.
Exécution des activités de marketing et de ventes	Des campagnes de marketing ont été mises en œuvre au sein de chaque marché touristique étranger et la Commission a offert d'autres activités de soutien pour promouvoir le Canada. La Commission a géré les contrats visant la réalisation des activités.
Suivi des résultats	La direction a surveillé les budgets tous les trimestres. Le Conseil a examiné les résultats de chaque marché régulièrement tout au long de l'année. La direction a mené un sondage sur la satisfaction des partenaires tous les deux ans. D'autres types de sondages de marketing ont été menés après la campagne pour étudier la pertinence des activités de marketing de la Commission. Les résultats de ces sondages ont été pris en compte dans la planification stratégique du prochain exercice de la Commission.

Des méthodes d'approvisionnement et d'attribution des contrats étaient en place, mais certaines faiblesses ont été relevées

Ce que nous avons constaté

56. Nous avons constaté que des méthodes d'approvisionnement et d'attribution des contrats étaient en place, mais nous avons toutefois relevé certaines faiblesses. Les méthodes d'approvisionnement et d'attribution des contrats de la Commission comportaient des mesures de suivi du rendement des contrats pour assurer une utilisation appropriée des fonds et l'atteinte des résultats attendus. La Commission s'est également servie de méthodes d'approvisionnement concurrentielles pour recruter de nouveaux agents généraux des ventes dans le cadre de contrats pluriannuels. Il y avait également des politiques et des procédures à suivre au moment d'établir des ententes de partenariat. Toutefois, des faiblesses ont été relevées dans certaines ententes de partenariat et il aurait fallu préciser l'utilisation appropriée des protocoles d'entente.

57. Notre analyse à l'appui de cette constatation est présentée aux paragraphes 60 à 65 et aborde les trois types d'accords contractuels ci-après :

- les [contrats et accords d'approvisionnement d'ordre général](#);
- les [protocoles d'entente](#);
- les [ententes de partenariat](#).

Importance de cette constatation

58. La Commission réalise la plus grande partie de ses travaux par l'entremise de nombreux contrats, protocoles d'entente et ententes de partenariat. Elle doit gérer ces ententes avec des tierces parties pour s'assurer d'atteindre les résultats prévus et d'utiliser ses ressources d'une façon économique. Il est important que le personnel comprenne quand il convient d'utiliser les protocoles d'entente. En outre, le personnel et les agents généraux des ventes à l'étranger doivent avoir une orientation claire et comprendre les procédures à suivre pour établir et documenter des relations de partenariat afin d'assurer l'uniformité pour l'ensemble des marchés mondiaux.

Recommandation

59. Notre recommandation sur l'utilisation des protocoles d'entente et des ententes de partenariat est présentée au paragraphe 66.

Analyse pour appuyer cette constatation

60. Nous avons examiné les moyens et méthodes pour gérer les trois types d'accords contractuels utilisés par la Commission. De plus, nous avons sélectionné un petit échantillon de chaque type d'accord afin d'examiner des exemples de la façon dont par la Commission met en application ses politiques et procédures.

61. Contrats et accords d'approvisionnement d'ordre général —

La Commission a géré 156 contrats en 2013. Nous avons examiné les moyens et méthodes en place, y compris les processus de sélection, pour deux contrats attribués à des agents généraux des ventes en 2014. Par ailleurs, nous avons sélectionné un échantillon de cinq contrats d'ordre général et d'un contrat déjà octroyé à un agent général des ventes.

62. Nous avons constaté que les méthodes de gestion présentées ci-après étaient en place pour ces ententes conclues avec des tierces parties :

