

## 3.10—Programme du tourisme

---

### CONTEXTE

Le Programme du tourisme du ministère du Tourisme et des Loisirs est responsable du développement et de la promotion de l'industrie du tourisme de l'Ontario. Cette industrie comprend diverses entreprises offrant des services en rapport, notamment, avec l'hébergement, l'alimentation, les attractions touristiques, le transport, le commerce de détail et le voyage. Le ministère estime que ces entreprises emploient environ 500 000 personnes et qu'il s'agit du plus important employeur de la province pour les jeunes et les travailleurs saisonniers. Chaque année, le tourisme injecte une somme estimée à 17 milliards de dollars dans l'économie de l'Ontario et génère 2,5 milliards de dollars en recettes fiscales pour la province.

Les objectifs du Programme du tourisme consistent à faire la promotion du tourisme, à stimuler l'emploi, à encourager l'utilisation des parcs ainsi que des installations et des attractions touristiques de la province et à favoriser l'amélioration de la qualité de l'hébergement, des installations et des services proposés aux voyageurs. La Société du Partenariat ontarien de marketing touristique (la Société), un organisme ministériel qui a été mis sur pied en vertu d'un règlement relevant de la *Loi sur les sociétés de développement* et qui est entré en fonction en 1999, a pour rôle de faire la promotion de l'Ontario comme destination touristique en élaborant et en lançant des programmes de publicité et de marketing touristiques et en insistant sur l'établissement de partenariats avec l'industrie du tourisme.

La *Loi sur le tourisme* et la *Loi sur le ministère du Tourisme et des Loisirs* constituent le cadre légal qui régit l'exploitation du Programme du tourisme. Le ministère dispose de 18 centres de renseignements touristiques et a la responsabilité de neuf organismes et attractions touristiques. De plus, il exploite directement les attractions touristiques suivantes : les Parcs historiques de la Huronie et le Vieux fort William. Les organismes de tourisme, en plus de la Société, sont régis par une loi qui leur est propre et génèrent des recettes pour supporter la majeure partie de leurs dépenses. Ces organismes sont : Place Ontario, Palais des congrès de la communauté urbaine de Toronto, Centre des congrès d'Ottawa, Parcs du Niagara, Parcs Sainte-Claire et Parcs du Saint-Laurent.

---

Pour l'exercice 2001-2002, les dépenses d'exploitation en matière de tourisme se sont élevées à 83 millions de dollars, dont 52 millions ont été dépensés par la Société et 11 millions ont été remis aux autres organismes de tourisme.

## OBJECTIFS ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION

Notre vérification du Programme du tourisme visait à déterminer si le ministère et la Société du Partenariat ontarien de marketing touristique disposaient de mesures adéquates pour :

- évaluer l'efficacité du Programme quant à la promotion du tourisme en Ontario et faire rapport à ce sujet;
- garantir le respect des lois ainsi que des politiques du gouvernement et du ministère;
- gérer les ressources en tenant suffisamment compte des impératifs en matière d'économie et d'efficacité.

Nous avons discuté des critères que nous avons utilisés pour effectuer notre vérification avec les cadres supérieurs au ministère et à la Société, qui les ont acceptés. Ces critères portaient sur les systèmes, les politiques et les méthodes dont le ministère et la Société doivent disposer.

Notre vérification, qui a été terminée en bonne partie en mars 2002, a compris des discussions avec le personnel du ministère et de la Société, ainsi que l'examen et l'analyse des documents conservés aux bureaux de ceux-ci et au Bureau des services communs du Secrétariat du Conseil de gestion, qui est en partie responsable de l'acquisition des services de conseils. De plus, notre vérification des organismes et des attractions touristiques, sauf en ce qui concerne la Société, se bornait au financement consenti par le ministère pour l'entretien et la réparation des immobilisations.

Notre avons mené notre vérification dans le respect des normes relatives aux missions de certification, notamment l'optimisation des ressources et la conformité, établies par l'Institut Canadien des Comptables Agréés. Par conséquent, nous avons eu recours aux contrôles et aux autres procédés de vérification jugés nécessaires dans les circonstances.

Nous avons également passé en revue les activités de la Direction des services de vérification interne du ministère, qui avait entrepris un examen du cadre de responsabilité du ministère en ce qui concerne ses organismes. Cet examen a permis de réduire l'envergure de notre travail de vérification.

---

## CONCLUSIONS GLOBALES DE LA VÉRIFICATION

Au cours des dix dernières années, le Programme du tourisme a connu des revirements et a fait l'objet de restructurations organisationnelles, comme en témoignent ses cinq énoncés de mission différents. En effet, le ministère responsable du Programme a changé à six reprises. Un autre changement important a eu lieu, soit la mise sur pied, récemment, de la Société du Partenariat ontarien de marketing touristique, à qui on a confié la responsabilité du marketing et de la publicité en matière de tourisme. De plus, le mandat d'au moins 11 ministères provinciaux comporte un objectif se rapportant au tourisme. En raison de l'importance du tourisme pour l'économie de l'Ontario, le ministère doit assurer un rôle plus actif de chef de file et ainsi élaborer et mettre en œuvre une stratégie à long terme, dans le but d'aider à la coordination des nombreuses activités des organismes des secteurs public et privé qui prennent part à la promotion du tourisme en Ontario.

De façon générale, nous avons conclu que le ministère et la Société ne disposaient pas de méthodes suffisantes pour évaluer l'efficacité du Programme quant à la promotion du tourisme en Ontario et pour faire rapport à ce sujet. Par ailleurs, dans son plan d'activités annuel, le ministère n'a pas indiqué les résultats obtenus en rapport avec les mesures du rendement qu'il avait publiées précédemment. En outre, après trois ans d'existence, la Société n'avait pas encore présenté de rapport annuel à l'Assemblée législative, comme elle devait le faire.

Nous avons également constaté que le ministère et la Société ne disposaient pas de méthodes adéquates, pour plusieurs aspects de leurs activités, qui auraient permis de s'assurer que le Programme était réalisé conformément aux impératifs en matière d'économie et d'efficacité. Plus particulièrement, nous formulons les observations suivantes :

- Les publications sur le tourisme ne sont pas suffisamment complètes et ne sont pas publiées en temps opportun. Par exemple, le principal guide touristique de la Société n'énumère que 1 400 des quelque 8 000 installations touristiques existantes. De plus, le guide des événements d'hiver de 2001-2002 n'a été publié qu'en décembre 2001 et il mentionnait des événements qui avaient déjà eu lieu.
- On ne disposait d'aucun processus pour recueillir des renseignements sur les activités en rapport avec le tourisme mises en œuvre par d'autres ministères et sur l'appui financier accordé par d'autres ministères à l'industrie du tourisme. Par conséquent, il y avait certes un risque de chevauchement et de dédoublement des programmes et des services associés au tourisme offerts par les ministères et les organismes du gouvernement.
- On n'a pas assuré de coordination adéquate, entre les ministères et le secteur privé, du système d'évaluation des établissements d'hébergement de l'Ontario et des normes d'assurance de la qualité de ces établissements. Ainsi, l'Ontario est l'une des rares

---

destinations touristiques importantes qui ne dispose pas de normes d'assurance de la qualité à l'échelle de la province ou d'un système d'évaluation des établissements d'hébergement.

- Notre examen d'un échantillon de contrats de conseils a révélé que les services de conseils en gestion dont on s'est prévalu n'étaient pas, dans bien des cas, justifiés par une analyse de rentabilisation et les contrats correspondants n'ont pas non plus été signés au moment opportun. De plus, plusieurs contrats ont été accordés directement à un fournisseur, sans concours, tandis que d'autres projets avaient fait l'objet de contrats distincts, ce qui avait permis au ministère de contourner les exigences en matière de concurrence.
- Le ministère et la Société tiennent des bases de données distinctes sur les renseignements touristiques et ne disposent pas d'un processus de comparaison et de mise à jour périodiques de l'information figurant dans ces bases de données.

## CONSTATATIONS DÉTAILLÉES DE LA VÉRIFICATION

### *PLANIFICATION STRATÉGIQUE ET PRODUCTION DE RAPPORTS*

#### **Vision du ministère et planification stratégique**

La vision, ou l'énoncé de mission, d'un organisme précise son but d'ensemble et son orientation générale; il s'agit d'un élément important qui contribue à l'élaboration de plans particuliers pour la mise en œuvre. L'énoncé de vision ministériel aide à définir de quelle façon se déroule la prestation des services et favorise un développement plus efficace de programmes et de services de qualité.

Au cours des dix dernières années, la responsabilité du Programme du tourisme a changé six fois de ministère en raison des restructurations du gouvernement. Chacune de ces réorganisations a entraîné des changements de vision en matière de tourisme, en fonction du nouveau ministère responsable. Le tableau ci-après présente certains des changements apportés à la vision du tourisme depuis 1993.

## Programme du tourisme, 1993–2002

Ministère responsable	Période	Vision ou énoncé de mission
Tourisme et Loisirs	Jusqu'en 1993	Rehausser le bien-être économique et social des résidents de l'Ontario en assurant le développement et le maintien de services, de programmes et d'installations appuyant un large éventail d'activités et de possibilités touristiques et de loisirs en Ontario, pour les résidents de la province et les visiteurs de l'extérieur.
Culture, Tourisme et Loisirs	1994–1996	Favoriser l'accessibilité, le progrès économique et le développement de la culture, de la gestion de l'information, du tourisme et des loisirs.
Développement économique, Commerce et Tourisme	1997–1999	Aider l'Ontario à atteindre une situation de croissance et d'emplois durables et en faire une destination nord-américaine de premier plan pour les voyageurs canadiens et étrangers.
Tourisme	1999–2000	S'imposer comme industrie touristique novatrice et dynamique qui rehausse l'image de l'Ontario partout au monde à titre de destination touristique incontournable, encourage les visiteurs à demeurer plus longtemps en Ontario et à y revenir plus souvent, communique l'information à jour la plus accessible aux éventuels touristes, offre des installations et des possibilités touristiques de catégorie internationale, propose le personnel le plus qualifié et le plus serviable au monde, crée des emplois et développe le plein potentiel économique de chacune des régions de la province.
Tourisme, Culture et Loisirs	2000–2002	S'imposer comme chef de file national reconnu dans le domaine de la création d'emplois et de l'investissement grâce à ses efforts pour développer le tourisme.
Tourisme et Loisirs	À partir d'avril 2002	À déterminer.

