

# Examen spécial

Rapport de la vérificatrice générale du Canada  
au conseil d'administration de la Commission  
canadienne du tourisme



**Rapport de l'auditeur  
indépendant | 2024**



Bureau du  
vérificateur général  
du Canada

Office of the  
Auditor General  
of Canada

### **Qu'est-ce qu'un examen spécial?**

Les examens spéciaux des sociétés d'État constituent une sorte d'audit de performance. Le Bureau du vérificateur général du Canada audite la plupart des sociétés d'État, mais pas toutes.

L'étendue des examens spéciaux est définie dans la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Un examen spécial vise à déterminer si les moyens et les méthodes de la société d'État lui fournissent l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés, que sa gestion des ressources est économique et efficiente, et que le déroulement de ses activités est efficace.

La section À propos de l'audit, à la fin du présent rapport, donne des précisions sur l'objectif, l'étendue, la méthode et les sources des critères de l'audit.

*This publication is also available in English.*

© Sa Majesté le Roi du chef du Canada, représenté par la vérificatrice générale du Canada, 2024

N° de catalogue FA3-193/2024F-PDF

ISBN 978-0-660-73617-4

Photo de la page couverture : solarseven/Shutterstock.com

# Table des matières

<b>Sommaire de l'audit</b>	<b>1</b>
<b>Introduction</b>	<b>1</b>
<b>Contexte</b> .....	<b>1</b>
<b>Objet de l'audit</b> .....	<b>4</b>
<b>Constatations</b>	<b>5</b>
<b>Méthodes de gestion organisationnelle</b> .....	<b>5</b>
La Société disposait de bonnes méthodes de gestion organisationnelle .....	5
<b>Gestion des opérations</b> .....	<b>13</b>
La Société disposait de bonnes méthodes pour gérer ses opérations.....	13
<b>Conclusion</b>	<b>21</b>
<b>À propos de l'audit</b>	<b>22</b>

# Sommaire de l'audit

Nous avons examiné la façon dont la Commission canadienne du tourisme, exploitée sous le nom de Destination Canada, avait mis en œuvre ses méthodes de gestion organisationnelle et géré ses opérations pendant la période visée par l'audit.

Nous n'avons pas relevé de défaut grave ou de faiblesse significative nécessitant une amélioration. La Société disposait de bons moyens et méthodes de gestion organisationnelle et de gestion des opérations. Le présent rapport ne contient aucune recommandation.

## Introduction

### Contexte

---

#### Rôle et mandat

1. La Commission canadienne du tourisme est une société d'État du gouvernement fédéral établie aux termes de la *Loi sur la Commission canadienne du tourisme* de 2001 pour :

- 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.

Elle rend des comptes au Parlement du Canada par l'entremise de la ministre du Tourisme et ministre responsable de l'Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec.

---

#### Environnement commercial et opérationnel de la Société

2. Le secteur du tourisme au Canada joue un rôle primordial dans la prospérité et la qualité de vie de la population canadienne (voir la pièce 1). Le tourisme a des retombées positives sur de nombreux secteurs tels que l'hôtellerie, l'hébergement, les transports, la vente au détail, le divertissement, les arts et la culture.

## Pièce 1 – Le secteur du tourisme soutient l'économie canadienne

Catégorie	2019	2020	2021	2022	2023
Demande touristique (produits)	105,0 milliards de dollars	51,2 milliards de dollars	57,2 milliards de dollars	96,2 milliards de dollars	113,4 milliards de dollars
Contribution du tourisme au produit intérieur brut	43,6 milliards de dollars (2,02 %)	20,9 milliards de dollars (0,99 %)	23,1 milliards de dollars (0,98 %)	37,2 milliards de dollars (1,41 %)	42,7 milliards de dollars (1,59 %)
Nombre d'emplois au Canada soutenus par le tourisme	2,103 millions	1,628 million	1,675 million	1,877 million	2,022 millions

Source : Estimations fournies par la Commission canadienne du tourisme

3. En 2023, la Société a mis en œuvre une stratégie axée sur la relance de l'industrie du tourisme après la pandémie de maladie à coronavirus (COVID-19). En même temps, elle a élaboré un nouveau plan stratégique pour s'éloigner de la réponse et de la relance et se tourner vers la résilience. Ce plan, qui entrera en vigueur en 2024, est axé sur la prospérité économique, la vitalité socioculturelle et la durabilité environnementale. Le plan conserve le concept de tourisme régénérateur. L'approche régénératrice de la Société à l'égard de la croissance du tourisme se résume à agir concrètement pour préserver, améliorer et restaurer l'environnement du Canada et soutenir le dynamisme social et culturel. En prônant le tourisme responsable, cette approche contribuera à préserver la nature et à promouvoir la durabilité économique, sociale, culturelle et environnementale. Le nouveau plan stratégique soutient également l'aspiration générale de la Société à ce que le tourisme génère prospérité et bien-être pour la population canadienne et enrichisse la vie des visiteuses et visiteurs. Ce nouveau plan comprend les quatre piliers stratégiques suivants :

- Intelligence collective : La Société prévoit élargir ses sources de données sur les consommatrices et consommateurs et les secteurs précis. Elle prévoit également améliorer sa capacité d'analyse du rendement. Ces changements sont destinés à faciliter sa prise de décisions et celle des parties intéressées et concernées de l'industrie canadienne du tourisme.
- Leadership de la marque : La Société prévoit axer sa stratégie de marketing sur la promotion du Canada en tant que destination de choix pour les voyages d'agrément et l'accueil d'événements d'affaires internationaux.

- Développement des destinations : En faisant la promotion du Canada en tant que destination mondiale recherchée, la Société entend aider le secteur du tourisme à stimuler la croissance de l'offre d'expériences et d'infrastructures pour les voyageuses et voyageurs.
- Avancement du secteur : La Société vise à faire du Canada un concurrent plus performant dans le secteur du tourisme. Le succès sera mesuré non seulement en termes économiques, mais aussi en évaluant la mesure dans laquelle le bien-être des personnes et l'état des lieux se sont améliorés, et la mesure dans laquelle le tourisme durable et régénérateur s'est développé.