- Les politiques et procédures sur l'approvisionnement étaient actualisées.
- Une formation sur l'approvisionnement était offerte au personnel dans l'ensemble de l'organisation.
- Il était obligatoire d'avoir recours à des processus concurrentiels pour les contrats de plus de 25 000 \$ et pour la sélection d'agents généraux des ventes.
- Les contrats non concurrentiels d'une valeur de 50 000 \$ ou plus qui ne sont pas des exceptions étaient signalés au comité de vérification et des pensions.
- Les pouvoirs de signature étaient documentés et respectés.
- La plupart des types de contrats ont bénéficié d'une expertise et d'une surveillance centralisée.
- Les modalités des contrats ont fait l'objet d'un suivi visant à déterminer si les ententes conclues avec les tierces parties répondaient aux exigences des contrats.
- Le service d'audit interne a passé en revue les contrats et a réalisé des tests à leur égard à deux reprises au cours des trois dernières années, et la direction a pris des mesures correctives à cet égard.
- La direction a effectué, sur une base trimestrielle, un contrôle interne d'un échantillon de contrats pour vérifier leur conformité aux politiques. Les résultats ont été présentés au comité de vérification et des pensions.

63. **Protocoles d'entente** — Nous avons passé en revue les huit protocoles d'entente en vigueur afin d'examiner l'objectif de l'utilisation d'un tel protocole dans chaque cas. Bien que le protocole d'entente soit un accord documenté, il ne s'agit pas d'un accord juridiquement contraignant. Même si la plupart des protocoles d'entente de la Commission constituaient des ententes de collaboration pour des projets donnés, deux des protocoles comportaient des engagements financiers. En cas de désaccord, la Commission ne pourrait pas forcer la tierce partie à honorer les engagements financiers inscrits dans le protocole d'entente. Le fait de se servir d'un protocole d'entente lorsqu'il y a des engagements financiers pourrait donc faire peser un risque sur la Commission.

64. **Ententes de partenariat** — En 2013, la Commission a conclu plus de 800 ententes de partenariat avec plus de 1 400 partenaires pour effectuer des activités de recherche et de marketing. Ces partenaires étaient des gouvernements provinciaux et territoriaux, des administrations municipales, des organismes chargés de faire la promotion de régions ou de destinations précises et des entreprises touristiques. Nous avons sélectionné un échantillon de six ententes pour examiner des exemples d'ententes de partenariat.

65. Nous avons relevé une faiblesse dans notre échantillon : les signatures d'approbation avaient été obtenues après l'entrée en vigueur de l'entente. De plus, la Commission a récemment pris connaissance de lacunes dans le recours aux ententes de partenariat dans un de ses bureaux à l'étranger. Il y avait notamment des lacunes quant à l'exhaustivité de l'information présentée dans certaines ententes, ce qui a eu une incidence sur la transparence. La direction de la Commission a donné suite à cette constatation à la fin de 2014 en établissant un plan de redressement qui a été revu par le comité de vérification et des pensions. Le plan prévoyait des mesures pour améliorer l'uniformité et l'exhaustivité des ententes de partenariat dans l'ensemble de la Commission et renforcer la communication et la formation au sein de tous ses bureaux et à l'intention de tous les agents généraux des ventes à l'échelle mondiale. La Commission prévoit également simplifier les responsabilités à l'administration centrale qui se rattachent à la surveillance de ces ententes.

66. **Recommandation** — La Commission canadienne du tourisme devrait assurer une utilisation appropriée et uniforme des protocoles d'entente. En outre, elle devrait prendre des mesures pour améliorer les ententes de partenariat.

***Réponse de la Société** — Recommandation acceptée. Les prochains protocoles d'entente seront tous revus par les Services juridiques de la Commission canadienne du tourisme en vue d'améliorer l'uniformité du recours à ces protocoles. Les ententes comportant des engagements financiers feront l'objet d'un contrat officiel.*

Pour renforcer les méthodes liées aux ententes de partenariat, la direction examinera les politiques et procédures à cet égard et confiera à un seul service de la Commission canadienne du tourisme la responsabilité de tous les partenariats. Des procédures et des processus de suivi clairs seront élaborés et une formation sera offerte à tous les employés et agents généraux des ventes. Les modèles des ententes de partenariat — modalités — seront examinés et transmis aux équipes.