*Source des données : Ministère du Tourisme et des Loisirs*

Comme l'indique le tableau, les énoncés de vision, ou de mission, du Programme du tourisme ont changé chaque fois que la responsabilité a été transférée à un autre ministère. Normalement, les énoncés de mission et les buts associés ne changent pas, à moins que les circonstances en vertu desquelles ils ont été créés changent également. Le Programme du tourisme a connu des changements importants sur le plan organisationnel et de l'orientation au cours des dix dernières années et, à chaque remaniement, les structures de gestion du Programme ont également fait l'objet de nombreuses modifications. En outre, en 1999, la responsabilité du marketing touristique a été confiée à un nouvel organisme, la Société du Partenariat ontarien de marketing touristique.

En 1999, le ministre du Tourisme d'alors annonçait que « le ministère coordonnera l'élaboration de la première stratégie globale de la province en matière de tourisme. » On a effectivement élaboré la stratégie prévue, mais elle n'a jamais été approuvée officiellement. Lors de l'examen de ce document, nous avons remarqué que celui-ci contenait des objectifs mesurables à court et à long terme ainsi qu'une description des activités

---

particulières à réaliser. En raison de la complexité de l'industrie touristique et de son importance pour l'économie de l'Ontario, nous devons nous doter d'un plan stratégique d'ensemble qui communiquerait au personnel une orientation claire transcendant les restructurations organisationnelles, en plus de préciser la responsabilité quant aux fonctions du Programme et la priorité des nombreux objectifs de celui-ci.

#### **Recommandation**

**Afin de renforcer la responsabilité et d'offrir une orientation claire en vue de la réalisation de sa vision, le ministère doit élaborer un plan stratégique pour le Programme du tourisme comportant des objectifs mesurables à court et à long terme ainsi qu'un plan d'action renfermant un cadre de responsabilisation précis.**

#### ***Réponse du ministère***

***Le ministère est d'accord avec cette recommandation et propose d'élaborer pour le tourisme un plan stratégique renouvelé comprenant des objectifs mesurables à court et à long terme ainsi qu'un cadre de responsabilisation précis.***

## **Méthodes de mesure et de compte rendu sur l'efficacité du programme**

Les directives du Conseil de gestion du gouvernement exigent des ministères qu'ils publient un plan d'activités et un rapport annuel qui précisent les plans de l'année à venir et font rapport sur le rendement de l'année précédente. Le processus de planification des activités du gouvernement a pour but d'améliorer la prise de décisions, d'appuyer le développement et la prestation de programmes de qualité supérieure, de faire en sorte que les résultats obtenus concordent avec les priorités globales du gouvernement et de rehausser la responsabilisation en ce qui a trait aux résultats à obtenir et à leur évaluation. Les plans d'activités et les rapports annuels publiés visent en outre à favoriser l'ouverture et la responsabilisation envers le public et l'Assemblée législative.

Nous avons passé en revue le processus de planification des activités du ministère pour les exercices 2000-2001 et 2001-2002 et nous avons constaté que le ministère décrivait différentes mesures du rendement comportant chacune des objectifs et des engagements au sujet des activités principales. Certes, certains résultats ont fait l'objet de rapports internes, mais le ministère n'a pas précisé les résultats de ses mesures du rendement dans les rapports d'activités qu'il a publiés. Par conséquent, le but du processus de planification des activités, qui consistait à favoriser l'ouverture et la responsabilisation envers le public et l'Assemblée législative en vue de l'atteinte des objectifs du Programme, n'était pas respecté.

---

Nous avons également remarqué que les mesures du rendement du ministère et les engagements correspondants étaient, dans bien des cas, des indicateurs de niveau supérieur de l'évolution du tourisme en Ontario. Par exemple, un de ses engagements pour 2001-2002 consistait à générer 500 millions de dollars pour les dépenses touristiques supplémentaires. Cette mesure n'indique pas à quel point les activités du ministère contribuent, le cas échéant, à l'augmentation des dépenses touristiques. Les mesures de niveau supérieur de ce genre sont soumises à divers facteurs sur lesquels le ministère n'a aucune influence, comme les taux de change des devises étrangères, les événements internationaux et la situation économique au pays. Qui plus est, des municipalités, des organismes privés, des entreprises indépendantes et plusieurs autres ministères provinciaux font également la promotion du tourisme en Ontario. Étant donné que de nombreux organismes font la promotion de différents aspects du tourisme, il est difficile de cerner l'apport du ministère en ce qui concerne l'atteinte des objectifs précisés pour le Programme du tourisme. Ainsi, on doit élaborer des mesures du rendement se rapportant aux activités du Programme afin de déterminer à quel point le ministère contribue à la promotion globale du tourisme.

La Société du Partenariat ontarien de marketing touristique reconnaît la nécessité de déterminer à quel point ses objectifs sont atteints, et de faire rapport à ce sujet. Ainsi, elle a mis sur pied, en 1999, le Comité d'évaluation du rendement marketing. En juillet 2001, on a préparé un rapport sur le rendement des activités de la Société à l'intention de ce Comité. Nous avons constaté que la Société avait produit un certain nombre de mesures du rendement. Toutefois, elle doit élaborer des normes particulières, ou des exigences, pour bon nombre de ces mesures. Par exemple, de nombreuses mesures se fondent sur des activités particulières, comme le nombre d'appels reçus ou le nombre de publications distribuées. Si l'on produit un rapport d'activités sans effectuer de comparaison avec un modèle établi ou avec le résultat escompté, il est difficile de déterminer si l'activité décrite a réussi ou échoué.

De plus, pour que la Société soit responsable de l'utilisation qu'elle fait des fonds publics, elle doit préparer un rapport annuel de ses activités qui doit être présenté à l'Assemblée législative. Toutefois, après trois ans d'existence, la Société n'avait pas encore préparé ce rapport.

Nous avons remarqué que d'autres compétences ont élaboré des mesures du rendement et produisent des rapports annuels sur leurs réalisations. Celles-ci expliquent en outre, s'il y a lieu, les raisons pour lesquelles certains objectifs importants n'ont pas été atteints. Par exemple, en 2001, une autre province canadienne a rendu public un rapport annuel sur le tourisme qui comprenait différents indicateurs du rendement, notamment une comparaison entre certains objectifs fixés et les réalisations observées, ainsi qu'une analyse visant à déterminer si les objectifs avaient été atteints et précisant, le cas échéant, les raisons de l'échec à cet égard.

## Recommandation

Afin d'assurer une plus grande responsabilité envers le public et l'Assemblée législative quant à l'utilisation qu'elle fait des fonds publics et pour favoriser l'accent sur des activités axées sur les résultats :

- le ministère doit élaborer des mesures du rendement sur lesquelles il peut exercer une influence raisonnable, il doit faire rapport sur les réalisations relatives à ces mesures et il doit donner des explications en cas de différence importante au sujet des résultats escomptés;
- la Société du Partenariat ontarien de marketing touristique doit élaborer des normes pour ses mesures du rendement et préparer les rapports annuels nécessaires devant être présentés à l'Assemblée législative.

### *Réponse du ministère et de la Société*

*Le ministère convient que, pour certaines de ses mesures du rendement, il ne peut exercer aucune influence et compte élaborer d'autres mesures portant sur des éléments soumis plus directement à l'influence de ses programmes. Les engagements et les résultats, quant à ces mesures, vont faire l'objet de rapports.*

*La Société du Partenariat ontarien de marketing touristique appuie l'élaboration d'une méthode efficace de mesure du rendement. La Société précisera son rendement dans son plan d'activités pour 2003-2004. De plus, elle élaborera des normes au sujet de son rendement d'ici la fin de l'exercice 2002-2003 et, à cet égard, elle s'inspirera de l'expérience de compétences présentant des mandats comparables, afin d'établir des points de repère. Actuellement, la Société se sert d'un modèle axé sur le « rendement de l'investissement » qui fait un suivi des publicités afin de déterminer leur efficacité et qui évalue le rendement de ce volet du marketing. Par ailleurs, elle joint l'aspect de suivi du rendement à la mise en œuvre d'un nouveau cadre de planification et de responsabilisation. Nous allons mettre en œuvre ces normes, pour l'exercice 2003-2004, et nous allons effectuer une surveillance à cet égard, pendant tout l'exercice, afin de nous assurer qu'elles permettent de produire une information axée sur les résultats.*

*Le ministère compte collaborer avec la Société dans le but de préparer les rapports annuels nécessaires devant être approuvés par le ministre et présentés à l'Assemblée législative.*

---

## Coordination des initiatives en matière de tourisme

Le ministère et la Société ne sont pas les seuls à faire la promotion du tourisme dans la province. En effet, de nombreux autres organismes publics et privés et des entreprises font la promotion du tourisme en Ontario. Par exemple, le ministère a indiqué que le mandat d'au moins 11 autres ministères provinciaux comporte un objectif se rapportant au tourisme.

Par le passé, on a tenté de coordonner les diverses activités se rapportant au tourisme qui sont administrées et financées par différents ministères et organismes. Ainsi, en 1997, on a mis sur pied un comité interministériel composé de représentants de 12 ministères dont le mandat comportait un « volet » touristique, en vue de l'analyse des questions de politique se rapportant au tourisme. Au cours de ses deux années d'existence, ce comité a produit une ébauche de « plan d'action en matière de tourisme » qui devait être présentée au Conseil des ministres, mais qui ne l'a jamais été.

Au moment de notre vérification, le ministère se servait d'un large éventail de méthodes pour coordonner les activités en rapport avec le tourisme. Par exemple, le personnel du ministère assistait à des réunions avec bon nombre des principales associations touristiques et le personnel de la Société tenait des « assemblées » locales partout dans la province afin de discuter d'initiatives de marketing. La politique était coordonnée par le recours à diverses méthodes officielles et officieuses, à l'aide du personnel d'autres ministères et organismes. De plus, le ministère émettait périodiquement des commentaires sur des présentations comportant un volet touristique préparées par d'autres ministères et organismes, à l'intention de comités du gouvernement. Toutefois, il ne disposait pas de renseignements adéquats sur les programmes en rapport avec le tourisme administrés par d'autres ministères et organismes, ni sur le financement associé accordé par ces ministères et organismes à l'industrie du tourisme.