4. La Société collabore avec un secteur touristique diversifié pour remplir son mandat et mettre en œuvre sa stratégie. Le secteur comprend le gouvernement fédéral et les gouvernements des provinces et des territoires. Il comprend également les parties intéressées et concernées de l'industrie canadienne du tourisme, telles que les organisations de marketing spécifiques de certaines villes, les associations nationales du secteur du tourisme, les médias, les petites et moyennes entreprises ainsi que les industries du transport et de l'hébergement.

5. La Société est principalement financée par le gouvernement fédéral (voir la pièce 2). Les crédits parlementaires annuels de base de la société s'élevaient à environ 96 millions de dollars. Cependant, il est arrivé qu'elle reçoive des fonds supplémentaires à des fins précises. Par exemple, pour aider à reconstruire l'industrie du tourisme à la suite de la pandémie de COVID-19, la Société a reçu 100 millions de dollars sur 3 ans du budget fédéral de 2021 et devait recevoir 50 millions de dollars sur 3 ans du budget fédéral de 2023 pour attirer des événements d'affaires internationaux.

## Pièce 2 – La principale source de financement de la Société provient des crédits parlementaires

Information financière clé	2019	2020	2021	2022	2023
Produits	24,5 millions de dollars	4,5 millions de dollars	2,7 millions de dollars	3,1 millions de dollars	10,6 millions de dollars
Charges	131,8 millions de dollars	80,5 millions de dollars	137,5 millions de dollars	151,4 millions de dollars	144,9 millions de dollars
Coût de fonctionnement net avant le financement provenant du gouvernement du Canada	(107,3) millions de dollars	(76,0) millions de dollars	(134,8) millions de dollars	(148,3) millions de dollars	(134,3) millions de dollars
Crédits parlementaires	102,2 millions de dollars	95,7 millions de dollars	110,5 millions de dollars	156,2 millions de dollars	106,4 millions de dollars
Excédent (déficit) pour l'exercice	(5,1) millions de dollars	19,7 millions de dollars	(24,3) millions de dollars	7,9 millions de dollars	(27,9) millions de dollars
Excédent (déficit) de fonctionnement accumulé*	16,9 millions de dollars	36,5 millions de dollars	12,2 millions de dollars	20,1 millions de dollars	(7,8) millions de dollars

\* Les chiffres ayant été arrondis, leur somme peut ne pas correspondre au total indiqué.

Source : État des résultats de la Commission canadienne du tourisme

6. La Société a son siège social à Vancouver, en Colombie-Britannique, et dispose d'un bureau plus petit à Ottawa, axé sur la collaboration avec le gouvernement fédéral et les associations touristiques nationales. Au 31 mars 2024, elle comptait un effectif de 137 personnes, dont certaines travaillent dans 3 de ses 9 marchés géographiques internationaux ciblés qui sont énumérés au paragraphe 22.

## Objet de l'audit

7. Notre audit visait à déterminer si les moyens et les méthodes de la Commission canadienne du tourisme que nous avons sélectionnés aux fins de l'examen fournissaient à la Société l'assurance raisonnable que ses actifs étaient protégés et contrôlés, que ses ressources étaient gérées avec efficacité et économie et que ses opérations étaient menées avec efficacité, comme l'exige le paragraphe 138(1) de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

8. De plus, aux termes de l'article 139 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, nous devons exprimer une opinion, à savoir si, compte tenu des critères établis au paragraphe 138(3), il y avait une assurance raisonnable que les moyens et méthodes que nous avons examinés ne comportaient pas de défaut grave. Nous signalons des défauts graves lorsque, à notre avis, la Société pourrait ne pas avoir l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que ses ressources sont gérées avec efficacité et économie, et que ses opérations sont menées avec efficacité.

9. En nous fondant sur notre évaluation des risques, nous avons sélectionné les moyens et méthodes dans les secteurs suivants :

- Méthodes de gestion organisationnelle
- Gestion des opérations

Les moyens et méthodes sélectionnés et les critères appliqués pour les évaluer sont présentés dans les pièces tout au long du rapport.

10. La section intitulée **À propos de l'audit**, à la fin du présent rapport, donne des précisions sur l'objectif, l'étendue, la méthode et les sources des critères de l'audit.

## Constatations

### Méthodes de gestion organisationnelle

#### La Société disposait de bonnes méthodes de gestion organisationnelle

---

##### Contexte

11. Les méthodes de gestion organisationnelle communes à toutes les sociétés comprennent celles qui relèvent de la gouvernance de la Société, de la planification stratégique et de la gestion des risques.

12. **Gouvernance de la Société.** Il incombe au conseil d'administration d'assurer l'intendance de l'ensemble de la Société. Il doit veiller à ce que les activités commerciales de la Société et ses affaires contribuent à la réalisation du mandat de celle-ci. Conformément à la *Loi sur la Commission canadienne du tourisme*, la Société peut compter jusqu'à 12 administratrices et administrateurs, mais elle n'a pas le contrôle sur le processus de nomination de ces personnes. La personne sous-ministre de l'Industrie est une administratrice nommée

à titre de **membre d'office**<sup>1</sup>. La personne assurant la présidence est une administratrice exerçant ses fonctions à temps plein et elle est nommée par le **gouverneur en conseil**<sup>2</sup>. La personne assurant la présidence du conseil d'administration est aussi nommée par le gouverneur en conseil. Jusqu'à neuf administratrices ou administrateurs sont nommés par la ou le ministre de l'Industrie (responsabilité actuellement attribuée à la ministre du Tourisme et ministre responsable de l'Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec), avec l'approbation du gouverneur en conseil. À la fin de notre période d'examen, un poste au conseil d'administration est devenu vacant et un mandat avait expiré, puis il est devenu vacant après la fin de notre période d'examen. Cette situation n'a pas constitué une menace pour le maintien du quorum.

