



Vérificateur général
MANITOBA

Rapport à l'Assemblée législative du Manitoba

Gestion du tourisme dans la province

Rapport d'audit indépendant

Version du site Web



janvier 2020

**La traduction de ce rapport a été
fournie par le Service de traduction
du Manitoba. En cas d'incohérence,
se reporter à la version anglaise.**

Table des matières

Observations du vérificateur général	1
Points saillants du rapport	3
Contexte	5
Objectif de l'audit, portée et approche	11
Constatations et recommandations	13
1 Planification	13
1.1 Les plans touristiques définissent les objectifs, mais ne tiennent pas pleinement compte des risques ou de leur atténuation	13
1.2 Des plans touristiques spécialisés ont été élaborés dans deux des quatre domaines recensés	15
1.3 Consultation limitée des autres ministères pendant l'élaboration des stratégies touristiques	15
1.4 Les plans touristiques ne sont pas assortis de plans de mise en œuvre indiquant clairement les étapes, les jalons et les ressources requises	17
2 Surveillance	19
2.1 Surveillance de certaines stratégies aux premières étapes	19
2.2 Les données sur le rendement concernant deux indicateurs de rendement clé ne sont pas opportunes	20
3 Reddition des comptes	21
3.1 Un certain niveau de compte rendu interne concernant chaque plan, aucun compte rendu public des progrès réalisés dans la mise en œuvre des stratégies	21
3.2 Les comptes rendus publics sur les plans et les progrès réalisés ne sont pas faciles à trouver	23
Conclusion	25
Renseignements supplémentaires sur l'audit	27
Réponse de Voyage Manitoba	29

Observations du vérificateur général

Le secteur touristique contribue de manière importante à l'économie du Manitoba. En 2017, notre province a enregistré quasiment 11,4 millions de visiteurs qui y ont dépensé plus de 1,6 milliard de dollars. Selon les estimations, le tourisme emploie directement et indirectement près de 21 000 personnes et génère plus de 290 millions de dollars en recettes fiscales provinciales. De nombreux intervenants de l'industrie et du gouvernement jouent un rôle dans le secteur du tourisme. Compte tenu du grand nombre d'intervenants et de leur diversité, un leadership sectoriel fort axé sur la collaboration et le soutien est essentiel à la poursuite de la croissance.

En 2019, Voyage Manitoba a publié la *Stratégie touristique provinciale du Manitoba*, qu'il a complétée par deux stratégies connexes centrées sur des marchés spécialisés importants, le tourisme dans le Nord et le tourisme autochtone. L'établissement d'un vaste plan stratégique est un jalon indispensable, mais des plans détaillant le mode de mise en œuvre des stratégies, la démarche de consultation des intervenants et les méthodes d'atténuation des risques sont tout aussi nécessaires. Des efforts supplémentaires doivent être déployés à cet égard. Nous constatons que des indicateurs de rendement clés ont été définis dans la *Stratégie touristique provinciale*. La collecte de renseignements opportuns en nombre suffisant concernant ces indicateurs aidera Voyage Manitoba à démontrer l'incidence des mesures prises et des investissements réalisés par la Province et d'autres intervenants.

Notre rapport renferme 4 recommandations.

Nous sommes très reconnaissants aux représentants de Voyage Manitoba de leur coopération et de leur soutien.

Je tiens également à remercier mon équipe d'audit de son travail acharné.

Norm Ricard, CPA, CA
Vérificateur général





Version du site Web

Gestion du tourisme provincial

Depuis 2017, Voyage Manitoba est le principal organisme de commercialisation et de développement du tourisme au Manitoba

L'objectif de Voyage Manitoba est d'atteindre d'ici 2022 **12,6 millions** de visiteurs et **2,2 milliards** de dollars en dépenses touristiques

Le tourisme contribue de manière importante à l'économie du Manitoba

3^e principal générateur de revenus, après l'agriculture et le secteur minier

Près de **11,4 millions** de visiteurs en 2017, qui ont dépensé plus de **1,6 milliard** de dollars

Emploie directement et indirectement **20 600** personnes

Recettes fiscales de **292 millions** de dollars en 2017

Nos constatations

Planification

Plans en place :

- Stratégie touristique provinciale (2019)
- Stratégie touristique pour le Nord du Manitoba (2017)
- Stratégie du tourisme autochtone au Manitoba (2019)
- Plan d'activités de Voyage Manitoba (2019-2022)

Les plans et les stratégies touristiques sont assortis de buts et d'objectifs complémentaires

Les risques pouvant entraver la réussite ne sont pas pleinement pris en compte; peu d'attention est accordée aux façons d'éviter ou d'atténuer les risques

Les intervenants externes sont consultés pendant la préparation des stratégies et des plans touristiques, mais aucune consultation séparée n'a lieu avec les principaux ministères au début du processus

Aucun plan pour la mise en œuvre, peu d'attention est accordée aux étapes précises requises.