Le ministère a précisé que la plupart des autres programmes provinciaux offrent un financement à des industries ou à des régions particulières, le tourisme constituant dans ce cas un objectif secondaire. Par exemple, le ministère du Développement du Nord et des Mines offre un appui aux collectivités du Nord, tandis que le ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation et des Affaires rurales consent une aide aux régions rurales. En fait, chacun de ces ministères accorde une aide financière plus directe à l'industrie du tourisme que le ministère du Tourisme et des Loisirs. Par conséquent, le ministère doit être au courant du soutien financier que l'industrie du tourisme reçoit d'autres ministères provinciaux, afin d'éviter un chevauchement et un dédoublement éventuels.

Étant donné le nombre de méthodes et de programmes différents qui appuient l'industrie du tourisme, on doit faire preuve d'un leadership plus prévenant au sujet de la coordination des activités en rapport avec le tourisme. Pour assurer une coordination efficace, on doit préciser adéquatement les rôles et les responsabilités. En effet, l'absence de responsabilités claires risque d'entraîner une prestation inefficace des programmes. Par

exemple, en 1998, le ministère du Développement du Nord et des Mines a annoncé la création de l'Association de marketing du tourisme dans le Nord de l'Ontario en vue du développement de programmes de tourisme destinés à faire la promotion du Nord de l'Ontario. Dès le départ, la Société et l'Association ont eu de la difficulté à coordonner leurs activités et l'intégration prévue de leurs plans de marketing et de leurs systèmes de renseignements destinés aux clients n'a jamais eu lieu. Le ministère nous a indiqué que l'Association n'existe plus.

Puisque les activités de divers ministères et organismes peuvent contribuer à l'atteinte de l'objectif global du ministère, qui porte sur la promotion du tourisme, il importe que le ministère coordonne ses activités avec d'autres programmes du gouvernement et de l'industrie, afin de garantir un marketing efficace du tourisme en Ontario.

#### **Recommandation**

**Pour faire en sorte que le financement provincial accordé à l'appui de l'industrie du tourisme de l'Ontario soit utilisé efficacement, le ministère doit :**

- **réduire au minimum le risque de chevauchement et de dédoublement entre ses programmes et services et ceux d'autres ministères et organismes;**
- **préparer un processus de collecte des renseignements financiers sur l'appui consenti à l'industrie du tourisme par d'autres ministères;**
- **élaborer une stratégie destinée à favoriser la coordination de toutes les activités du gouvernement qui font la promotion du tourisme dans la province.**

#### ***Réponse du ministère***

***Le ministère reconnaît l'importance de réduire au minimum le risque de chevauchement et de dédoublement entre ses programmes et ceux d'autres ministères. Le nouveau plan stratégique pour le tourisme offrira une orientation qui favorisera la coordination des efforts du gouvernement à l'appui du tourisme.***

***Dans le but d'encourager une coordination constante, le ministère va réaliser, pour la première fois en 2003-2004, un sondage annuel afin de recueillir des renseignements sur les programmes, les services et l'appui financier accordés à l'industrie du tourisme par d'autres ministères.***

---

## Révision de la législation et octroi de permis de tourisme

La *Loi sur le tourisme* accorde au ministère l'autorité en matière de permis et de réglementation des établissements de tourisme et d'hébergement. La Loi précise, par exemple, qu'aucune affiche ou élément publicitaire en rapport avec un établissement touristique et qui est soumis à ses dispositions ne doit contenir de renseignements inexacts ou trompeurs. La *Loi sur le ministère du Tourisme et des Loisirs* indique les objectifs du ministère et stipule l'autorité quant au développement de programmes d'aide financière visant l'atteinte de ces objectifs.

En 1996, le ministère a passé en revue la *Loi sur le tourisme* et s'est penché sur des solutions de rechange à l'octroi de permis aux établissements touristiques puis, en 1998, on a proposé des modifications à la loi suite auxquelles l'octroi de permis aux établissements touristiques en vertu de la *Loi sur le tourisme* ne serait plus nécessaire. On a alors estimé que les modifications ainsi proposées constituaient une mesure provisoire qui demeurerait en vigueur jusqu'à ce qu'on puisse remplacer le processus d'octroi de permis qui fait appel aux ressources publiques par un processus de certification géré par l'industrie elle-même. On visait à ce que les modifications législatives permettent de mieux tenir compte du rôle perçu de la province en matière de tourisme, mais ces changements n'ont jamais été apportés.

Le ministère tente de s'écarter de son rôle strict de réglementation en soulignant le manque de ressources et de savoir-faire pour pouvoir administrer et mettre en application correctement les dispositions de la *Loi sur le tourisme*. Il prétend en outre que la révision de la *Loi sur le ministère du Tourisme et des Loisirs* doit viser à assurer la conformité avec le rôle actuel du Programme du tourisme.

Dans le cadre de la révision de la législation de 1998, on a modifié le règlement d'exécution de la *Loi sur le tourisme* : ainsi, environ 2 500 établissements touristiques qui n'utilisent pas de terres publiques n'avaient plus à se conformer aux exigences de la Loi, notamment celle de se procurer un permis. Le ministère devait toutefois continuer à octroyer des permis aux quelque 1 400 établissements touristiques qui utilisaient des terres publiques. En apportant ces modifications aux règlements, le ministère peut avoir créé des inégalités entre les établissements touristiques qui utilisent des terres publiques et ceux qui n'en utilisent pas, car seuls les premiers doivent se procurer un permis et respecter les nombreuses exigences de la *Loi sur le tourisme*.

Au cours de l'exercice 2001-2002, le ministère a prévu d'effectuer une autre révision de la législation, qui comprendrait des consultations avec des représentants de l'industrie. Cette révision doit préciser le cadre adéquat et le moment qui convient pour l'examen des solutions proposées pour l'octroi de permis touristiques. En mars 2002, cet examen était toujours en cours.

Nous avons de plus remarqué ce qui suit :

- Le ministère nous a indiqué qu'environ 290 exploitants d'entreprises touristiques qui utilisent des terres publiques n'avaient pas renouvelé leur permis pour l'exercice 2001-2002. Il a indiqué ne pas savoir la raison pour laquelle ces établissements n'ont pas renouvelé leur permis, mais le personnel du ministère croit que la plupart de ces établissements sont toujours en service.
- Le ministère n'effectue pas d'inspections régulières des établissements touristiques. Les établissements qui disposent d'un permis doivent assurer la santé et la sécurité de leurs clients et les installations en place doivent respecter d'autres lois, comme la *Loi sur le code du bâtiment de 1992*, la *Loi sur la protection et la promotion de la santé* et la *Loi sur la protection de l'environnement*. On nous a informés que l'exploitant est tenu, en vertu du permis qui lui a été octroyé, de garantir le respect des exigences réglementaires de la *Loi sur le tourisme*. Le ministère ne disposait pas de processus de vérification périodique du respect de la législation.

#### Recommandation

Afin de préciser les responsabilités du Programme du tourisme et de garantir le respect des lois correspondantes, le ministère doit :

- envisager d'examiner toutes les autres lois sur le tourisme dans le cadre de l'examen actuel de la *Loi sur le tourisme*;
- faire un suivi auprès des établissements qui n'ont pas renouvelé leur permis et passer en revue les procédures en place afin de s'assurer que les établissements touristiques respectent la législation en vigueur.

#### Réponse du ministère

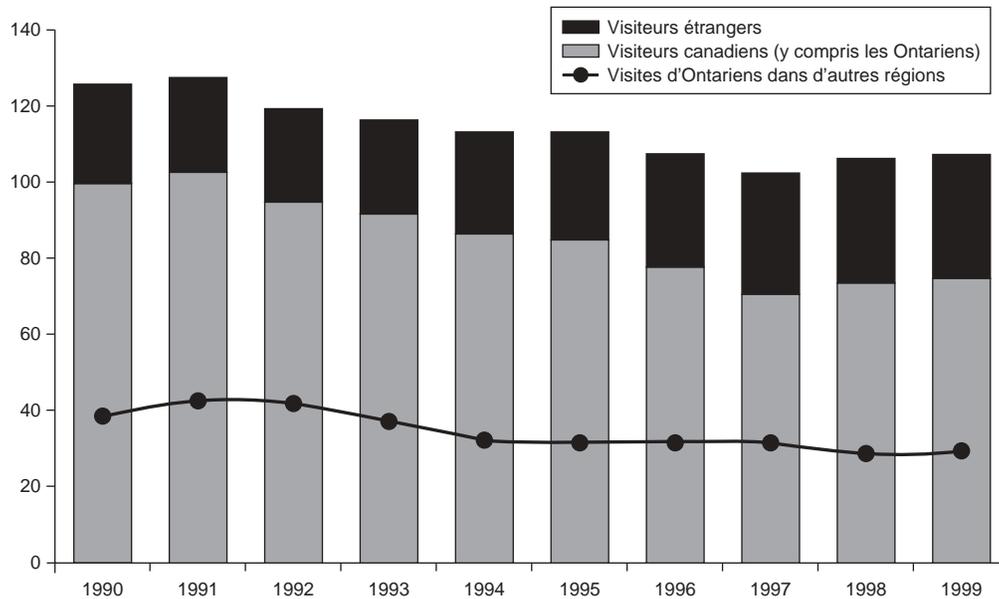
*Le ministère reconnaît le bien-fondé d'une méthode globale au sujet de la législation en matière de tourisme, mais il fait remarquer que 92 lois et règlements provinciaux ont trait au tourisme en Ontario, la plupart de ceux-ci ne se rapportant pas exclusivement au tourisme ou n'étant pas administrés par ses soins. Il doit déterminer les coûts prévus et les avantages que peut procurer cet examen des lois et règlements afin de déterminer s'il est justifié.*

*Afin de régler le problème des établissements qui n'ont pas renouvelé leur permis, le ministère compte examiner, en 2003-2004, le processus d'octroi de permis dans le but d'éliminer les obstacles qui incitent les exploitants à ne pas respecter la législation et d'encourager davantage ceux-ci à se conformer aux exigences. Le ministère collaborera avec ses propres bureaux de service sur le terrain, ainsi qu'avec ceux du ministère du Développement du Nord et des Mines, afin de garantir un suivi efficace et rapide des exploitants d'établissements touristiques récalcitrants.*

## PROMOTION DU TOURISME

Les statistiques du ministère révèlent que le nombre de touristes qui se rendent en Ontario a diminué graduellement au cours des dix dernières années. Un touriste est une personne qui voyage par plaisir, pour affaires ou dans un autre but, sur une distance d'un moins 40 kilomètres à l'extérieur de son milieu habituel, pour un séjour de plus de 24 heures ou pour une activité d'une journée. Le graphique en bandes ci-après indique que cette baisse découle d'une diminution de 25 % du nombre de touristes internes (y compris de résidents de l'Ontario), qui a été en partie compensée par une augmentation des touristes étrangers. En comparaison, on a indiqué que le nombre de visites dans d'autres régions par des résidents de l'Ontario a également diminué.