13. Le conseil d'administration était appuyé par deux comités permanents : le Comité d'audit et du risque, et le Comité de ressources humaines et de gouvernance. Le conseil d'administration a le pouvoir discrétionnaire de créer des comités consultatifs spéciaux formels pour une période maximale de deux ans. Les comités qui faisaient auparavant rapport au conseil d'administration – les comités sur les événements d'affaires, le marketing international dans les marchés d'agrément, et sur la recherche – existaient toujours, mais ils soutenaient directement la direction. Certains membres du conseil d'administration ont assisté à certaines réunions de ces comités en tant qu'observatrices ou observateurs.

14. **Planification stratégique.** La Société élabore une stratégie, qui la guide sur une période donnée. L'orientation stratégique approuvée par le conseil d'administration est sous forme de plan quinquennal, qui comprend des descriptions de diverses activités, des indicateurs de rendement et des cibles, ainsi que des budgets. Le plan stratégique approuvé par le conseil d'administration est soumis chaque année à la ou au ministre responsable pour approbation par le gouverneur en conseil. La stratégie récemment mise à jour de la Société trace la voie à suivre pour aider le secteur du tourisme à croître économiquement et à être à la fois durable et régénérateur, tout en respectant les intérêts des Autochtones.

15. **Gestion des risques organisationnels.** Les sociétés doivent gérer les risques susceptibles de menacer la réalisation de leurs objectifs. Les différents risques relevés doivent être évalués en fonction de leur probabilité d'occurrence et de leur incidence, de manière à ce qu'une attention appropriée soit accordée à leur atténuation. Par conséquent, la mise en place de stratégies d'atténuation bien définies, d'énoncés

---

1 **Membre d'office** – Membre qui siège au conseil ou à un comité en raison de son statut ou du poste qu'il occupe.

2 **Gouverneur en conseil** – La gouverneure générale ou le gouverneur général, sur recommandation du Cabinet, agit à titre d'organe exécutif officiel conférant un caractère juridique aux décisions du Cabinet qui doivent avoir force de loi.

sur l'appétit pour le risque et de seuils de tolérance, ainsi que de plans d'action détaillés et assortis d'échéanciers, puis le suivi de leur efficacité permettent au conseil d'administration et à la direction de s'assurer que la Société dispose de pratiques efficaces pour atténuer ces risques. La Société avait cerné les principaux risques organisationnels qui relèvent des thèmes économiques, environnementaux, sociaux et de gouvernance.

**Gouvernance de la Société**

16. **Constatations** – La Société disposait de bonnes méthodes de gouvernance (voir la pièce 3).

**Pièce 3 – Gouvernance de la Société : Principales constatations et évaluation**

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
<p>Nomination et compétences des membres du conseil d'administration</p>	<p>Les membres du conseil d'administration possédaient collectivement les capacités et les compétences nécessaires pour s'acquitter de leurs responsabilités.</p>	<p>Le conseil d'administration avait élaboré une grille des compétences qui énumérait les diverses expériences en matière d'affaires et de gestion, les liens avec le secteur et les caractéristiques de diversité nécessaires pour être efficace et assumer ses responsabilités. La grille des compétences comprenait une évaluation de chaque membre du conseil d'administration par rapport aux caractéristiques afin d'aider à évaluer les secteurs potentiels qui pourraient être renforcés. Cette évaluation avait ensuite été communiquée à la ministre par l'intermédiaire du ministre responsable.</p> <p>La Société avait organisé des séances d'orientation à l'intention des membres du conseil d'administration au moment de leur entrée en fonction.</p> <p>La Société avait une nouvelle politique de formation des administratrices et administrateurs, qui soutenait la formation continue. Elle comprenait une aide financière aux membres du conseil d'administration pour leur permettre de suivre une formation appropriée. La plupart des membres du conseil d'administration avaient participé à cette formation au cours de la première année de mise en œuvre de la politique.</p> <p>Les membres du conseil d'administration avaient également reçu des renseignements de la part des parties intéressées et concernées de l'industrie canadienne du tourisme, y compris des spécialistes externes, et avaient pu les mettre en commun lors de leurs réunions. Par exemple, des spécialistes externes avaient abordé les conflits d'intérêts et les questions de cybersécurité, apportant ainsi aux membres des renseignements supplémentaires sur ces sujets.</p>	<p style="text-align: center;"></p>

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Indépendance du conseil d'administration	Le conseil d'administration fonctionnait de manière indépendante.	<p>Le conseil d'administration avait pris des décisions de manière indépendante de la direction et avait tenu régulièrement des réunions privées sans les membres de la direction.</p> <p>La Société disposait d'un code de déontologie à l'intention des administratrices et administrateurs et des membres du personnel.</p> <p>Les membres du conseil d'administration de la Société avaient soumis une déclaration annuelle sur les conflits d'intérêts. En outre, au début des réunions du conseil d'administration, les membres étaient invités à déclarer tout conflit d'intérêts. Aucun conflit n'avait été déclaré selon les procès-verbaux des réunions que nous avons examinés.</p>	
Établissement d'une orientation stratégique	Le conseil d'administration a établi une orientation stratégique.	<p>Le conseil avait participé à l'élaboration et à l'approbation des plans stratégiques et organisationnels, y compris l'établissement de l'orientation stratégique de la Société.</p> <p>Le conseil d'administration avait participé activement à la définition des objectifs annuels de la présidente-directrice générale et à l'évaluation de son rendement par rapport à ces objectifs. Les objectifs de rendement comprenaient des résultats à atteindre en matière de politiques et de programmes, qui cadraient avec les piliers stratégiques de la Société.</p>	