Recherche sur le tourisme

La planification, l'exécution et le suivi des activités de recherche sur le tourisme étaient axés sur les résultats

Constatation générale →

67. Dans l'ensemble, nous avons constaté que la Commission canadienne du tourisme avait mis en œuvre, pour ses activités de recherche sur le tourisme, des moyens et des méthodes qui lui ont permis de définir clairement ses cibles et ses objectifs opérationnels. Elle a également pu planifier, concevoir et mettre en œuvre ses activités, et en assurer le suivi, de façon à protéger et à contrôler ses actifs, à assurer une utilisation économique et efficiente de ses ressources et à mener ses activités avec efficacité, afin de remplir son mandat consistant à fournir des renseignements touristiques sur le Canada au secteur privé ainsi qu'aux gouvernements du Canada, des provinces et des territoires.

68. Cette constatation est importante parce que de nombreuses parties, y compris la Commission, se fondent sur l'information et les constatations découlant de la recherche sur le tourisme pour prendre des décisions de nature opérationnelle importantes. Pour s'acquitter de son mandat, la Commission doit s'assurer que ses recherches demeurent pertinentes pour une industrie en évolution et qu'elles sont adaptées aux besoins du gouvernement. Les produits de la Commission doivent être fiables, actualisés et porter sur des sujets émergents et de nouvelles pratiques.

69. Notre analyse à l'appui de cette constatation est présentée aux paragraphes 72 à 75 et aborde les éléments ci-après :

- la [concordance des activités de recherche avec le plan stratégique de la Commission](#);
- l'[assurance de la qualité](#);
- la [communication des résultats de recherche et l'évaluation des commentaires des utilisateurs](#);
- le [nombre de demandes de recherche](#).

Contexte

70. La Commission produit une grande variété et un nombre important de statistiques, de données de recherche et d'outils sur le tourisme, notamment :

- des données macroéconomiques internationales sur le tourisme dans 12 marchés, y compris des faits saillants sur l'économie et le marché;
- une analyse des principaux facteurs économiques et politiques qui ont une incidence sur l'industrie touristique;

- des renseignements sur les consommateurs : Quels sont les voyageurs qui entrent au Canada? À quel moment voyagent-ils? Quelles sont les activités du touriste typique et quelle somme dépense-t-il?
- de l'information prévisionnelle pour appuyer des décisions d'affaires, notamment des prévisions sur les déplacements internationaux pour les voyages avec nuitées et les recettes, des prévisions sur les facteurs économiques, la compétitivité des prix et la capacité aérienne pour la prochaine saison touristique.

Recommandation

71. Nous n'avons pas présenté de recommandation relativement au secteur examiné.

Analyse pour appuyer cette constatation

72. **Concordance des activités de recherche avec le plan stratégique de la Commission** — L'Unité de la recherche de la Commission avait défini des cibles et des objectifs, des orientations opérationnelles ainsi que des indicateurs du rendement précis qui concordaient tous avec le plan stratégique général de la Commission. Un comité consultatif sur la recherche a communiqué des conseils stratégiques au Conseil d'administration deux fois par année.

73. **Assurance de la qualité** — La Commission a recensé les compétences et l'expérience dont elle avait besoin pour s'acquitter de son mandat lié à la recherche. Elle a réalisé ses travaux en faisant appel à des employés et à des tierces parties qui possédaient les compétences requises. Des systèmes étaient en place pour assurer la qualité des données, des analyses et des rapports.

74. **Communication des résultats de recherche et évaluation des commentaires des utilisateurs** — L'Unité de la recherche a communiqué les résultats de ses recherches aux parties prenantes de plusieurs façons, notamment en les publiant sur le site Web de la Commission et en tenant des réunions avec les membres de l'équipe de la haute direction de la Commission. L'Unité de la recherche a réalisé des sondages externes et internes pour évaluer la satisfaction des usagers à l'égard de ses produits et services. Les résultats de ces sondages ont été communiqués dans le Rapport annuel de 2013.

75. **Nombre de demandes de recherche** — L'équipe de la recherche au sein de la Commission était petite et le nombre de demandes qui lui étaient présentées mettait à l'épreuve sa capacité d'y répondre. L'équipe devait répondre à un grand nombre de demandes d'information ponctuelles tout en fournissant des outils et des données de recherche essentielles à l'industrie et au gouvernement. La Commission avait relevé ce problème et l'a surveillé de près. Elle prend des mesures pour trouver un équilibre entre le nombre de demandes reçues et les ressources disponibles afin de pouvoir continuer de s'acquitter de cet aspect de son mandat général.