Nombre de visites de touristes en Ontario  
et d'Ontariens dans d'autres régions, 1990-1999



Source des données : Ministère du Tourisme et des Loisirs

Les statistiques nationales de l'an 2000 et 2001 et les statistiques internationales de l'an 2000 révèlent par ailleurs une diminution du nombre de visites touristiques. Malgré la baisse générale du nombre de visiteurs au cours des dix dernières années, le ministère estime que les dépenses effectuées par des touristes en Ontario ont quelque peu augmenté.

La baisse générale du nombre de personnes qui se rendent en Ontario pour des vacances est attribuable à divers facteurs, comme la récession et le taux de change des devises étrangères, sur lesquels le ministère et l'industrie du tourisme n'ont aucune influence. Toutefois, des programmes de marketing et de publicité avant-gardistes pourraient attirer des visiteurs internes et internationaux en Ontario et encourager les résidents de la province à prendre leurs vacances en Ontario.

---

## Plans de marketing

La Société a la responsabilité du marketing touristique. Son plan annuel de marketing touristique prévoit une évaluation de haut niveau des produits et des services offerts par l'industrie du tourisme en Ontario, ainsi que des régions que la Société compte cibler par l'entremise de ses activités de marketing. Ce plan précise en outre les ressources dont la Société dispose et communique à la direction une orientation générale pour la prise de décisions se rapportant au marketing et à l'utilisation des ressources.

Nous avons passé en revue les plans de marketing de la Société de 2001-2002 et 2002-2003 ainsi que les documents à l'appui et les analyses associées. Nous avons remarqué que le plan de marketing publié, qui est mis à la disposition du public et des intervenants de l'industrie, indique les objectifs de marketing de la Société pour l'année, de même que les produits et les services dont elle prévoit faire la promotion. Toutefois, nous avons constaté que les documents et l'analyse sur lesquels on s'est fondé pour prendre les décisions de marketing devaient être améliorés. Plus particulièrement, nous avons noté que les documents utilisés pour appuyer les décisions sur les marchés à adjoindre ou à ne pas adjoindre au plan annuel de marketing étaient insuffisants. Nous n'avons en outre remarqué aucune analyse officielle de la viabilité des marchés démographiques ou géographiques éventuels à cibler à l'aide des campagnes de publicité.

Lors de notre examen des autres compétences, nous avons constaté que l'organisme fédéral responsable du marketing touristique pour le Canada avait élaboré un processus d'analyse des dossiers de marketing afin d'aider à la prise de décisions en offrant une méthode permettant d'évaluer et de prioriser objectivement, et de façon juste et cohérente, le potentiel et le rendement, sur le plan touristique, des marchés ciblés. Ce processus complète les renseignements subjectifs du marché et les commentaires de l'industrie. Le processus fédéral précise qu'un certain nombre de pays présentaient de très bonnes possibilités de résultats, intéressants du point de vue du marketing, dont certains ne sont pas ciblés par la Société, comme le Mexique, Taïwan, Hong Kong, la Corée du Sud et le Brésil.

### Recommandation

**Afin d'optimiser les répercussions de son processus de marketing visant à attirer des visiteurs en Ontario, la Société du Partenariat ontarien de marketing touristique doit :**

- **exiger que le choix des marchés éventuels soit étayé par une analyse documentée;**
- **envisager la possibilité d'utiliser en Ontario les études et les analyses de marketing employées dans d'autres régions.**

### **Réponse de la Société**

***La stratégie de marketing annuelle de la Société comprendra un processus d'analyse de dossier de marketing se fondant sur les pratiques exemplaires dont font preuve d'autres compétences, notamment la Commission canadienne du tourisme (CCT).***

***Pour élaborer sa stratégie de marketing pour 2003-2004, la Société a passé en revue le modèle d'analyse de dossier de marketing de la CCT et a fait appel à l'analyse documentée des données sur les consommateurs des marchés américain et canadien pour établir son orientation en matière de marketing. Elle s'est également servi de l'information sur les marchés d'autres pays provenant d'examen récents qui comportaient des interviews de représentants de l'industrie.***

***La Société va continuer, au cours des deux prochaines années, à améliorer la description de sa prise de décisions axée sur des renseignements précis et à peaufiner son processus d'élaboration de plan de marketing.***

## **Programme de publicité**

Afin de faire la promotion de l'Ontario comme destination touristique, la Société, en collaboration avec la Commission de révision de la publicité du gouvernement, retient les services d'agences de publicité qui aident à la conception de même qu'à la diffusion et à la publication de publicités dans tout un éventail de médias, notamment à la télévision, à la radio et dans des publications. Dans le but de partager les coûts de ses campagnes de publicité, la Société conclut des ententes avec des entreprises et organismes du milieu touristique, comme des chaînes hôtelières et des associations locales de tourisme. La Commission de révision de la publicité et la Société ont conclu des contrats avec trois agences de publicité en vue de la prestation de services de publicité. Pour l'exercice 2001-2002, la Société a dépensé environ 30 millions de dollars dans des campagnes de publicité touristique, notamment en accordant un financement unique de 12 millions de dollars portant sur une stratégie de marketing rehaussée destinée à faire la promotion de l'Ontario comme destination de voyage. En outre, la Société a récupéré 6 millions de dollars de ses associés de l'industrie touristique.

Nous avons passé en revue les politiques et les méthodes existantes qui servent au contrôle de l'approbation et du paiement des agences de publicité. Nous avons remarqué quelques lacunes dans les contrôles financiers, dont certaines que nous avons signalées en 1999 dans le cadre d'un examen des contrôles financiers de l'ancien ministère du Développement économique, du Commerce et du Tourisme. Plus particulièrement, lors de la vérification, nous avons observé ce qui suit :

- On n'a pas vérifié les factures des agences afin de déterminer si la publicité produite respectait la formule et le volume convenus. De plus, les factures de deux agences ne

précisaient pas la partie de la facture qui se rapportait aux commissions. Par conséquent, le personnel de la Société n'a pas pu vérifier l'exactitude et l'intégralité des paiements des services de publicité. Les contrats conclus avec deux agences de publicité prévoyaient la vérification des factures de ces agences jusqu'à quatre ans après la fin du contrat. Toutefois, on n'avait jamais vérifié les factures de ces agences de publicité. Les contrats actuels conclus avec trois agences de publicité devaient se terminer entre janvier et novembre 2001 et ont été prolongés à l'aide de lettres d'entente. On nous a informés que, suite à notre vérification et en faisant appel à un concours, la Société a négocié de nouvelles ententes avec des agences de publicité.

- Les contrats conclus avec les agences de publicité exigeaient qu'on effectue chaque année l'examen du rendement des agences quant à la prestation des services afin de s'assurer que l'exécution des programmes respecte les objectifs et les politiques fixés. Toutefois, la Société n'avait pas examiné officiellement le rendement de ses agences de publicité.

#### **Recommandation**

**Afin d'obtenir une prestation économique, efficace et rentable de ses campagnes de publicité, la Société du Partenariat ontarien de marketing touristique doit :**

- réaliser la vérification, ou prendre des arrangements à cet égard, des factures des agences de publicité avec lesquelles elle conclut des contrats, afin de s'assurer que les publicités prévues sont diffusées ou publiées et que les factures des agences sont exactes;
- effectuer, tel qu'exigé, un examen annuel du rendement des agences de publicité.

#### **Réponse de la Société**

***La Société a retenu précédemment les services de trois agences, en plus de l'agence attitrée du gouvernement de l'Ontario, soit une pour la publicité au pays, une pour la publicité internationale et une pour les publications. En août 2002, la Société avait modifié son approche et ne faisait alors plus appel qu'à deux agences: une pour la publicité au pays et la publicité internationale et une autre pour les publications.***

***La Société fera appel à l'agence attitrée afin qu'elle soit responsable des achats auprès des médias canadiens et étrangers. La nouvelle agence de publicité de la Société ne s'occupera que de la planification et de la production pour les médias. L'agence attitrée aura la responsabilité de tous les autres documents et des factures. La Société a également des discussions avec le directeur exécutif de la Commission de révision de la publicité au sujet de la question de la vérification périodique. La Société surveillera ce processus et formulera des recommandations à l'intention de la Commission de révision de la publicité le cas échéant.***

***On offrira une formation aux cadres de la Société sur la gestion de l'agence, y compris sur le contenu et les conditions du contrat avec l'agence.***

***On effectuera un examen annuel officiel du rendement de l'agence. Des séances d'examen officieux vont avoir lieu à l'occasion.***

## Publications pour les consommateurs

La production et la distribution de documents imprimés de promotion et d'information font partie intégrante du processus de marketing touristique de la Société. Ces publications visent à attirer les voyageurs en Ontario et à les inciter à y demeurer plus longtemps et à dépenser plus. Elles constituent également, pour les exploitants d'entreprises touristiques, un moyen efficace de faire la promotion de leurs établissements. Les recettes tirées de la vente de publicités dans ces publications contribuent à réduire le coût de production pour la Société. Pour l'exercice 2001-2002, la Société a dépensé environ 3 millions de dollars pour la création, la publication et la distribution d'environ 10 publications et elle a récupéré 1 million de dollars en raison des publicités d'exploitants d'entreprises touristiques.