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Surveillance par le conseil d'administration	Le conseil d'administration a rempli son rôle de surveillance de la Société.	<p>Les rôles et responsabilités du conseil d'administration et de ses comités avaient été définis dans divers documents.</p> <p>Les activités de surveillance du conseil d'administration et de ses comités s'appuyaient sur un plan de travail annuel.</p> <p>Le conseil d'administration et ses comités avaient reçu des renseignements sur divers sujets, notamment divers indicateurs de rendement de la Société et du tourisme, la situation financière de la Société, la gestion des risques et l'avancement de divers projets et initiatives, et en avaient discuté.</p> <p>La surveillance du conseil d'administration était appuyée par la fonction d'audit interne, qui effectuait des audits axés sur le plan d'audit fondé sur les risques de la Société. La direction avait rendu compte au conseil d'administration de l'état d'avancement de la mise en œuvre des réponses aux recommandations de l'audit.</p>	

**Légende – Évaluation en fonction des critères établis**

-  Satisfait aux critères
-  Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent
-  Ne satisfait pas aux critères

## Planification stratégique

17. **Constatations** – La Société disposait de bonnes méthodes de planification stratégique (voir la pièce 4).

### Pièce 4 – Planification stratégique : Principales constatations et évaluation

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Planification stratégique	La Société a établi un plan et des objectifs stratégiques qui cadrent avec son mandat.	<p>La Société avait mis en place un processus de planification annuelle qui lui avait permis d'élaborer son plan d'entreprise. Ce plan cadrait avec son orientation stratégique, qui était conforme à son mandat.</p> <p>Le processus de planification avait pris en compte les environnements internes et externes. Le plan d'entreprise était fondé sur le plan stratégique, qui avait été élaboré à partir de consultations avec les parties intéressées et concernées de l'industrie canadienne du tourisme.</p> <p>La direction avait communiqué l'orientation stratégique et les plans d'entreprise à son personnel, notamment lors de réunions.</p> <p>La Société avait accordé de l'importance aux questions de diversité, d'équité et d'inclusion. Parmi les diverses initiatives, elle disposait d'une stratégie en la matière, d'un comité spécialisé et d'un plan d'accessibilité.</p> <p>L'orientation stratégique de la Société visant à promouvoir un tourisme régénérateur avait également accordé de l'importance à la durabilité environnementale. La Société disposait d'une feuille de route pour la durabilité, qui décrivait ses objectifs de durabilité et ses mesures passées et futures, et était soutenue par un comité spécialisé. Parmi les autres initiatives entreprises, citons l'organisation d'ateliers à l'intention des parties intéressées et concernées de l'industrie canadienne du tourisme afin de promouvoir le concept de régénération, qui va au-delà de la durabilité, et la réalisation récente d'une étude sur l'empreinte carbone de la Société et l'identification de mesures visant à réduire cette empreinte.</p> <p>La Société disposait également de stratégies distinctes en matière de ressources humaines et de technologies de l'information.</p>	

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
<p>Mesure et surveillance du rendement et communication des résultats à cet égard</p>	<p>La Société a établi des indicateurs de rendement qui appuient l'atteinte de ses objectifs stratégiques, a surveillé les progrès par rapport à ces indicateurs et a communiqué les résultats à cet égard.</p>	<p>La Société disposait d'un cadre de mesure du rendement qui expliquait les principaux résultats organisationnels qui seraient mesurés, de même que leurs indicateurs, leurs cibles et leur méthodologie. Elle avait également désigné des personnes qui devaient rendre compte des résultats.</p> <p>La direction avait examiné le rendement de la Société au moyen de processus formels, tels que ses examens trimestriels des activités. Elle avait fourni des rapports sur le rendement au conseil d'administration.</p> <p>La Société avait publié ses principaux résultats assortis de cibles dans son plan d'entreprise. Elle avait présenté les résultats et décrit la réalisation de diverses initiatives dans son rapport annuel et avait tenu une assemblée publique annuelle.</p>	<p style="text-align: center;"></p>

**Légende – Évaluation en fonction des critères établis**

-  Satisfait aux critères
-  Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent
-  Ne satisfait pas aux critères

**Gestion des risques  
organisationnels**

18. **Constatations** – La Société disposait de bonnes méthodes de gestion des risques organisationnels (voir la pièce 5).

**Pièce 5 – Gestion des risques organisationnels : Principales constatations et évaluation**

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Recensement et évaluation des risques	La Société a recensé et évalué les risques qu'elle devait gérer pour atteindre ses objectifs stratégiques.	<p>La Société avait récemment mis à jour sa politique de gestion des risques. De plus, son approche de gestion des risques comportait des éléments clés de saines pratiques à cet égard, et elle disposait d'un registre complet des risques organisationnels.</p> <p>La Société avait relevé les risques organisationnels et évalué leur ampleur en fonction de leur probabilité d'occurrence et de leur incidence potentielle.</p>	
Atténuation des risques	La Société a défini et mis en œuvre des mesures pour atténuer les risques.	<p>Le registre des risques organisationnels recensait les mesures d'atténuation actuelles et futures, leur échéancier et les personnes responsables de leur mise en œuvre. Il comprenait également une évaluation qualitative de l'efficacité des mesures d'atténuation et incluait des seuils de tolérance ainsi que des énoncés sur l'appétit pour le risque pour différentes catégories de risques.</p> <p>Les mesures d'atténuation des risques mises en œuvre comprenaient un plan de reprise après sinistre et de continuité des activités, un plan de succession pour de nombreux postes de direction, la réalisation d'exercices de cybersécurité et la confirmation annuelle par les membres du personnel de leur compréhension des valeurs et de l'éthique de la Société. D'autres mesures d'atténuation que nous avons sélectionnées à des fins d'examen dans le registre des risques organisationnels avaient été mises en œuvre ou faisaient l'objet des travaux prévus.</p>	

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Suivi des risques et communication de l'information à cet égard	La Société a fait le suivi de la mise en œuvre des mesures d'atténuation des risques et a communiqué l'information à cet égard.	Le contenu et l'exhaustivité du registre des risques organisationnels avaient constitué une base solide pour informer la direction et le conseil d'administration des risques organisationnels et des mesures prises pour les atténuer.  La direction et le conseil d'administration discutaient régulièrement des risques et de leurs mesures d'atténuation.	