Gestion des ressources humaines

Constatation générale →

76. Dans l'ensemble, nous avons constaté que la Commission canadienne du tourisme avait géré son capital humain de manière à disposer des ressources humaines et du milieu de travail dont elle avait besoin pour atteindre ses cibles et ses objectifs.

77. Cette constatation est importante parce que pour réussir à s'acquitter de son mandat, la Commission dépend grandement d'une main-d'œuvre qualifiée ayant les compétences nécessaires. Grâce à un cadre de gestion des ressources humaines efficace, la Commission peut faire concorder sa planification des ressources humaines, ses activités de formation et de perfectionnement, son régime de rémunération et sa gestion du rendement avec son orientation stratégique à long terme.

Contexte

78. Les réductions du budget de la Commission au cours des dernières années ont entraîné une baisse du nombre d'employés. La Commission est passée de 158 équivalents temps plein (ETP) en 2010 à 103,5 ETP à la fin de 2013, et d'autres emplois ont été supprimés à la fin de 2014. La baisse du nombre d'employés a entraîné la fermeture de plus de la moitié des 13 bureaux à l'étranger qui étaient en place en 2010 et, dans certains cas, leur remplacement par des agents généraux des ventes embauchés en vertu de contrats. Au moment de notre examen, environ 75 % des effectifs de la Commission se trouvaient à Vancouver et les autres étaient répartis dans les bureaux à l'étranger.

La gestion des ressources humaines était adaptée aux besoins de la Commission

Ce que nous avons constaté

79. Nous avons constaté que la Commission avait des processus de gestion des ressources humaines qui concordaient avec son orientation stratégique, y compris la planification des ressources humaines, la planification de la relève, des examens annuels de la rémunération et un système de gestion du rendement qui comportait des activités de formation et de perfectionnement connexes. La Commission a également établi un code de déontologie à l'intention du personnel, assorti d'un processus annuel de confirmation.

80. Notre analyse à l'appui de cette constatation est présentée au paragraphe 83 et aborde la [gestion des ressources humaines](#).

Importance de cette constatation

81. La gestion du personnel de la Commission canadienne du tourisme est complexe. La Commission est une organisation décentralisée ayant des bureaux et du personnel à l'extérieur du Canada. Elle emploie des employés qui sont syndiqués et d'autres qui ne le sont pas. Le recrutement,

la gestion et la rémunération du personnel à l'extérieur du Canada, y compris leurs régimes de retraite, doivent respecter les lois et règlements de chacun des pays où la Commission a des effectifs. En outre, les différences de langue et de fuseau horaire entraînent d'autres difficultés de communication en matière de gestion.

Recommandation

82. Nous n'avons pas présenté de recommandation relativement au secteur examiné.

Analyse pour appuyer cette constatation

83. **Gestion des ressources humaines** — Nous avons constaté que la Commission avait des éléments clés de la gestion des ressources humaines (voir la pièce 5).

Pièce 5 Éléments essentiels de la gestion des ressources humaines

Éléments clés	Constatations
Planification des ressources humaines	<p>Le processus de planification des ressources humaines a permis d'établir la stratégie en matière de ressources humaines de la Commission et concordait avec cette stratégie.</p> <p>La planification de la relève a permis de recenser les postes essentiels et critiques, et de trouver des successeurs possibles. Elle a fourni, pour chaque employé, une analyse des forces et des faiblesses en matière de compétences ou d'expérience, et un plan de perfectionnement.</p>
Relations avec les employés	<p>Les conditions d'emploi distinctes pour les employés de chacun des bureaux à l'étranger faisaient l'objet d'une mise à jour et leur étaient communiquées.</p> <p>Une nouvelle convention collective régissant environ 50 % du personnel de la Commission a été négociée en 2014.</p> <p>Un sondage périodique a été envoyé aux employés pour évaluer et mesurer leur niveau de satisfaction.</p> <p>Un sondage à l'intention du personnel a permis d'évaluer la mesure dans laquelle la Commission canadienne du tourisme avait démontré ses valeurs fondamentales.</p> <p>Les moyens et les méthodes ont appuyé les suppressions d'emplois réalisées.</p>
Respect des règles déontologiques et des valeurs	<p>Tous les employés étaient assujettis au code de déontologie qui était assorti d'un processus de confirmation annuel. Une formation a eu lieu.</p> <p>Une politique sur la dénonciation a été instaurée.</p>
Rémunération	<p>La stratégie en matière de rémunération a été mise à jour régulièrement et approuvée par le Conseil d'administration pour permettre à la Commission de recruter et de maintenir en poste les employés dont elle a besoin.</p> <p>Les fondements pour le calcul des échelles salariales et des pourcentages de la rémunération conditionnelle au rendement pour la direction ont été examinés régulièrement et approuvés par le Conseil d'administration.</p>