Nous avons passé en revue les politiques et les méthodes de la Société en ce qui a trait à la production et à la distribution de publications et avons constaté ce qui suit :

- Des touristes ont formulé, à l'intention du ministère, des critiques au sujet des publications de la Société. Plus précisément, ils ont indiqué que ces publications ne comprenaient pas suffisamment de renseignements et qu'elles n'étaient pas faciles à utiliser pour la planification d'un voyage. Par exemple, nous avons constaté que le principal guide touristique de la Société contenait la liste d'environ 1 400 installations, dont les responsables avaient payé un certain montant à cet égard. Toutefois, plus de 8 000 installations figurent dans la base de données de la Société. Par comparaison, les publications touristiques d'autres régions, comme la Colombie-Britannique et la Nouvelle-Écosse, renferment des renseignements détaillés sur un grand nombre d'installations de ces provinces : ces guides sont donc beaucoup plus complets que ceux offerts actuellement en Ontario.
- Bon nombre de publications de la Société n'étaient pas offertes en temps opportun. Dans certains cas, elles n'étaient pas disponibles avant le début de la saison correspondante. Par exemple, le *Guide des événements d'hiver de 2001-2002* n'a été mis à la disposition du public qu'au début de décembre 2001 et il mentionnait des événements qui avaient déjà eu lieu. Cette publication n'aurait donc pas été utile aux touristes souhaitant planifier des activités pour leurs vacances. Par comparaison, d'autres provinces mettaient à la disposition du public des publications saisonnières parfois quatre mois avant le début de la saison correspondante.

- La Société n'offrait pas aux exploitants d'entreprises touristiques la possibilité de passer des annonces dans les publications en français. Par conséquent, aucune des publications en français produites par la Société ne contenait de publicité d'entreprises touristiques. Les publications en anglais de la Société, en revanche, génèrent des recettes équivalant à un tiers du coût de production. Nous avons remarqué que la Nouvelle-Écosse avait réussi à vendre un nombre important de publicités devant paraître dans ses publications en français.
- La Société remet, aux associations touristiques régionales et aux municipalités, un nombre de publications se fondant sur le nombre fourni l'année précédente, plutôt que sur une évaluation objective de la demande. De plus, nous avons constaté que l'inventaire de la Société contenait un nombre important d'anciennes publications qui ne sont plus utiles aux touristes et pour lesquelles elle continue à payer des frais d'entreposage.

### **Recommandation**

**Afin que ses publications touristiques soient produites et distribuées de façon économique et efficace et qu'elles correspondent aux besoins des touristes, la Société du Partenariat ontarien de marketing touristique doit :**

- vérifier l'intégralité de l'information touristique figurant dans ses publications et distribuer celles-ci en temps plus opportun;
- déterminer la possibilité de tirer des recettes de publicité de ses publications en français;
- passer en revue ses politiques en matière de distribution et d'inventaire.

### **Réponse de la Société**

***La Société a entrepris un examen en profondeur de ses publications pour les consommateurs. Cet examen sera terminé en mars 2003 et portera sur l'influence qu'exercent les publications électroniques et imprimées sur la prise de décisions des consommateurs, sur la planification de la période du voyage et sur le type d'information qui est le plus en demande. On réalisera une étude du marché de consommation afin de déterminer de quelle façon les gens utilisent les publications. Une seconde étude comprendra un examen des autres compétences en matière de tourisme au sujet des publications pour les consommateurs.***

***La Société déterminera la possibilité de tirer des recettes publicitaires de ses publications en français. Si cette possibilité s'avère intéressante, on contactera des entreprises du milieu touristique en vue de la parution d'annonces dans les publications de 2003.***

***Conjointement avec l'examen des publications actuellement en cours, la Société passera en revue ses politiques de distribution et d'inventaire et les modifiera au besoin.***

---

## Subventions pour les festivals et les événements

La Société administre deux programmes de subventions : le Programme de partenariat pour le marketing d'événements de Tourisme Ontario (PPME) et le Programme de proposition de partenariat avec l'industrie (PPPI). Ces programmes de subventions offrent une aide financière aux organismes admissibles, pour leurs projets de marketing et de publicité. L'objectif principal de ces programmes consiste à encourager et à accroître le tourisme dans la province. Le montant de la subvention consentie se fonde sur le pourcentage des coûts admissibles pour le projet de l'organisme. Le montant maximal de la subvention, pour un organisme admissible, est de 50 000 \$ pour le PPME et de 60 000 \$ pour le PPPI. Au cours de l'exercice 2001-2002, environ 100 organismes ont reçu des subventions dont le total s'est élevé à 2,7 millions de dollars.

En 2001, le ministère a retenu les services d'un consultant chargé de comparer le financement de la province et d'autres initiatives visant à appuyer les festivals et les événements aux mesures d'autres compétences. Ce consultant a formulé un certain nombre de recommandations, y compris au sujet de la nécessité de simplifier les formulaires de demande et d'élaborer une stratégie à l'échelle provinciale pour les festivals et les événements.

Nous avons passé en revue l'administration, par la Société, de ses programmes de subventions et nous avons constaté que l'examen des demandes et l'approbation des subventions étaient adéquats et conformes aux critères d'admissibilité et de financement du programme. Toutefois, les améliorations suivantes s'avèrent nécessaires :

- Un des principaux objectifs du PPME consiste à organiser des événements en période basse. Ainsi, on doit accorder la priorité aux demandes portant sur des festivals et des événements devant avoir lieu au printemps et en hiver (périodes basses). La Société ne fixe pas de délai particulier pour les demandes de subvention, mais elle exige que les demandes soient présentées quatre mois avant la date de l'événement. Nous avons passé en revue les demandes approuvées pour 2001-2002 et nous avons constaté que six mois après le début de l'exercice (soit en septembre 2001) le budget du PPME avait déjà été entièrement utilisé, principalement pour les événements de l'été et de l'automne. Par conséquent, on ne disposait d'aucune somme pour les événements de l'hiver et du printemps, lesquels n'avaient, en septembre 2001, fait l'objet d'aucune demande. On nous a indiqué que la Société devait allouer un financement supplémentaire pour les événements en période basse.
- Une des principales mesures du rendement de la Société, en ce qui concerne les programmes de subventions, est l'ampleur du soutien, financier et en nature, que les organisateurs de festivals et d'événements reçoivent d'autres commanditaires. La Société se sert de l'information sur les montants de commandite pour démontrer son efficacité à conclure des partenariats.

Nous avons remarqué que l'information utilisée pour cette mesure du rendement devait être contrôlée de plus près. Par exemple, lorsqu'ils font la demande d'une subvention, les organisateurs de festivals et d'événements doivent remettre une lettre de chacun de leurs commanditaires précisant les sommes promises par ceux-ci. Toutefois, nous avons constaté que seulement la moitié des demandes examinées comportaient des lettres des commanditaires. En outre, la Société ne disposait d'aucune méthode de vérification périodique des contributions des commanditaires et, par conséquent, elle ne pouvait pas être assurée que l'information dont elle se servait pour mesurer le rendement était exacte.

- Après les festivals et les événements, les organisateurs qui ont reçu une subvention doivent présenter à la Société un rapport qui précise de quelle façon la subvention a été utilisée ainsi que les résultats obtenus. Toutefois, la Société n'avait reçu les rapports demandés que de 30 % des organisateurs auxquels on avait octroyé une subvention. La Société n'avait en outre pas déterminé si les programmes de subventions respectaient l'objectif d'accroissement du tourisme dans la province.

#### **Recommandation**

**Afin de s'assurer que l'aide financière offerte pour les festivals et les événements par l'entremise de ses deux programmes de subventions est conforme à l'objectif général consistant à encourager et à accroître le tourisme dans la province, la Société du Partenariat ontarien de marketing touristique doit :**

- élaborer une stratégie officielle à l'échelle de la province portant sur l'offre d'une aide financière aux exploitants de festivals et d'événements admissibles;
- contrôler plus efficacement l'approbation des subventions, afin de favoriser l'atteinte de l'objectif de développement d'événements en période basse;
- préparer des méthodes visant la vérification périodique des engagements des commanditaires obtenus par les organisateurs de festivals et d'événements;
- faire en sorte que les organisateurs qui reçoivent une subvention présentent les rapports requis après le projet et examiner tous les rapports reçus afin de déterminer l'efficacité des programmes de subventions.

#### **Réponse du ministère et de la Société**

***Une étude demandée par le ministère a établi que les festivals et les événements constituent des éléments cruciaux car ils sont le reflet de la culture, de l'histoire et des traditions de la communauté et qu'à ce titre, ils ont une énorme valeur car ils attirent les touristes canadiens et étrangers et, ainsi, procurent un avantage économique.***

***Le ministère, en collaboration avec l'industrie, rendra publiques les recommandations de l'étude en novembre 2002.***

***La Société a élaboré et mis en œuvre des critères pour le financement des événements et des festivals d'envergure et de catégorie internationale en Ontario, dans le cadre de son Programme de partenariat pour le marketing d'événements de Tourisme Ontario.***

***Récemment, la Société a négocié une entente avec le personnel des services sur le terrain du ministère afin de déterminer les événements en période basse et d'hiver en vue d'un appui par un programme. On a accordé des fonds pour des événements devant avoir lieu pendant ces périodes.***

***Afin d'appuyer la supervision des recettes tirées des commandites, la Société collaborera avec la Direction des services de vérification interne du ministère afin d'élaborer et de mettre en œuvre des méthodes consistant à vérifier périodiquement ces recettes.***

***La Société continuera à exiger des rapports après-projet des organisateurs d'événements et à s'assurer que l'octroi d'un financement supplémentaire dépend de la réception de ces rapports. Dans le cas des événements pour lesquels aucun autre financement n'est nécessaire, la Société surveillera la situation afin que l'événement se déroule conformément aux indications de la proposition.***

***La Société développera un cadre d'évaluation officiel en vertu duquel on analysera tous les rapports après-projet pour déterminer la réussite de ces projets. On se servira par la suite de cette information afin de prendre des décisions plus éclairées au sujet des programmes.***

## **EXPLOITATIONS ET SERVICES TOURISTIQUES**

### **Centres de renseignements touristiques**

Le ministère exploite 11 centres de renseignements touristiques ouverts toute l'année et 7 centres saisonniers, dont l'ensemble des dépenses annuelles s'élèvent à environ 4,2 millions de dollars. En plus d'accueillir les touristes et d'offrir aux voyageurs des renseignements sur l'Ontario, ces centres ont pour but d'encourager les visiteurs à demeurer plus longtemps en Ontario, à y revenir plus souvent et à y dépenser plus d'argent. Pour l'année civile 2001, les centres de renseignements touristiques ont accueilli environ 2,3 millions de visiteurs, ce qui représente une baisse de près de 25 % du nombre de visiteurs qui ont fait appel à ces centres depuis 1998.