**Légende – Évaluation en fonction des critères établis**

-  Satisfait aux critères
-  Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent
-  Ne satisfait pas aux critères

## Gestion des opérations

### La Société disposait de bonnes méthodes pour gérer ses opérations

#### Contexte

19. La Société met en œuvre son plan stratégique par l'intermédiaire de ses principales unités opérationnelles :

- L'unité du marketing réalise des activités de marketing général et de stratégie de marque et organise et appuie des événements d'affaires.
- L'unité de développement des destinations se concentre sur la stimulation de la croissance de l'offre d'expériences et d'infrastructures pour les voyageuses et voyageurs.
- L'unité des renseignements et de l'analytique fournit de l'information pour la prise de décisions stratégiques et opérationnelles au reste de la Société ainsi qu'aux parties intéressées et concernées de l'industrie canadienne du tourisme, y compris au public.

20. **La planification opérationnelle, la mesure et la surveillance du rendement, et la communication des résultats.** La planification opérationnelle est le résultat d'une coordination entre les unités opérationnelles de la Société en vue de l'exécution du plan stratégique pluriannuel. Le but consiste à définir les objectifs, les activités prioritaires, les ressources et les mesures nécessaires pour réussir. Les

unités opérationnelles de la Société doivent surveiller régulièrement l'avancement des plans opérationnels et en rendre compte à la haute direction et au conseil d'administration.

21. **Gestion des activités de marketing avec les agences.** Les activités de marketing concernent la stratégie de marque, le marketing général et les événements d'affaires (voir la pièce 6). Elles sont menées par différentes équipes au sein de l'unité du marketing. Ces équipes mènent des campagnes de marketing destinées à des publics cibles dans des pays précis. La Société consulte les parties intéressées et concernées afin d'établir les priorités en matière de marketing. Elle consulte aussi régulièrement des agences de marketing, qui créent le contenu et gèrent les campagnes. Les agences rendent compte des progrès et des résultats à la Société et adaptent les campagnes, au besoin, pour atteindre les objectifs fixés. La campagne « Des étoiles dans les yeux » (Northern Lights 2023 : Life Changing Lights) est un exemple récent du marketing de la Société. Cette campagne visait à attirer des visiteuses et visiteurs ciblés dans les communautés nordiques pendant la basse saison.

## Pièce 6 – Les activités de marketing de la Société sont liées à la stratégie de marque, au marketing général et aux événements d'affaires



Campagne médiatique sur les aurores boréales du Canada à New York.

Photo : Commission canadienne du tourisme



Destination Canada\* et ses partenaires canadiens de marketing de destination lors d'un salon international à Las Vegas.

Photo : Bridget Bennett



Campagne médiatique canadienne d'été et d'automne à Londres, en Angleterre.

Photo : Rapport UK



Les destinations pour observer les aurores boréales au Canada ont fait l'objet d'une chronique nationale lors de l'émission *Good Morning America* de la chaîne ABC.

Photo : ABC News

\* La Commission canadienne du tourisme est exploitée sous le nom de Destination Canada.

22. La Société vise les États-Unis comme principal marché, tandis que l'Allemagne, l'Australie, la Chine, la Corée du Sud, la France, le Japon, le Mexique et le Royaume-Uni sont les principaux marchés internationaux secondaires pour les voyages d'agrément au Canada. La stratégie en matière d'événements d'affaires internationaux cible les secteurs de la fabrication de pointe, de l'agroentreprise, de la finance et de l'assurance, des sciences de la vie, des ressources naturelles et du numérique.

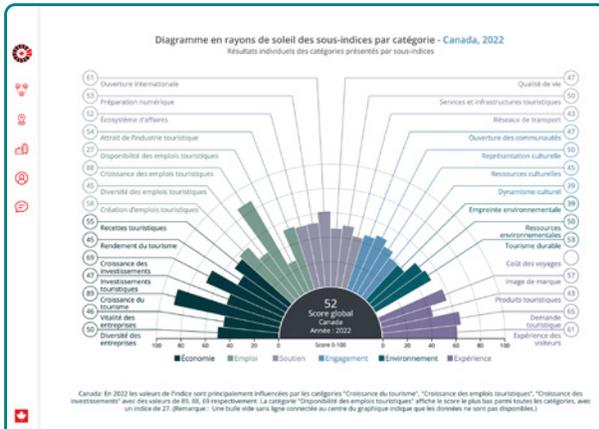
23. En plus de ses activités de marketing, la Société soutient les entreprises touristiques canadiennes, principalement les petites et moyennes entreprises, en leur fournissant l'expertise et les outils nécessaires pour attirer les voyageuses et voyageurs, et en les aidant à établir des liens avec les marchés internationaux afin qu'elles puissent promouvoir leurs activités.

24. **Présentation de renseignements et de l'analytique.** Les activités de l'unité des renseignements et de l'analytique soutiennent à la fois la prise de décisions des activités principales de la Société et la présentation de renseignements à diverses parties intéressées et concernées de l'industrie canadienne du tourisme. Par exemple, en ayant accès à de multiples sources de données, l'unité opérationnelle :

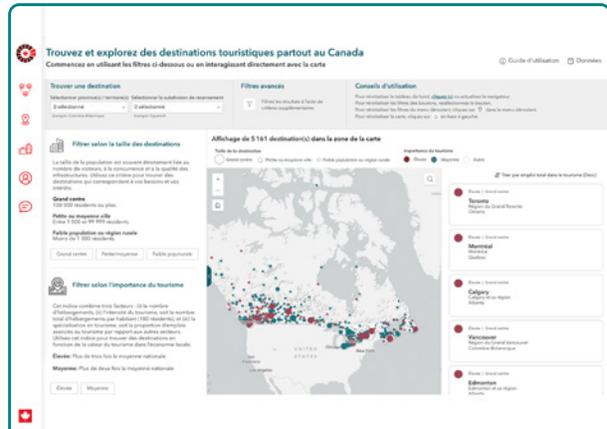
- prépare l'information pour la prise de décisions interne;
- mesure l'efficacité des programmes de la Société;
- dirige des projets visant à fournir des renseignements aux parties intéressées et concernées, qui sont directement liés au mandat de la Société.