Pièce 5 Éléments essentiels de la gestion des ressources humaines (suite)

Éléments clés	Constatations
Gestion du rendement	<p>Dans le cadre de son système de gestion du rendement, la Commission s'est servie de tableaux de bord prospectifs individuels. Ces tableaux étaient fondés sur le tableau de bord prospectif global de la Commission dans le but de lier les activités et les indicateurs du rendement individuels aux objectifs plus vastes des unités et de l'organisation. Ce système permet d'obtenir l'assurance que les actions de l'employé concordent avec la stratégie générale.</p> <p>La Commission avait une politique sur l'apprentissage et le perfectionnement qui recensait les besoins en matière de formation de l'organisation dans son ensemble et de chacun des employés. La formation et le perfectionnement individualisés avaient également été pris en compte dans les tableaux de bord prospectifs individuels.</p>
Système de TI	Un système de technologie de l'information a appuyé la gestion des ressources humaines de la commission.

La Commission a pris des mesures pour gérer l'augmentation des cotisations requises pour certains de ses régimes de retraite

Ce que nous avons constaté

84. Nous avons constaté que la Commission avait pris des mesures pour gérer l'augmentation des cotisations requises pour certains de ses régimes de retraite. Elle s'employait également à officialiser son appréciation des risques et des contrôles requis pour les gérer.

85. Notre analyse à l'appui de cette constatation est présentée aux paragraphes 88 et 89 et aborde la [gestion des régimes de retraite](#).

Importance de cette constatation

86. La Commission a géré six différents types de régimes de retraite – trois pour les employés canadiens et trois pour le personnel à l'étranger. Au cours des dernières années, la Commission canadienne du tourisme a dû augmenter les cotisations pour deux des six régimes. Par conséquent, elle a dû verser annuellement environ 1,5 million de dollars, qui ont été prélevés sur les crédits parlementaires annuels reçus en 2013 et en 2014. Cela a été difficile pour la Commission puisque suite à des compressions budgétaires, son financement avait été réduit à 58 millions de dollars en 2014.

Recommandation

87. Nous n'avons pas présenté de recommandation relativement au secteur examiné.

Analyse pour appuyer cette constatation

88. **Gestion des régimes de retraite** — La gestion des régimes de retraite relève du comité de vérification et des pensions de la Commission. Au besoin, la direction de la Commission et ce comité ont eu recours à des

experts externes pour obtenir des conseils sur la gestion des régimes de retraite et des placements. La direction de la Commission canadienne du tourisme et le comité de vérification et des pensions ont étudié des façons de gérer l'augmentation des cotisations requises et ont évalué l'incidence des diverses options sur les budgets. Vu l'importance de cette question, les conclusions ont été communiquées au Conseil d'administration.

89. La Commission a eu recours à un cabinet d'actuaire externe pour gérer les fonds. Au moment de notre examen spécial, le cabinet aidait la Commission à documenter les principaux risques relatifs aux régimes de retraite et à déterminer les contrôles requis pour atténuer ces risques. Ces conseils aideront la Commission à améliorer sa gestion des régimes de retraite. Compte tenu de la complexité liée à la gestion de multiples régimes de retraite et de l'incidence de l'augmentation des cotisations sur le budget de fonctionnement de la Commission au cours des deux dernières années, nous encourageons la Commission à terminer ces travaux.