En 1997, le ministère a réalisé un sondage auprès des visiteurs afin de leur demander leur opinion sur l'efficacité des centres. Ce sondage a révélé que grâce aux renseignements qu'ils s'étaient procurés à un centre de renseignements touristiques : environ 13 % des

visiteurs avaient prolongé leur séjour de 1,7 jour en moyenne, 64 % des visiteurs comptaient revenir en Ontario et, pendant la période du sondage (soit de juillet à septembre 1997), les touristes avaient dépensé 12 millions de dollars (ceci constituant une estimation) de plus dans la province.

En 1998, la Direction des services de vérification interne du ministère a fait rapport au sujet de l'exploitation des centres de renseignements touristiques. Dans son rapport, la Direction concluait que le sondage du ministère représentait un outil de mesure efficace et elle recommandait d'effectuer ce sondage tous les deux ans. Le ministère a accepté cette recommandation, à la condition de disposer d'un financement suffisant.

Le ministère n'a pas effectué de sondage auprès des visiteurs des centres de renseignements touristiques, depuis le sondage de 1997, et il ne dispose pas d'autres mesures du rendement pour déterminer leur capacité d'atteindre leurs objectifs. Le ministère avait prévu de réaliser un sondage semblable, en 2001-2002, afin de mieux cerner les besoins des consommateurs ainsi que pour préciser les mesures requises pour répondre aux attentes des visiteurs et favoriser l'augmentation du nombre de visiteurs en Ontario. Toutefois, au moment de notre vérification, ce sondage n'avait pas encore été réalisé.

#### **Recommandation**

**Afin de pouvoir déterminer si les centres de renseignements touristiques provinciaux atteignent efficacement leurs objectifs, le ministère doit élaborer des méthodes pour vérifier, périodiquement, si les centres incitent toujours les visiteurs à demeurer plus longtemps en Ontario, à y revenir plus souvent et à y dépenser plus d'argent.**

#### ***Réponse du ministère***

***Le ministère convient qu'une évaluation en profondeur des centres de renseignements touristiques, afin de vérifier si les objectifs sont atteints, est importante pour assurer une exploitation efficace de ces centres.***

***Le ministère continuera à vérifier la satisfaction de la clientèle et le développement de services de renseignements par l'entremise des centres touristiques. Nous allons continuer à vérifier l'efficacité des centres touristiques et leur capacité à offrir des services de renseignements qui incitent les visiteurs à demeurer plus longtemps en Ontario, à y revenir plus souvent et à y dépenser plus d'argent.***

***En outre, le ministère va se pencher sur les possibilités d'accroître la capacité des centres à présenter une image positive de l'Ontario, par la production d'un dossier commercial qui propose un plan à long terme précisant l'orientation future des centres de renseignements touristiques et qui répond aux demandes sans cesse changeantes des visiteurs, lesquels exigent des renseignements toujours accessibles, notamment sur les choix qui s'offrent à eux.***

## Entretien des biens des organismes et des attractions touristiques

Le Programme des organismes et des attractions touristiques du ministère est responsable de l'entretien d'un large éventail de biens, dont 150 monuments historiques. En général, on estime que les biens historiques sont irremplaçables et on vise à les préserver à l'intention des générations futures. La plupart des biens des organismes et des attractions touristiques n'ont fait l'objet, au cours des dernières années, d'aucun investissement de capitaux important pour des travaux de réparation et d'entretien. Les organismes et les attractions touristiques exigent un investissement de capitaux important pour pouvoir demeurer concurrentiels et continuer à attirer des visiteurs.

Dans son plan d'investissement de 2000-2001, le ministère a indiqué que sans des investissements de capitaux sur plusieurs années en vue d'une revalorisation et d'une amélioration, on devra peut-être fermer certains des sites des attractions en raison de l'ampleur de la détérioration, ce qui pourrait entraîner une baisse du nombre de visiteurs et des recettes. Le processus de planification des immobilisations du gouvernement exige du ministère qu'il réalise une évaluation officielle de la valeur et de l'état de ses biens, y compris ceux qui ont une valeur historique ou patrimoniale. Toutefois, pour la plupart des biens, aucune valeur monétaire n'avait été précisée et aucune évaluation de leur état n'avait été réalisée. Dans les cas où l'on avait précisé l'état, les renseignements étaient souvent trop imprécis pour qu'on puisse déterminer l'ampleur du financement requis pour l'entretien du bien. Par exemple, certaines évaluations indiquaient simplement que le bien était « en détérioration » ou « adéquat ».

Le ministère et la direction des organismes estiment que bon nombre des biens des organismes et des attractions touristiques de la province ont désespérément besoin de réparations. Pour l'exercice 2001-2002, les organismes de tourisme avaient estimé qu'on devait effectuer des dépenses d'immobilisations de l'ordre de 75 millions de dollars, au cours des cinq prochaines années, en rapport avec des travaux de réparation et d'entretien. Le ministère a reçu une approbation en vue d'un financement de 30 millions de dollars réparti sur les cinq prochaines années. Au cours de l'exercice 2001-2002, le ministère a accordé 5 millions de dollars des fonds reçus à des projets d'investissement prioritaires en matière de santé et de sécurité. Aucun financement n'était offert pour les travaux courants de réparation et d'entretien ou pour de nouveaux projets d'investissement.

### Recommandation

**Afin de s'assurer que l'entretien des biens de ses organismes et de ses attractions touristiques est adéquat, pour le bénéfice des générations futures, et pour offrir un milieu sûr au personnel et aux visiteurs, le ministère doit :**

- **effectuer une analyse officielle de la valeur et de l'état de tous ses biens, particulièrement ceux présentant une valeur historique ou patrimoniale;**

- élaborer un plan d'entretien des immobilisations à long terme afin de préciser le financement nécessaire à la revalorisation des immobilisations et à la préservation des biens.

#### *Réponse du ministère*

*Le ministère est d'accord avec la recommandation précisant qu'une évaluation officielle de la valeur et de l'état de tous ses biens est cruciale pour l'élaboration d'un plan d'entretien à long terme (afin de déterminer le financement nécessaire à la revalorisation et à la préservation des biens et pour élaborer de solides dossiers commerciaux en vue d'investissements continus par la province).*

*Actuellement, le ministère ne dispose pas de fonds d'exploitation et il doit se pencher sur des solutions de rechange afin de mettre en œuvre la recommandation au sujet d'une évaluation officielle. Toutefois, il va continuer à accorder la priorité, chaque année, aux besoins en matière de santé et de sécurité, notamment, parmi les autres demandes d'investissement.*

*Le ministère travaille à l'élaboration d'une méthode plus stratégique au sujet de la planification de l'entretien des immobilisations.*

## **Normes en matière de service et systèmes d'évaluation des établissements d'hébergement**

L'un des principaux objectifs du ministère du Tourisme et des Loisirs consiste à encourager et à favoriser l'amélioration des normes au sujet des établissements, des installations et des services d'hébergement offerts aux voyageurs en Ontario.

Les systèmes d'évaluation des établissements d'hébergement permettent aux visiteurs futurs de planifier et de choisir les établissements en se fondant sur un système d'assurance de la qualité. En raison de l'utilisation de plus en plus répandue d'Internet, différentes destinations offrent désormais des sites Web à l'aide desquels les éventuels voyageurs peuvent planifier leur voyage. Pour demeurer concurrentielles, les destinations doivent proposer tout un éventail de possibilités et indiquer la qualité des services ou attractions offerts.

Certes, des organismes privés ont établi des systèmes d'évaluation des établissements d'hébergement, mais l'Ontario est l'une des rares destinations touristiques importantes qui ne dispose pas de normes d'assurance de la qualité à l'échelle de la province ou d'un système d'évaluation des établissements d'hébergement. Certaines provinces du Canada ont mis en place, à l'échelle de la province, des systèmes d'évaluation volontaires des établissements d'hébergement qui sont exploités par le gouvernement ou administrés par le secteur privé. En 1999, dans le cadre du plan stratégique de tourisme provisoire du

ministère, on a précisé l'importance d'un système d'évaluation administré par l'industrie des hôtels, des motels et des terrains de camping en vue de l'amélioration de la compétitivité de l'industrie.

Nous avons passé en revue plusieurs essais récents de la province portant sur l'élaboration de normes sur les services touristiques et de systèmes d'évaluation des établissements d'hébergement et nous avons remarqué ce qui suit :

- En mars 2001, le ministère a convenu de verser 155 000 \$ en vue d'un Programme ontarien d'excellence en tourisme. Ce programme visait à rehausser le degré de service et de professionnalisme du secteur touristique de l'Ontario en fonction des normes internationales. Le programme comporte trois niveaux : engagement, mise en œuvre et résultats. En mars 2002, seulement 15 entreprises s'étaient inscrites au programme et seulement 5 de celles-ci avaient atteint le premier des trois niveaux d'excellence. Pour que le programme puisse atteindre son but quant à l'amélioration du degré et de la qualité des services proposés, il faut que d'autres établissements touristiques y soient inscrits.
- En 2000, le ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation et des Affaires rurales, par l'entremise de sa Stratégie d'emploi en milieu rural, a convenu de verser 1,1 million de dollars à deux organismes du secteur privé en vue de l'élaboration d'un système volontaire d'évaluation des établissements d'hébergement (hôtels, motels, centres de villégiature et centres touristiques). Toutefois, en mars 2002, ces organismes privés n'avaient évalué que 170 des quelque 5 500 établissements de l'Ontario. Une autre province canadienne, en revanche, avait signalé que plus de 2 800 établissements d'hébergement figuraient dans son système d'évaluation et elle prévoyait une augmentation annuelle de 2 % à ce chapitre.

En raison du peu d'appui de l'industrie, le ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation et des Affaires rurales a interrompu le financement d'un de ces organismes. Il finançait un troisième organisme privé chargé de la prestation d'un programme d'assurance de la qualité des terrains de camping. Le personnel du ministère du Tourisme et des Loisirs n'était toutefois pas au courant des résultats obtenus par ce programme.

#### **Recommandation**

**Afin d'encourager et de favoriser l'amélioration des normes au sujet des établissements, des installations et des services d'hébergement offerts aux voyageurs en Ontario, le ministère doit :**

- **passer en revue les systèmes d'évaluation des établissements d'hébergement d'autres provinces et ceux appuyés par d'autres ministères de l'Ontario;**
- **jouer un rôle de chef de file afin d'encourager et de favoriser l'élaboration de systèmes à l'échelle de la province en Ontario;**

- intégrer tout système d'évaluation ainsi produit à son réseau d'information.