Surveillance

Des indicateurs du rendement sont en place pour la Stratégie touristique provinciale

Surveillance limitée de la stratégie touristique pour le Nord

Les données sur le rendement par rapport à deux indicateurs du rendement clés sont reçues plusieurs années après leur collecte

Reddition des comptes

Des rapports annuels sont publiés pour rendre compte des avancées par rapport au plan d'activités de Voyage Manitoba

On ne trouve pas facilement les plans et les rapports sur le site Web de Voyage Manitoba



Version du site Web

Contexte

Le secteur touristique contribue de manière importante à l'économie du Manitoba. En 2017, notre province a enregistré quasiment 11,4 millions de visiteurs (**TABLEAU 1**) qui ont dépensé plus de 1,6 milliard de dollars (**TABLEAU 2**) selon les données les plus récentes publiées par Statistique Canada. Le secteur emploie directement et indirectement plus de 20 600 personnes et procure 292 millions de dollars en recettes fiscales provinciales. C'est le troisième principal générateur de revenus au Manitoba, après l'agriculture et le secteur minier.

Tableau 1 : Nombre de visites touristiques (en milliers)

Origine des visiteurs	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Manitoba	9 209	9 152	9 476	9 637	9 139	9 050	9 715
Autres provinces canadiennes	1 183	994	1 005	958	946	1 044	1 160
États-Unis	371	378	358	354	400	395	413
Autres pays	86	78	66	78	73	76	110
Total	10 849	10 602	10 905	11 027	10 558	10 565	11 398

Source : Rapports annuels de Voyage Manitoba de 2012-2013 à 2018-2019

Tableau 2 : Dépenses touristiques (en millions)

Origine des visiteurs	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Manitoba	880,6	922,0	986,6	1 014,0	895,8	906,7	957,7
Autres provinces canadiennes	399,0	389,3	364,2	319,8	325,8	373,8	420,4
États-Unis	110,0	146,1	153,3	185,1	168,8	167,3	142,5
Autres pays	58,1	60,2	52,0	84,5	83,3	124,3	123,3
Total \$	1 447,7	1 517,6	1 556,1	1 603,4	1 473,7	1 572,2	1 643,9

Source : Rapports annuels de Voyage Manitoba de 2012-2013 à 2018-2019

Voyage Manitoba

Voyage Manitoba est un organisme d'État créé le 1er avril 2005 en vertu de la *Loi sur la Société Voyage Manitoba* (la Loi). C'est le principal organisme de commercialisation et de développement du tourisme au Manitoba. Il collabore avec l'industrie touristique pour favoriser le développement, la croissance et la diversité du tourisme au Manitoba. Voyage Manitoba s'est donné pour mission d'accroître l'apport du tourisme à l'économie provinciale en dirigeant la stratégie commerciale visant à faire du Manitoba une destination touristique et en favorisant une industrie touristique concurrentielle et durable.

Industrie touristique : Les personnes, les activités et les organisations participant à la prestation de services aux visiteurs qui se rendent et séjournent dans des lieux hors de leur environnement habituel pour les loisirs, les affaires ou à d'autres fins.