Conclusion

90. Nous avons conclu, compte tenu des critères établis, qu'il existe une assurance raisonnable que, au cours de la période visée par l'examen, les moyens et les méthodes de la Commission canadienne du tourisme que nous avons sélectionnés aux fins de l'examen ne comportaient aucun défaut grave. La Commission a mis en œuvre des moyens et méthodes d'une manière qui lui fournit l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que ses ressources sont gérées avec efficacité et économie et que ses activités sont menées avec efficacité.

À propos de l'audit

Tous les travaux d'audit dont traite le présent rapport ont été menés conformément aux normes pour les missions de certification de Comptables professionnels agréés (CPA) Canada qui sont présentées dans le Manuel de CPA Canada – Certification. Même si le Bureau a adopté ces normes comme exigences minimales pour ses audits, il s'appuie également sur les normes et pratiques d'autres disciplines.

Dans le cadre de notre processus d'audit, nous avons obtenu la confirmation de la haute direction que les constatations figurant dans le présent rapport sont fondées sur des faits.

Objectif

En vertu de l'article 138 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP), les sociétés d'État fédérales doivent faire l'objet d'un examen spécial tous les dix ans. L'examen spécial d'une société d'État est une forme d'audit de performance dont l'étendue est fixée par la LGFP.

Dans le cadre d'un examen spécial, le vérificateur général formule une opinion sur les moyens et méthodes de la Société retenus en vue de l'examen. L'examen spécial permet de répondre à la question suivante : Les moyens et les méthodes de la Société lui fournissent-ils l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources est économique et efficiente, et que ses activités sont menées avec efficacité?

Un défaut grave est signalé lorsqu'il existe une faiblesse majeure dans les moyens et méthodes clés de la Société qui pourrait l'empêcher d'obtenir l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que ses ressources sont gérées avec efficacité et économie, et que ses activités sont menées avec efficacité. L'opinion découlant de cet examen spécial se trouve à la page 1 du présent rapport.

Étendue et méthode

Nos travaux ont porté sur la Commission canadienne du tourisme, qui est une société d'État fédérale. Nous avons examiné des moyens et des méthodes sélectionnés, notamment ceux mis en œuvre dans les bureaux de la Commission à l'étranger. Dans le cadre de nos travaux, nous avons examiné des documents et mené des entretiens avec des membres de la haute direction et d'autres employés clés de la Commission, ainsi qu'avec le président du Conseil d'administration et celui du comité de vérification et des pensions. Nous avons sélectionné un petit échantillon de contrats dans le cadre de notre examen des moyens et méthodes appliqués à la gestion de types particuliers de processus d'approvisionnement et d'attribution de contrats au sein de la Commission. Certains membres de l'équipe d'audit ont visité deux bureaux à l'étranger en 2013 et en 2014. De plus, la directrice principale de l'audit a assisté en tant qu'observatrice à une réunion du Conseil d'administration au cours de la période visée par l'examen. Des entretiens ont aussi été menés auprès d'un petit groupe choisi de parties prenantes clés et des renseignements sur les parties prenantes ont été examinés.

Moyens et méthodes examinés et critères

Au début du présent examen spécial, nous avons présenté au comité de vérification et des pensions de la Commission un plan d'audit qui recensait les moyens et méthodes, de même que les critères connexes, que nous avons jugés essentiels pour fournir à la Commission l'assurance raisonnable que ses actifs étaient protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources était économique et efficiente, et que ses activités étaient menées avec efficacité. Les moyens et méthodes que nous avons examinés et les critères que nous avons utilisés pour l'examen sont présentés dans le tableau ci-après.

Les critères d'examen ont été choisis de concert avec la Commission. Ils sont fondés sur notre expérience de l'audit de performance — en particulier de l'examen spécial de sociétés d'État — et sur notre connaissance de la question examinée. La direction a examiné et accepté la validité des critères utilisés pour l'examen spécial.