#### *Réponse du ministère*

*Le ministère va entreprendre, en décembre 2002, un examen du Programme ontarien d'excellence en tourisme, un programme volontaire, afin de déterminer les raisons du peu de participation des exploitants d'entreprises touristiques.*

*Le ministère va se pencher sur les façons de renouveler l'intérêt des exploitants d'entreprises touristiques envers le Programme ontarien d'excellence en tourisme et de mettre en œuvre les changements qui s'imposent, afin que le programme soit accessible aux exploitants d'entreprises touristiques et qu'il présente un intérêt pour ceux-ci.*

*Le ministère examinera, en collaboration avec la Société, le concept de système d'évaluation et le bien-fondé d'intégrer des systèmes de ce type à ses programmes.*

*Actuellement, l'industrie touristique se sert du programme Canada Select comme système d'évaluation. Ce programme est administré par une association d'entreprises touristiques.*

## **Commentaires et plaintes des consommateurs**

Afin d'encourager et de favoriser l'amélioration des établissements et des services touristiques, le ministère invite les voyageurs à formuler des commentaires et des plaintes, le cas échéant, au sujet de leur visite en Ontario. Ces commentaires et ces plaintes sont communiqués principalement aux centres de renseignements touristiques ou par un contact direct avec d'autres bureaux ministériels.

La *Loi sur le ministère du Tourisme et des Loisirs* n'accorde pas au ministère le pouvoir direct de recueillir des renseignements personnels, y compris toute information personnelle figurant dans un commentaire ou une plainte. Dans les cas où il reçoit des communications par écrit, le personnel du ministère a pour tâche de supprimer tout renseignement personnel. Une fois qu'il dispose de l'autorisation écrite du plaignant, le ministère envoie la plainte initiale à l'organisme public ou privé qui peut offrir une aide à cet égard.

La *Loi sur le tourisme* précise que le ministre peut nommer une ou plusieurs personnes chargées de faire enquête, de s'informer et de lui faire rapport au sujet de toute question en rapport avec l'industrie touristique ou touchant celle-ci. Toutefois, les modifications apportées en 1998 aux règlements de cette Loi retiraient au ministre ses pouvoirs d'enquête globaux en précisant que la Loi et les règlements ne s'appliquent qu'aux établissements touristiques qui utilisent des terres publiques. Par conséquent, le ministère

dispose d'un pouvoir restreint pour faire enquête sur des commentaires et des plaintes du public au sujet de produits et de services offerts par la majeure partie de l'industrie touristique.

Les commentaires et les plaintes des consommateurs au sujet des biens, des services ou des expériences vécues peuvent communiquer des renseignements utiles sur la qualité des services offerts par le ministère et l'industrie touristique. Toutefois, le ministère ne dispose pas de processus officiel pour faire le suivi du nombre et du type de commentaires ou de plaintes qui sont formulés chaque année. La correspondance du ministère indique que la plupart des plaintes qu'il reçoit ont trait aux établissements d'hébergement, aux attractions touristiques et aux passages frontaliers. Le suivi des commentaires et des plaintes pourrait permettre de cerner des tendances, avec le temps, et pourrait appuyer les activités du ministère visant à encourager et à favoriser l'amélioration des normes au sujet des établissements, des installations et des services d'hébergement de la province.

### **Recommandation**

**Afin d'évaluer la qualité du service et la satisfaction des consommateurs en ce qui a trait aux expériences touristiques vécues en Ontario, le ministère doit :**

- réévaluer le bien-fondé des restrictions actuelles imposées quant à la réponse aux plaintes et aux réserves exprimées par le public;
- établir des directives normalisées pour l'enregistrement, la compilation et l'évaluation des commentaires et des plaintes du public ainsi que pour la prise de mesures à cet égard.

### ***Réponse du ministère et de la Société***

***Le ministère convient qu'il doit savoir quelles sont la qualité de ses services et la satisfaction des consommateurs quant aux expériences touristiques vécues en Ontario. Il passera en revue ses processus en rapport avec les plaintes des consommateurs et fera appel à des conseils juridiques au sujet des exigences législatives.***

***La Société et son prestataire de services ont fait le suivi du nombre et de la nature des plaintes reçues par l'intermédiaire du Système Info-tourisme Ontario (SITO), qui offre un numéro sans frais 1 800, un système de courriel, un service d'accueil Web et la possibilité de communiquer par courrier ordinaire. Les rapports produits vont devenir plus précis et formels lorsque le système passera de la phase « pilote » au stade « en service » : on prévoit que ce passage aura lieu d'ici la fin de 2002. On se servira des commentaires formulés pour vérifier la satisfaction des consommateurs quant à nos services et à l'exploitation des services. Nous apporterons des améliorations et des correctifs en fonction de ces commentaires et des autres renseignements obtenus pendant toute la durée de vie du système.***

---

## Gestion des services de conseils

Le ministère et la Société retiennent les services de consultants en gestion pour différentes raisons, notamment le manque de savoir-faire à l'interne, le besoin d'un examen indépendant et le besoin de ressources à court terme. Au cours des trois années qui se sont terminées le 31 mars 2002, le ministère et la Société ont conclu plus de 200 contrats de conseils, dont la valeur était de 9 millions de dollars. Nous avons examiné un échantillon de contrats et avons constaté que les méthodes du ministère et de la Société ne garantissaient pas le respect des exigences du Conseil de gestion du gouvernement en ce qui a trait aux services de consultants. Nous avons par exemple constaté ceci :

- Pour la plupart des projets examinés, on ne disposait pas d'un dossier commercial adéquat et le mandat n'était pas précisé ou encore il ne donnait pas suffisamment de détails sur l'ampleur du projet et sur les produits à livrer. Dans plusieurs cas, on n'avait pas fait examiner et approuver les modalités du contrat par un conseiller juridique, afin de s'assurer que les intérêts du ministère et de la Société étaient correctement protégés. Nous avons également remarqué qu'on n'avait pas évalué officiellement le rendement des consultants, comme on doit le faire après un projet.
- Souvent, les processus concurrentiels imposés pour les achats ne respectaient pas les exigences en matière d'approbation et d'acquisition dans un régime de concurrence. Plusieurs contrats avaient été accordés directement à un fournisseur, sans concours, même si le prix plafond était supérieur à la limite de soumission imposée, soit 25 000 \$. D'autres contrats, dont le prix plafond était inférieur à 25 000 \$, ne précisaient pas les dépenses prévues, comme on l'exige, ce qui aurait fait grimper le montant au-dessus de la limite de 25 000 \$.
- Nous avons observé que des projets étaient répartis en plusieurs contrats d'une valeur de moins de 25 000 \$ chacun : ainsi, on pouvait contourner les exigences quant au régime de concurrence. On retenait d'office les services des consultants par le recours à des contrats d'un an renouvelés chaque année. Dans certains cas, la valeur totale de tous les accords conclus successivement était de plus du double du prix plafond de l'entente initiale. On prolongeait ainsi ces contrats sans évaluer le rendement du consultant ni déterminer les raisons pour lesquelles les produits prévus au départ n'avaient pas été livrés.
- Dans plusieurs cas, l'offre des services de conseils avait débuté avant la signature ou l'achèvement de la rédaction du contrat et, dans deux cas, aucun contrat n'avait été préparé. Dans un autre cas, on a signé une prolongation de contrat d'un montant de 40 000 \$ même si le contrat initial était terminé depuis un an. Au cours de la période pendant laquelle le consultant ne disposait pas de contrat, soit à partir de la fin du contrat initial jusqu'à la signature de la prolongation du contrat, on a versé au consultant plus de 25 000 \$.

- Nous avons remarqué que, dans certains cas, la relation entre la Société et les consultants constituait en fait une relation employé-employeur et, par conséquent, elle aurait pu faire l'objet de diverses règles de l'impôt sur le revenu, comme l'exigence de prévoir des retenues d'impôt sur le revenu à la source et des retenues pour les contributions au Régime de pensions du Canada. Par exemple, nous avons constaté que le contrat d'un consultant précisait un taux quotidien, mais on lui a néanmoins versé un paiement mensuel, sans égard au nombre de jours travaillés. De plus, un consultant utilisait les cartes d'affaires de la Société et indiquait, comme adresse d'affaires, le bureau central de la Société.

### **Recommandation**

**Afin que les consultants soient embauchés selon une méthode juste, concurrentielle et rentable, le ministère et la Société du Partenariat ontarien de marketing touristique doivent respecter les directives du Conseil de gestion du gouvernement au sujet de l'acquisition de services de conseils. On doit mettre tout particulièrement l'accent sur l'amélioration du contrôle et de l'évaluation du rendement des consultants de même que sur l'amélioration des méthodes de passation des contrats.**

### ***Réponse du ministère et de la Société***

***Le ministère a mis en œuvre un cadre de délégation des dépenses accessible depuis le Web qui précise les exigences stipulées dans les directives du Conseil de gestion au sujet des services de conseils. De plus, on remettra à tous les cadres un dépliant sur les pratiques exemplaires pour la gestion des services de conseils dans lequel on souligne l'importance de l'évaluation du rendement en matière de conseils. On effectuera des présentations à l'intention des cadres, afin de s'assurer qu'ils comprennent et respectent le cadre et les pratiques exemplaires.***

***La Société mettra en place, en septembre 2002, des mesures de contrôle afin d'améliorer les méthodes d'approvisionnement et la passation des contrats de conseils, pour faire en sorte qu'on respecte à cet égard les directives du Conseil de gestion du gouvernement. La Société consultera le Secrétariat du Conseil de gestion et le Bureau des services communs au sujet de l'approvisionnement, lorsqu'il s'agira de retenir les services de consultants, et elle se servira d'outils d'évaluation du rendement dans le cadre de la gestion des contrats. La formation sur l'approvisionnement et la gestion des contrats, à l'intention des cadres et du personnel, est prévue pour l'automne 2002. Cette formation vise à mieux faire connaître aux cadres les méthodes de gestion des contrats ainsi qu'à rehausser leurs capacités dans le domaine du contrôle et de l'évaluation du travail des consultants; elle leur apprendra aussi quels sont les documents requis pour la vérification du rendement et des résultats des consultants, de même que des paiements versés et de l'exécution des contrats.***

---

## **GESTION DE L'INFORMATION**

### **Système Info-tourisme Ontario**

En 1999, le ministère et la Société ont décidé de réaliser le nouveau Système Info-tourisme Ontario afin de faire la promotion de l'Ontario comme destination touristique à l'aide d'un centre d'appels téléphoniques et d'un système Internet intégrés. En 2000, le ministère a obtenu du Conseil de gestion du gouvernement l'autorisation de faire appel à une société privée en vue du développement et de l'exploitation du nouveau système. Le Conseil de gestion du gouvernement a indiqué que l'ensemble des coûts du projet ne devait pas dépasser 17,7 millions de dollars sur quatre ans.