Avant le 1er avril 2017, le Secrétariat du tourisme était chargé de l'élaboration et de la mise en œuvre des politiques gouvernementales relatives au tourisme. Le Secrétariat administrait des programmes de subventions visant à créer et à élargir les expériences touristiques au Manitoba et collaborait avec d'autres ministères provinciaux ainsi qu'avec les administrations fédérale et municipales pour soutenir l'élaboration de politiques et de programmes relatifs au tourisme. Voyage Manitoba

soutenait le Secrétariat du tourisme dans ces efforts en présentant le Manitoba comme une destination touristique attrayante, en fournissant des services aux visiteurs et des services d'information pertinents, en stimulant la croissance et la compétitivité de l'industrie touristique et en renforçant la sensibilisation du public à l'importance de cette industrie. Le gouvernement provincial a dissous le Secrétariat du tourisme le 1er avril 2017. Voyage Manitoba est désormais le principal organisme de promotion et de soutien de l'industrie touristique du Manitoba. Dans ce rôle, il poursuit l'exécution de nombreux programmes auparavant administrés par le Secrétariat et travaille pour renforcer l'harmonisation des efforts de l'industrie en organisant des sommets visant à obtenir de la rétroaction sur la planification et en exécutant un programme axé sur l'image de marque des lieux pour aider les collectivités à comprendre le potentiel touristique de leur région.

Un conseil d'administration comptant de neuf à quinze membres supervise Voyage Manitoba. Son rôle est d'examiner les analyses et les conseils présentés par la direction, d'évaluer les situations, les possibilités et les enjeux touchant l'industrie touristique du Manitoba et de définir les résultats escomptés à atteindre par Voyage Manitoba dans un délai établi. Voyage Manitoba rend compte au ministre du Développement économique et de la Formation (dont le ministère était auparavant appelé Croissance, Entreprise et Commerce). En vertu de la Loi, Voyage Manitoba est tout particulièrement chargé :

- a. de présenter le Manitoba comme une destination touristique agréable;
- b. de fournir des services aux visiteurs et des services d'information pertinents;
- c. de stimuler la productivité, l'avancement et la croissance des personnes, des entreprises et des organisations œuvrant dans le secteur de l'industrie touristique;

- d. d'accroître la qualité et la compétitivité des produits et services touristiques et d'en améliorer la promotion;
- e. de participer et de collaborer à des consultations et à des projets avec les personnes, les entreprises, les organisations ou les organismes et les gouvernements (y compris le gouvernement du Manitoba) dont l'objet ou les activités sont liés aux siens, ainsi que de favoriser ces consultations et ces projets;
- f. d'accroître le niveau de sensibilisation du public à l'égard du tourisme;
- g. de promouvoir la formation et le perfectionnement des personnes œuvrant dans le secteur de l'industrie touristique ainsi que l'emploi de personnes dans ce secteur;
- h. d'exercer les autres fonctions que le ministre lui confie.

Intervenants de l'industrie touristique

Les intervenants courants de l'industrie touristique sont les entreprises et les services qui font affaire avec les touristes directement. Il s'agit notamment des restaurants ainsi que des entreprises qui proposent des logements et des services de transport. Les touristes sont de plus en plus enclins à chercher des expériences nouvelles et différentes. Cette croissance entraîne un élargissement du rôle de groupes autres que ces intervenants habituels, par exemple des membres de l'industrie des services qui servent d'ambassadeurs du tourisme. On constate également un besoin de collaboration et de soutien réciproque entre le gouvernement et l'industrie.

Au Manitoba, plusieurs ministères provinciaux, indiqués ci-dessous, jouent un rôle dans le soutien du tourisme :

- Développement économique et Formation (anciennement Croissance, Entreprise et Commerce) – chargé de soutenir et d'encourager le développement économique dans la province.
- Conservation et Climat (anciennement Développement durable) – chargé des parcs provinciaux et de l'infrastructure connexe (p. ex., terrains de camping et installations).
- Sport, Culture et Patrimoine – chargé d'aider les institutions culturelles, les musées, les festivals et les manifestations sportives du Manitoba.
- Infrastructure – chargé du réseau routier et de la signalisation routière provinciale.
- Relations avec les municipalités – chargé de travailler avec les municipalités et les collectivités et d'en assurer la promotion.
- Éducation (anciennement Éducation et Formation) – chargé de soutenir la formation et le perfectionnement de la main-d'œuvre pour les industries des services et du tourisme.

Planification

Depuis 2015, Voyage Manitoba a élaboré plusieurs plans et stratégies afin d'orienter sa vision du tourisme au Manitoba. En août 2019, Voyage Manitoba avait quatre plans et stratégies en vigueur (TABLEAU 1) :

Tableau 1 : Plans de Voyage Manitoba



* Gérée par l'Association touristique autochtone du Canada (ATAC) dans le cadre d'un protocole d'entente avec Voyage Manitoba

Source : Plans d'activités et stratégies de Voyage Manitoba

Comme le stipule la Loi, un plan d'activités sur trois ans est préparé pour le ministre du Développement économique et de la Formation (le ministre responsable du tourisme). Le plan d'activités énonce les objectifs organisationnels de Voyage Manitoba et les activités s'y rattachant. Des rapports annuels, eux aussi prévus par la Loi, sont préparés pour exposer en détail les résultats des activités de Voyage Manitoba au cours de l'exercice visé.