Moyens et méthodes examinés	Critères
<p>Gouvernance</p> <ul style="list-style-type: none"> • Processus de surveillance du Conseil d'administration, notamment l'interprétation de son mandat, l'orientation stratégique, la gestion du risque, la prévention de la fraude, les frais de voyage et d'accueil des dirigeants et des administrateurs, et l'information utilisée en vue de la prise de décisions • Fonctionnement du Conseil et de ses comités, notamment ses rôles et responsabilités, sa structure de gouvernance et l'évaluation du rendement • Processus relatifs à l'éthique et aux valeurs • Composition du Conseil et processus de nomination des administrateurs, notamment la planification de la relève • Orientation et formation des membres du Conseil d'administration • Processus de communication du Conseil d'administration et de la direction et relations avec le ministre responsable, les responsables de la Stratégie fédérale en matière de tourisme du Canada, le Secteur des services axés sur le marché, le tourisme et la petite entreprise d'Industrie Canada, les autres ministères fédéraux, les intervenants clés du secteur du marketing, les intervenants clés des gouvernements, de l'industrie touristique et les médias ainsi que le public • Pratiques de surveillance et de communication du Conseil pendant le mandat du PDG par intérim 	<p>Afin de maximiser son efficacité et sa capacité d'établir un équilibre entre ses objectifs d'intérêt public et ses objectifs commerciaux, la Commission canadienne du tourisme s'est dotée d'un cadre de gouvernance efficient qui satisfait aux attentes en matière de pratiques exemplaires au chapitre de l'intendance du Conseil d'administration, des relations avec l'actionnaire et des communications avec le public.</p>

Moyens et méthodes examinés	Critères
<p>Planification stratégique, mesure du rendement et gestion du risque</p> <ul style="list-style-type: none"> • Processus de planification stratégique de l'organisation auxquels participent l'équipe de direction et le Conseil d'administration • Consultations pour appuyer la collaboration et la concordance entre le secteur privé, l'industrie touristique, le gouvernement fédéral, les provinces et les territoires, et le rôle des cinq comités consultatifs de la Commission canadienne du tourisme • Concordance avec les plans opérationnels • Processus de gestion du risque pour l'organisation dans son ensemble et pour toutes ses activités • Processus d'évaluation du rendement et d'établissement de rapports sur le rendement 	<p>La Commission canadienne du tourisme a défini une orientation stratégique claire, ainsi que des buts et des objectifs mesurables et précis pour remplir son mandat législatif, commercial et d'intérêt public. Son orientation et ses objectifs stratégiques tiennent compte des priorités établies par le gouvernement, des risques recensés et de la nécessité de contrôler et de protéger ses actifs et d'assurer une gestion économique et efficiente de ses ressources.</p> <p>La Commission a recensé des indicateurs du rendement pour mesurer la réalisation de son mandat et de ses objectifs législatifs.</p>
<p>Activités de marketing</p> <ul style="list-style-type: none"> • Processus de planification des activités, notamment le recours à des indicateurs et à des objectifs • Communications en continu et relations avec les parties prenantes • Processus d'approvisionnement et d'attribution des contrats (contrats, protocoles d'entente et ententes de partenariat) • Processus d'évaluation du rendement, résultats et évaluations des modes de prestation du programme de marketing • Politiques et procédures relatives aux frais de voyage et d'accueil • Services de technologie de l'information 	<p>La Commission canadienne du tourisme a des moyens et méthodes pour ses activités de marketing qui lui permettent de définir clairement des cibles et objectifs opérationnels et de planifier, concevoir et mettre en œuvre les activités de marketing, et en assurer le suivi, d'une manière qui lui permet de protéger et contrôler ses actifs, de gérer avec efficacité et économie ses ressources et de mener ses activités avec efficacité, afin de remplir son mandat.</p>
<p>Recherche sur le tourisme</p> <ul style="list-style-type: none"> • Processus de planification des activités, notamment le recours à des indicateurs et à des objectifs • Communications en continu et relations avec les parties prenantes • Processus internes de contrôle de la qualité pour les activités de recherche (collecte des données, méthodes d'analyse et rapports) • Processus d'évaluation du rendement, résultats et évaluations de la prestation du programme de recherche • Politiques et procédures relatives aux frais de voyage et d'accueil • Services de technologie de l'information 	<p>La Commission canadienne du tourisme a des moyens et méthodes pour ses activités de recherche sur le tourisme qui lui permettent de définir clairement des cibles et objectifs opérationnels et de planifier, concevoir et mettre en œuvre ses activités, et en assurer le suivi, d'une manière qui lui permet de protéger et de contrôler ses actifs, de gérer ses ressources avec efficacité et économie et de mener ses activités avec efficacité, afin de remplir son mandat.</p>