25. Par exemple, en 2023, la Société s'employait à concevoir plusieurs de ses initiatives clés, notamment l'indice de prospérité et de bien-être et le Consortium de données touristiques canadiennes (voir la pièce 7). L'indice de prospérité et de bien-être offrira aux parties intéressées et concernées de l'industrie canadienne du tourisme de multiples indicateurs visant à fournir une mesure complète et fondée sur des données de la contribution du tourisme à la prospérité économique et au mieux-être général de diverses régions du Canada. Le consortium de données – en cours d'élaboration avec d'autres partenaires du gouvernement fédéral, Statistique Canada et Innovation, Sciences et Développement économique Canada – servira de plateforme nationale centralisée, complète, accessible, sécurisée et facile à utiliser, qui permettra aux parties intéressées et concernées de l'industrie canadienne du tourisme d'accéder aux données et aux résultats de recherche sur l'industrie touristique. Le consortium s'appuie sur les produits et services actuels et renforce la collaboration entre les divers acteurs du tourisme.

## Pièce 7 – La Société s'employait à concevoir la plateforme du Consortium de données touristiques canadiennes et l'indice de prospérité et de bien-être afin d'informer les parties intéressées et concernées



L'indice de prospérité et de bien-être est un outil de référence complet qui permet de suivre la durabilité économique, sociale et environnementale, ainsi que la résilience, afin de mesurer la valeur du tourisme.

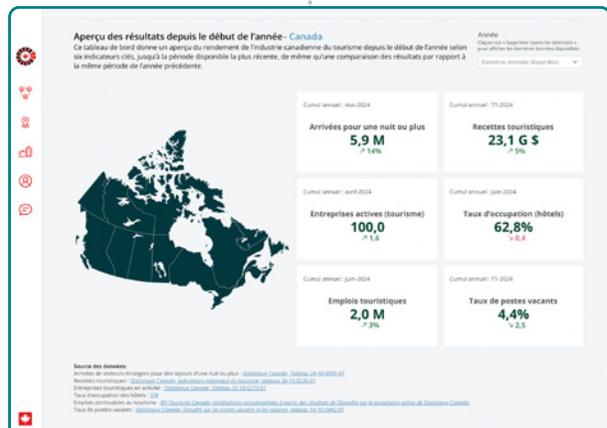


Paysage touristique est une carte interactive qui fournit des renseignements sur le secteur touristique des collectivités partout au Canada.

Exemples d'initiatives dans le cadre du **Consortium de données touristiques canadiennes** qui servira de plateforme en ligne nationale centralisée, complète, accessible, sécurisée et facile à utiliser.



Le programme de segmentation des voyageurs est une classification des voyageuses et voyageurs fondée sur de multiples caractéristiques visant à faciliter le marketing et la recherche.



Le tableau de bord des indicateurs de rendement du tourisme offre un aperçu du secteur du tourisme au Canada.

Source des images : Commission canadienne du tourisme

## Gestion des opérations

26. **Constatations** – Nous avons constaté que la Société disposait de bonnes méthodes en matière de planification opérationnelle, de gestion des accords de marketing avec les agences, de présentation de renseignements et d'analytique ainsi que de mesure et de surveillance du rendement opérationnel, et de communication des résultats à cet égard (voir la pièce 8).

### Pièce 8 – Gestion des opérations : Principales constatations et évaluation

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Planification opérationnelle	La planification opérationnelle de la Société cadrait avec ses objectifs stratégiques.	<p>La Société disposait d'un processus de planification opérationnelle, défini dans un cadre pour concrétiser sa stratégie organisationnelle. Les unités opérationnelles préparaient leurs propres plans, qui incluaient les activités prévues, qui démontraient l'alignement sur la stratégie à long terme et qui relevaient les ressources nécessaires pour les réaliser. Les plans comprenaient la mise en œuvre de la stratégie de marque de la Société, la promotion d'événements d'affaires internationaux organisés au Canada, le soutien au développement de destinations canadiennes pour accueillir des visiteuses et visiteurs, le recensement des stratégies pour joindre le public de marchés mondiaux précis, et le développement de produits de renseignements et d'analytique.</p> <p>Les considérations environnementales et de durabilité avaient fait partie du processus de planification opérationnelle. La Société avait élaboré différents documents qui l'aidaient à intégrer dans ses activités des objectifs et des principes de régénération et de diversité, d'équité et d'inclusion.</p> <p>La Société avait sollicité de diverses manières la contribution des principales parties intéressées et concernées de l'industrie canadienne du tourisme. Ces renseignements avaient été pris en compte lors de l'élaboration des plans de ses unités opérationnelles.</p>	

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
<p>Gestion des accords de marketing avec les agences</p>	<p>La Société a géré ses accords de marketing de manière à atteindre les objectifs fixés et les résultats prévus.</p>	<p>La Société avait une stratégie de marché mondial. Les plans tactiques et de marchés ciblés visaient des publics précis.</p> <p>La Société disposait d'un processus détaillé et documenté pour la planification, la réalisation et la finalisation de ses accords de marketing importants.</p> <p>La Société avait intégré des considérations relatives à l'environnement et au développement durable ainsi qu'à la diversité, à l'équité et à l'inclusion dans ses projets de marketing.</p> <p>La Société avait géré les accords de marketing que nous avons sélectionnés pour l'examen conformément aux principales méthodes documentées qui cadraient avec les bonnes méthodes de gestion de projet.</p> <p>La direction surveillait régulièrement les projets de marketing connexes pour s'assurer qu'ils progressaient comme prévu. La Société avait communiqué les principaux résultats des projets de marketing aux partenaires d'investissement.</p>	<p style="text-align: center;"></p>