Au-delà de sa planification opérationnelle, outre la Stratégie touristique provinciale, Voyage Manitoba a élaboré plusieurs stratégies axées sur des domaines précis du développement du tourisme, et dirige la préparation de ces stratégies, en mettant à contribution les intervenants par des consultations et d'autres mécanismes de rétroaction.

Financement

Voyage Manitoba est financé par le ministère du Développement économique et de la Formation. Pendant la période à l'étude, le modèle de financement de Voyage Manitoba a été modifié. Jusqu'en 2016, l'organisme recevait de la Province une enveloppe budgétaire de 7,471 millions de dollars, soit environ 3 % des recettes fiscales du tourisme provincial, un pourcentage inférieur à la moyenne nationale de 7 %.

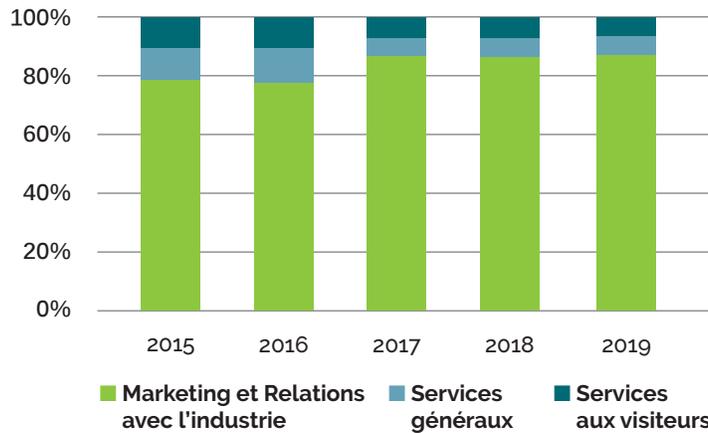
Le maintien du financement à un tel niveau avait été présenté comme un enjeu dans le plan d'activités de 2012-2015 de Voyage Manitoba. Après avoir étudié d'autres modèles de financement, Voyage Manitoba a recommandé à la Province d'augmenter le financement alloué au tourisme en le fixant à 4 % des recettes fiscales du tourisme pour éviter qu'il ne s'écarte encore davantage de la moyenne.

Depuis 2016, le financement annuel de Voyage Manitoba est fixé à un taux de 4 % des recettes fiscales du tourisme provincial. En 2018-2019, l'organisme a ainsi reçu 12,07 millions de dollars. Pendant cette période, les recettes fiscales du tourisme provincial ont augmenté, passant de 277 millions de dollars à 292 millions de dollars.

Voyage Manitoba a entrepris diverses activités pour dialoguer avec l'industrie touristique, p. ex., des sommets sur le tourisme, des ateliers et des réunions en personne. L'organisme a également mis au point des campagnes de marketing conjoint avec un nombre croissant de partenaires qui investissent dans des services de commercialisation et d'élaboration de produits (connus sous le nom de « marketing à effet de levier »). Cet investissement a augmenté, passant de 1,07 million de dollars en 2015-2016 à 1,15 million de dollars en 2018-2019.

En moyenne, la majeure partie des dépenses de Voyage Manitoba sont consacrées au marketing et aux relations avec l'industrie (**TABLEAU 2**), qui représentent environ 84 % de son budget. Ce chiffre englobe le marketing traditionnel (sous forme imprimée et vidéo) et non traditionnel (p. ex., médias sociaux) ainsi que les dépenses engagées pour inviter des blogueurs et des représentants de l'industrie du voyage. Le reste de l'enveloppe budgétaire de Voyage Manitoba est consacré aux services généraux (coûts de personnel et d'administration) et aux services aux visiteurs (coûts de personnel et liés aux centres d'information touristique de Voyage Manitoba).