Moyens et méthodes examinés	Critères
<p>Gestion des ressources humaines</p> <ul style="list-style-type: none"> • Processus de planification des ressources humaines • Pratiques relatives au régime de rémunération, notamment la gestion des régimes de retraite, et processus utilisés pour déterminer la rémunération des dirigeants de la Commission • Règles de déontologie et valeurs (pour atténuer les risques de fraude) • Méthodes de gestion des bureaux à l'étranger, notamment la gestion du rendement • Processus de dotation en personnel et de recrutement 	<p>Les ressources humaines sont gérées d'une manière qui fournit à la Commission la capacité en matière de ressources humaines et le milieu de travail dont elle a besoin pour atteindre ses cibles et objectifs.</p>

Période visée par l'examen spécial

L'examen spécial a porté sur les moyens et méthodes qui étaient en place entre avril 2014 et novembre 2014. Toutefois, pour mieux comprendre les principaux moyens et méthodes, nous avons aussi examiné certaines questions antérieures à la date à laquelle nous avons amorcé notre examen spécial. Cela concerne notamment l'échantillon sélectionné de contrats qui étaient en vigueur en 2013 et la gestion des régimes de retraite.

Audit interne

Dans le cadre de l'examen spécial, nous ne nous sommes fondés sur aucun travail d'audit interne.

Équipe d'audit

Vérificateur général adjoint : Terrance DeJong

Directrice principale : Mary Riopelle

Premier directeur : Gregory Cebry

Directeur : Patrick Polan

Shari Laszlo

Meghan Lee

Tableau des recommandations

Les recommandations formulées dans le rapport d'examen spécial sont présentées ici sous forme de tableau. Le numéro du paragraphe où se trouve la recommandation apparaît en début de ligne. Les chiffres entre parenthèses correspondent au numéro des paragraphes où le sujet de la recommandation est abordé.

Recommandation	Réponse
Planification stratégique, mesure du rendement et gestion du risque	
<p>45. La Commission canadienne du tourisme devrait ajouter un processus officiel d'évaluation des risques de fraude à ses processus de gestion du risque d'entreprise.(39-44)</p>	<p>Réponse de la Société — Recommandation acceptée. La direction de la Commission canadienne du tourisme intégrera une évaluation officielle des risques de fraude à son prochain exercice de gestion du risque d'entreprise, qui devrait avoir lieu au cours du deuxième trimestre de 2015. La direction se servira également des constatations et des recommandations découlant des travaux d'audit internes réalisés pour les activités qu'elle mène à l'échelle internationale afin d'éclairer cette évaluation.</p>
Activités de marketing	
<p>66. La Commission canadienne du tourisme devrait assurer une utilisation appropriée et uniforme des protocoles d'entente. En outre, elle devrait prendre des mesures pour améliorer les ententes de partenariat. (56-65)</p>	<p>Réponse de la Société — Recommandation acceptée. Les prochains protocoles d'entente seront tous revus par les Services juridiques de la Commission canadienne du tourisme en vue d'améliorer l'uniformité du recours à ces protocoles. Les ententes comportant des engagements financiers feront l'objet d'un contrat officiel.</p> <p>Pour renforcer les méthodes liées aux ententes de partenariat, la direction examinera les politiques et procédures à cet égard et confiera à un seul service de la Commission canadienne du tourisme la responsabilité de tous les partenariats. Des procédures et des processus de suivi clairs seront élaborés et une formation sera offerte à tous les employés et agents généraux des ventes. Les modèles des ententes de partenariat — modalités — seront examinés et transmis aux équipes.</p>