En août 2000, la Société a produit une demande de propositions (DP), qui a été préparée par un consultant, en vue du développement du système proposé. En janvier 2001, on retenait un fournisseur à cet égard et la Société entamait des négociations, avec l'aide d'un consultant, en vue de la passation d'un contrat. À ce moment-là, on prévoyait que le système proposé serait en service à l'été 2001. Toutefois, le contrat n'a été conclu avec le fournisseur retenu qu'en août 2001. Le contrat conclu après de longues négociations portait sur une période de trois ans et sa valeur était de 16,2 millions de dollars. Au moment de notre vérification, la Société prévoyait que le nouveau système serait en service d'ici juin 2002.

Nous avons examiné les processus et les méthodes utilisés par le ministère et la Société pour l'approbation, l'acquisition et le développement du système. Nous avons constaté que le ministère respectait la directive du Conseil de gestion du gouvernement en matière de demande de soumissions concurrentielle. Toutefois, nous avons remarqué que le ministère et la Société doivent améliorer certains aspects de leur gestion de projets de technologie de l'information. Plus particulièrement, nous avons remarqué ce qui suit :

- Le ministère et la Société ne disposaient pas des capacités nécessaires, à l'interne, pour élaborer les DP, négocier le contrat et gérer un projet de cette ampleur et de cette complexité. Par conséquent, le personnel du ministère et de la Société responsable du projet a fait appel au personnel d'autres ministères et à des consultants du secteur privé afin de se prévaloir de conseils de spécialistes et d'un soutien pour les négociations et pour toutes les phases du projet. Certes, le recours à ce savoir-faire spécialisé était nécessaire, mais nous n'avons constaté aucune indication de transfert de connaissances des consultants au personnel du ministère, ce qui aurait permis d'éviter de toujours devoir faire appel à des consultants. L'expérience acquise peut faciliter le contrôle du système une fois que celui-ci est en service et faciliter l'appel d'offres subséquent et la renégociation du contrat conclu une fois que celui-ci est terminé.
- La stratégie de marketing, pour laquelle on a prévu un montant de 2 millions de dollars, constitue un élément crucial du développement du système. Toutefois, nous avons remarqué que l'intention de financer cette stratégie de marketing dans le cadre du développement du système n'avait pas été précisée dans la présentation faite par le

ministère au Conseil de gestion du gouvernement en vue d'une approbation. De plus, la Société n'a pas obtenu une approbation spécifique pour cette stratégie de marketing de la part de la Commission de révision de la publicité, qui a pour tâche d'approuver tous les projets de publicité et de communication du gouvernement dont le montant est supérieur à 500 000 \$.

- La DP produite par le consultant ne communiquait pas aux éventuels soumissionnaires des renseignements suffisants sur les exigences prévues pour le système, sur l'ampleur du travail, sur les normes de service ou sur les mesures correctives à prendre en cas de rendement non satisfaisant. Par conséquent, les soumissionnaires éventuels ont posé plus de 100 questions, auxquelles on a dû répondre durant le processus de négociation du contrat. Les imprécisions de la DP sont en bonne partie responsables du retard qui a prévalu dans le processus d'appel d'offres et lors des négociations contractuelles.
- Dans la DP, la Société souhaitait que le système soit réalisé et exploité en vertu d'un contrat à montant fixe. Dans le cas d'un contrat à forfait, les risques d'augmentation des coûts sont à la charge du soumissionnaire retenu, à moins qu'on n'apporte des changements considérables aux spécifications initiales. Les modalités financières convenues avec le fournisseur se fondaient sur un prix fixe pour le développement et l'entretien du système. Toutefois, le fournisseur n'a pas la responsabilité des risques financiers découlant des fluctuations des niveaux de service : cette responsabilité incombe plutôt à la Société. Par exemple, on garantit au fournisseur un montant annuel de 950 000 \$, peu importe le nombre d'appels téléphoniques reçus et le nombre de communications par Internet. De plus, si le nombre d'appels est supérieur à l'estimation prévue, la Société doit verser un montant supplémentaire de 4 \$ par appel.

### Recommandation

**Afin de favoriser une administration efficace et rentable des projets de développement de système, le ministère et la Société du Partenariat ontarien de marketing touristique doivent faire en sorte :**

- **qu'un transfert de connaissances ait lieu des consultants vers le personnel, afin d'éviter qu'on ait toujours à faire appel à des consultants;**
- **que toutes les options et tous les produits à livrer importants figurent dans les dossiers commerciaux de projet et que toutes les approbations requises soient obtenues;**
- **que les demandes de propositions fassent l'objet d'une étude adéquate et donnent une description claire des exigences du projet;**
- **que les risques financiers et opérationnels soient adéquatement gérés et partagés avec le fournisseur.**

### **Réponse du ministère et de la Société**

***La Société facilitera le transfert de connaissances des consultants vers le personnel, dans la mesure du possible, étant donné que le travail des consultants est souvent très spécialisé. Nous allons continuer à faire appel aux connaissances et aux aptitudes requises pour les projets d'envergure futurs, afin de nous assurer que les équipes des projets effectuent des recherches suffisantes pour le dossier commercial, qu'elles envisagent les options possibles et qu'elles font approuver le plan du projet avant de produire une demande de propositions (DP). La Société poursuivra ses consultations avec le Bureau des services communs et la Direction des services de vérification interne du ministère, au besoin, afin que les DP soient précises et que les risques soient établis, gérés et adéquatement partagés avec le fournisseur.***

***La Société collabore actuellement avec la Direction des services de vérification interne du ministère en vue de l'élaboration d'un plan visant à informer l'équipe du nouveau Système Info-tourisme Ontario des détails du contrat conclu avec le prestataire de service. De plus, on offrira une formation sur la recherche, la rédaction et la gestion des DP.***

***La Direction des services de vérification interne réalisera une évaluation des risques du projet de Système Info-tourisme Ontario. D'après cette analyse, on élaborera des stratégies d'atténuation des risques selon le cas.***

## **Bases de données des installations et des attractions touristiques**

En 1998, le ministère a développé une base de données sur les renseignements touristiques afin de faciliter la planification et la prise de décisions par l'industrie touristique ainsi que pour informer les visiteurs des centres de renseignements touristiques du ministère. Cette base de données renferme de l'information sur des établissements d'hébergement, des attractions touristiques et des terrains de golf. En 1999, on a transféré certains de ces renseignements à la Société afin que celle-ci puisse également constituer une base de données sur des établissements touristiques, à l'intention du public et pour son site Internet.

Lors de notre examen de l'administration et de la tenue des deux bases de données, nous avons constaté un manque de coordination entre le ministère et la Société :

- Le ministère et la Société utilisaient des méthodes différentes pour vérifier l'exactitude et l'intégralité de leurs bases de données respectives. Le ministère retient chaque année les services de consultants chargés de passer en revue tous les établissements existants, afin de s'assurer que l'information dont on dispose est exacte et à jour. Au cours de l'exercice 2001-2002, le coût de la réalisation de l'enquête qui a servi à mettre à jour la base de données du ministère a été de 129 000 \$. Pour tenir sa base de données à jour,

la Société incite les exploitants d'entreprises touristiques à entrer la nouvelle information dans sa base de données.

- La Société et le ministère ne disposent pas d'un processus qui comparerait périodiquement l'information figurant dans leurs systèmes respectifs et qui les mettrait à jour au besoin. Actuellement, la base de données du ministère contient des renseignements sur environ 10 000 établissements, tandis que la Société estime que sa base de données porte sur 8 000 établissements.
- Le ministère s'efforce d'entrer de nouveaux établissements touristiques dans sa base de données. Il a notamment fait l'acquisition de bases de données ne se rapportant pas au tourisme, comme les bases de données de la Commission des alcools et des jeux de l'Ontario et des évaluations de l'impôt foncier municipal. Toutefois, nous avons constaté que le ministère et la Société n'avaient pas conclu d'accords de partenariat avec les diverses associations touristiques régionales et municipales en vue de la communication de renseignements sur les établissements touristiques.

### Recommandation

**Pour s'assurer que l'information touristique est recueillie de façon efficace et rentable et qu'on offre aux éventuels touristes des renseignements complets et exacts, le ministère et la Société du Partenariat ontarien de marketing touristique doivent :**

- **établir des méthodes de communication de l'information entre les bases de données actuelles et envisager la possibilité de mettre en place une base de données commune;**
- **se pencher sur la possibilité de développer une seule méthode pour se procurer et vérifier les données des exploitants d'entreprises touristiques;**
- **déterminer le bien-fondé de l'établissement de partenariats, en vue de la communication de données sur les établissements touristiques, avec d'autres organismes, comme les associations de voyage municipales et régionales.**

### *Réponse du ministère et de la Société*

*Le ministère collaborera avec la Société afin d'établir, en 2003, des méthodes et des lignes directrices pour la communication de l'information figurant dans les bases de données.*

*Le ministère et la Société vont, en 2003-2004, se pencher conjointement sur la possibilité d'élaborer un processus commun servant à se procurer et à vérifier les données des exploitants d'entreprises touristiques.*

*Le ministère a conclu des accords avec la Société d'évaluation foncière des municipalités (un organisme de la Couronne), la Commission des alcools et des jeux de l'Ontario et le ministère des Richesses naturelles en*

---

*vue de l'échange ou de l'achat de données se rapportant au tourisme. Le ministère reçoit également des données de différentes municipalités de la province.*

*Le ministère a déjà échangé des données avec des associations touristiques. Toutefois, il a mis fin à cette pratique en 1999-2000, car il collecte des données qui ne doivent pas être utilisées pour effectuer des offres ou être vendues. Nous recherchons une façon de mettre les données à la disposition des intervenants du milieu du tourisme.*