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Présentation de renseignements et d'analytique	La Société a géré des initiatives planifiées en matière de renseignements et d'analytique afin d'atteindre les objectifs fixés et les résultats prévus.	<p>La stratégie relative aux données de la Société définissait sa vision et sa feuille de route à long terme. Elle comprenait également une liste de projets destinés aux utilisatrices et utilisateurs internes et externes, qui devaient être achevés au cours de l'exercice suivant ainsi que les échéanciers prévus pour ces projets.</p> <p>La Société disposait d'un processus détaillé et documenté pour la planification, la réalisation et la finalisation de ses projets importants en matière de données et d'analytique.</p> <p>La Société avait intégré des considérations relatives à l'environnement et au développement durable ainsi qu'à la diversité, à l'équité et à l'inclusion dans sa stratégie relative aux données en développant des initiatives précises, par exemple l'indice national de prospérité et de bien-être.</p> <p>La Société avait géré les projets de renseignements et d'analytique que nous avons sélectionnés à des fins d'examen avec des méthodes documentées qui cadraient avec les bonnes méthodes de gestion de projet.</p> <p>La Société communiquait avec les utilisatrices et utilisateurs ou recueillait régulièrement des commentaires tout au long de l'élaboration des projets de renseignements et d'analytique.</p> <p>La direction surveillait régulièrement les projets de renseignements et d'analytique pour s'assurer qu'ils progressaient comme prévu.</p>	
Mesure et surveillance du rendement opérationnel, et communication des résultats à cet égard	La Société a mis en place des indicateurs de rendement pour mesurer son rendement opérationnel et a surveillé et communiqué les progrès réalisés.	<p>La Société avait mis en place un cadre de mesure de rendement qui permettait de faire concorder ses objectifs opérationnels avec ses indicateurs de rendement.</p> <p>L'état d'avancement des initiatives clés des différentes unités opérationnelles était régulièrement communiqué à la direction et au conseil d'administration. La Société avait mis en place des méthodes d'amélioration continue, notamment en menant régulièrement des sondages auprès de sa clientèle et en comparant certaines parties de ses activités aux pratiques exemplaires du secteur.</p>	

**Légende – Évaluation en fonction des critères établis**

-  Satisfait aux critères
-  Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent
-  Ne satisfait pas aux critères

## Conclusion

27. À notre avis, compte tenu des critères établis, il existe une assurance raisonnable que les moyens et les méthodes de la Société que nous avons examinés ne comportaient aucun défaut grave. Nous avons conclu que la Commission canadienne du tourisme avait mis en œuvre ses moyens et méthodes tout au long de la période visée par l'audit d'une manière qui lui a fourni l'assurance raisonnable requise aux termes du paragraphe 138(1) de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

## Autres informations

28. En septembre 2024, la direction nous a informés qu'elle avait pris connaissance du fait que l'adhésion de l'ancien chef des services financiers de la Commission canadienne du tourisme à l'organisme Comptables professionnels agréés de la Colombie-Britannique avait été annulée en août 2024 en raison d'activités menées d'une manière ne correspondant pas aux normes attendues d'un membre de cette profession. Cet individu n'est plus un employé de la Commission canadienne du tourisme depuis le mois d'août 2023. Les activités en question n'étaient pas liées au rôle de l'ancien chef des services financiers au sein de la Commission canadienne du tourisme et ont eu lieu avant la période couverte par notre examen spécial. Nous avons déterminé que cette information n'avait pas d'incidence sur les constatations et la conclusion du présent rapport.

## À propos de l'audit

Le présent rapport de certification indépendant sur la Commission canadienne du tourisme a été préparé par le Bureau du vérificateur général du Canada. Notre responsabilité consistait à exprimer :

- une opinion, à savoir si, pendant la période visée par l'audit, il existait une assurance raisonnable que les moyens et méthodes de la Société que nous avons sélectionnés aux fins de l'examen ne comportaient aucun défaut grave;
- une conclusion sur la conformité de la Société, dans tous ses aspects importants, aux critères applicables.

En vertu de l'article 131 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, la Société 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;
- la gestion de ses ressources financières, humaines et matérielles est économique et efficiente;
- ses opérations sont menées avec efficacité.

De plus, aux termes du paragraphe 138(2) de la *Loi*, la Société est tenue de soumettre ces moyens et méthodes à un examen spécial au moins une fois tous les dix ans.

Tous les travaux effectués dans le cadre du présent audit ont été réalisés à un niveau d'assurance raisonnable conformément à la Norme canadienne de missions de certification (NCMC) 3001 – Missions d'appréciation directe de Comptables professionnels agréés du Canada (CPA Canada), qui est présentée dans le Manuel de CPA Canada – Certification.

Le Bureau du vérificateur général du Canada (BVG) applique la Norme canadienne de gestion de la qualité (NCGQ) 1, *Gestion de la qualité par les cabinets qui réalisent des audits ou des examens d'états financiers, ou d'autres missions de certification ou de services connexes*. Cette norme exige que le BVG conçoive, mette en place et fasse fonctionner un système de gestion de la qualité qui comprend des politiques ou des procédures conformes aux règles de déontologie, aux normes professionnelles et aux exigences légales et réglementaires applicables.

Lors de la réalisation de nos travaux d'audit, nous nous sommes conformés aux règles sur l'indépendance et aux autres règles de déontologie pertinentes définies dans les codes de déontologie applicables à l'exercice de l'expertise comptable au Canada, qui reposent sur les principes fondamentaux d'intégrité, de diligence, d'objectivité, de compétence professionnelle, de confidentialité et de conduite professionnelle.