Tableaux 2 : Dépenses de Voyage Manitoba de 2014-2015 à 2018-2019



Source : Voyage Manitoba - Rapports annuels de 2014-2015 à 2018-2019

Le marketing de Voyage Manitoba a été reconnu par l'industrie touristique. La marque «Au Manitoba bat le cœur du Canada» a reçu de nombreux prix depuis son lancement en 2014. Plus récemment, l'éditeur spécialisé dans les voyages *Lonely Planet* a choisi le Manitoba comme l'une des 10 principales régions du monde à visiter en 2019.

Objectif de l'audit, portée et approche

Objectif de l'audit

L'audit avait pour objectif de déterminer si la Province disposait de systèmes et de pratiques adéquats pour soutenir l'atteinte des buts et des objectifs liés au tourisme.

Pour les besoins de notre audit, nous avons défini le terme « adéquats » comme étant assortis de plans et de processus pour leur mise en œuvre ainsi que de processus de surveillance des progrès réalisés et de compte rendu des résultats atteints.

Portée et approche

La période couverte par l'audit allait du 1^{er} avril 2015 au 31 août 2019.

L'audit était centré sur les responsabilités de Voyage Manitoba relatives au tourisme au Manitoba. Nous n'avons pas évalué la qualité ou le bien-fondé des objectifs et des initiatives, nous consacrant exclusivement aux processus liés à la planification, à l'évaluation du risque, à la surveillance et à la reddition des comptes.

Nous avons examiné les documents relatifs au tourisme au Manitoba – textes législatifs, plans, stratégies et rapports de la Province, ainsi que des sites Web et d'autres médias. Nous avons interrogé des représentants de Voyage Manitoba, d'autres ministères, de partenaires du tourisme et d'intervenants. Nous avons également passé en revue des données publiques relatives au tourisme et des comparaisons avec certaines administrations provinciales (Colombie-Britannique, Alberta, Saskatchewan et Ontario). De plus, nous nous sommes déplacés à Brandon, au Manitoba, pour observer une séance de consultation des intervenants organisée par Voyage Manitoba relativement à la Stratégie touristique provinciale.

Critères

Pour déterminer si la Province a des systèmes et des pratiques adéquats pour soutenir l'atteinte des buts et objectifs liés au tourisme, nous avons utilisé les critères suivants :

Critères	Sources
La Province devrait avoir des plans stratégiques et de mise en œuvre qui définissent et soutiennent adéquatement l'atteinte des buts et objectifs liés au tourisme.	Critères de contrôle
La Province devrait avoir des systèmes et des pratiques permettant une surveillance et des comptes rendus adéquats des progrès réalisés vers les objectifs énoncés.	Critères de contrôle



Version du site Web

1 Planification

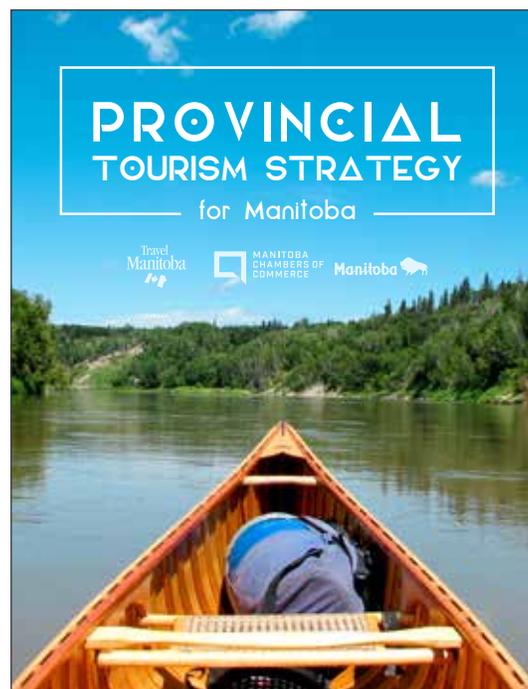
Nous nous attendions à ce que Voyage Manitoba élabore des plans qui formulent des objectifs pour le tourisme et qui étudient les risques pouvant entraver l'atteinte de ces objectifs au Manitoba ainsi que la meilleure voie à suivre pour les atténuer. De tels plans devraient également recenser les domaines où des efforts de développement stimuleraient la croissance de l'industrie, les mesures nécessaires pour mettre en œuvre les objectifs et les ressources requises.