Conformément à notre processus d'audit habituel, nous avons obtenu ce qui suit de la Société :

- la confirmation de sa responsabilité à l'égard de l'objet considéré;
- la confirmation que les critères étaient valables pour la mission;
- la confirmation qu'elle nous a fourni tous les renseignements dont elle a connaissance et qui lui ont été demandés ou qui pourraient avoir une incidence importante sur les constatations ou la conclusion contenues dans le présent rapport;
- la confirmation que les faits présentés dans le rapport sont exacts.

## Objectif de l'audit

L'audit visait à déterminer si les moyens et les méthodes de la Commission canadienne du tourisme que nous avons sélectionnés aux fins de l'examen fournissaient à la Société l'assurance raisonnable que ses actifs étaient protégés et contrôlés, que ses ressources étaient gérées avec efficacité et économie et que ses opérations étaient menées avec efficacité, comme l'exige le paragraphe 138(1) de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

## Étendue et méthode

Nous avons délimité l'étendue de l'examen spécial de la Commission canadienne du tourisme en nous fondant sur notre évaluation des risques qui pourraient empêcher la Société de s'acquitter de ses obligations aux termes de la *Loi sur la gestion des finances publiques* ainsi qu'à ses principales activités organisationnelles et de gestion.

Dans le cadre de notre examen, nous nous sommes entretenus avec les membres du conseil d'administration, la haute direction et des membres du personnel de la Société afin d'obtenir un aperçu de ses moyens et méthodes. Dans le cadre de nos travaux, nous avons examiné des documents clés qui se rattachaient aux moyens et méthodes sélectionnés aux fins de l'examen.

Nous avons également sélectionné des échantillons de certains moyens et méthodes, selon notre jugement professionnel, afin d'examiner si certaines exigences en matière de gestion de projet avaient été respectées. Plus particulièrement, nos tests de gestion des accords de marketing avec les agences et de présentation de renseignements et d'analytique comprenaient un échantillonnage de projets à différents stades de la planification ou de la mise en œuvre afin de tirer des conclusions en fonction des critères pertinents. Ces tests n'ont pas porté sur le processus de sélection des fournisseurs de ces projets.

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

Les moyens et méthodes sélectionnés pour chacun des secteurs de l'audit sont présentés dans les pièces tout au long du rapport.

## Sources des critères

Les critères appliqués pour évaluer les moyens et méthodes sélectionnés sont présentés dans les pièces tout au long du rapport.

### **Gouvernance de la Société**

*Loi sur la Commission canadienne du tourisme*

*Loi sur les conflits d'intérêts*

*Loi sur la gestion des finances publiques*

The Institute of Internal Auditors, *Practice Guide : Assessing Organizational Governance in the Public Sector*, 2014

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, *Référentiel intégré de contrôle interne*, 2013

Règlements administratifs de la Commission canadienne du tourisme, société d'État

## **Planification stratégique**

*Loi sur la gestion des finances publiques*

*Loi sur la Commission canadienne du tourisme*

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *Guide pour les sociétés d'État sur la préparation des plans d'entreprise et des budgets*, 2019

Destination Canada, *2030 Transformative Growth and Resiliency Strategy*, 2023

Destination Canada, *Plan d'entreprise 2023-2027*

Conseil des normes comptables internationales du secteur public, *Lignes directrices de pratique recommandée 3, un rapport sur la performance de service*, 2015

## **Gestion des risques organisationnels**

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, *Synthèse : Le management des risques de l'entreprise – Une démarche intégrée à la stratégie et à la performance*, 2017

Organisation internationale de normalisation, *ISO 31000 – Management du risque – Lignes directrices*, 2018

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, *Référentiel intégré de contrôle interne*, 2013

## **Activités de marketing**

*Loi sur la Commission canadienne du tourisme*

Project Management Institute Inc., *Guide du Corpus des connaissances en management de projet (Guide PMBOK)*, 7<sup>e</sup> édition, 2021

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, *Référentiel intégré de contrôle interne*, 2013

Règlements administratifs de la Commission canadienne du tourisme, société d'État

Destination Canada, *Guide du Programme de gestion du rendement des fournisseurs*, 2022

Destination Canada, *Marketing Planning Cascade*, 2023

Destination Canada, *Manuel de procédures d'approvisionnement*, 2022

## **Renseignements et analytique**

Project Management Institute Inc., *Guide du Corpus des connaissances en management de projet (Guide PMBOK)*, 7<sup>e</sup> édition, 2021

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, *Référentiel intégré de contrôle interne*, 2013

Règlements administratifs de la Commission canadienne du tourisme, société d'État

Destination Canada, *Guide du Programme de gestion du rendement des fournisseurs*, 2022

Destination Canada, *Manuel de procédures d'approvisionnement*, 2022

Destination Canada, *Stratégie relative aux données*, 2021 et 2023

## Période visée par l'audit

L'examen spécial a porté sur la période allant du 1<sup>er</sup> mai 2023 au 30 avril 2024. Il s'agit de la période à laquelle s'applique la conclusion de l'audit. Toutefois, afin de mieux comprendre les principaux moyens et méthodes, nous avons aussi examiné certains éléments probants antérieurs à cette période.

## Date du rapport

Nous avons fini de rassembler les éléments probants suffisants et appropriés sur lesquels nous avons fondé notre conclusion le 21 août 2024, à Ottawa, au Canada.

## Date de présentation du rapport au conseil d'administration

Le rapport a été présenté au conseil d'administration le 3 décembre 2024.

## Équipe d'audit

L'examen spécial a été réalisé par une équipe multidisciplinaire du Bureau du vérificateur général du Canada (BVG) dirigée par Dusan Duvnjak, directeur principal. Le directeur principal est responsable de la qualité de l'audit dans son ensemble; il doit s'assurer notamment que les travaux d'audit sont exécutés conformément aux normes professionnelles, aux exigences des textes légaux et réglementaires applicables ainsi qu'aux politiques et au système de gestion de la qualité du BVG.