1.1 Les plans touristiques définissent les objectifs, mais ne tiennent pas pleinement compte des risques ou de leur atténuation

Pendant la période à l'étude, Voyage Manitoba a préparé et publié des plans d'activités et des stratégies touristiques visant à accroître le nombre de visiteurs dans la province (**VOIR LE TABLEAU 1**). Tous les plans que nous avons examinés ont un objectif lié à la hausse du nombre de visites touristiques, exprimé sous forme de cible de dépenses à atteindre d'ici une année donnée. Le plan le plus récent, la Stratégie touristique provinciale, fixe comme objectif annuel l'atteinte de dépenses touristiques de 2,2 milliards effectuées par 12,6 millions de visiteurs d'ici 2022.

Les plans d'activités et les plans stratégiques définissent des objectifs précis pour favoriser l'atteinte de la cible générale, avec certaines variantes d'un plan à un autre. Dans chaque plan, l'un des objectifs était de renforcer les relations et les partenariats avec l'industrie et le gouvernement. D'autres objectifs communs étaient centrés sur la direction des efforts de l'industrie touristique du Manitoba, la reconnaissance effective d'une marque forte et la hausse des investissements. Le thème commun prévalent dans tous les plans était que le marketing du Manitoba se fasse à travers un message fort et unifié. Le plan d'activités le plus récent englobe les initiatives précises de Voyage Manitoba énoncées dans la Stratégie touristique provinciale.

La détermination d'un risque particulier et une étude de la probabilité que ce risque se concrétise et de l'incidence d'un tel événement sur l'organisation sont des aspects importants de la planification. Cela permet également de garantir que la planification des efforts d'atténuation ne vise que les risques évalués comme étant importants pour l'organisation. Les



pratiques exemplaires en gestion du risque comprennent également la participation des intervenants au processus de gestion du risque, afin de veiller à la sensibilisation et à l'évaluation du risque dans toute l'organisation et à la surveillance continue du risque.

Nous avons constaté que les risques liés au tourisme n'avaient pas été pleinement pris en compte. Le plan d'activités recensait les risques, les classant comme élevés, moyens ou faibles. La direction nous a fait savoir que les risques avaient été évalués sur une période de trois ans, qui correspondait à la durée du plan d'activités. Néanmoins, aucune précision n'a été fournie sur la façon d'atténuer ces risques.

Tableau 3 : Plans et stratégies actuels de Voyage Manitoba – Éléments escomptés pour l'évaluation et l'atténuation des risques				
Attente du Bureau du vérificateur général	Plan d'activités 2019-2022	Stratégie touristique provinciale	Stratégie touristique pour le Nord du Manitoba	Stratégie du tourisme autochtone au Manitoba
Risques définis et évalués	Oui	Non	Non	Non
Atténuation du risque	Non	Non	Non	Non

Source : Plan d'activités 2019-2022, stratégies

Aucun des trois plans stratégiques n'incluait la prise en compte des risques connexes (TABLEAU 3). En étudiant ce qui se fait dans d'autres administrations, nous avons constaté que certains des risques définis dans ces administrations pouvaient également concerner le Manitoba, sans toutefois être définis par Voyage Manitoba dans son plan d'activités. Il s'agit notamment des pénuries de main-d'œuvre, d'un manque de produits touristiques prêts pour l'exportation et du renouvellement d'expériences existantes, des facteurs qui influenceront sur la compétitivité de la province comme destination touristique à l'échelle mondiale.

Un exemple de risque qui n'a pas été pleinement pris en compte est l'environnement extérieur. Churchill est l'un des principaux moteurs du tourisme au Manitoba et une pièce centrale des efforts de marketing de Voyage Manitoba. La perte de l'environnement de l'ours polaire liée au changement climatique aurait une incidence importante sur le tourisme. Toutefois, le plan qualifie le changement climatique comme un faible risque pour le tourisme.

Recommandation 1



Nous recommandons que Voyage Manitoba réalise une évaluation des risques (à court, moyen et long termes) liés à toutes les stratégies touristiques et définisse des mesures pour atténuer les risques importants.

1.2 Des plans touristiques spécialisés ont été élaborés dans deux des quatre domaines recensés

Le terme « tourisme spécialisé » désigne un marché touristique axé sur un concept ou un sujet précis, c.-à-d. que les touristes se rendent à une destination spécialement pour vivre une expérience et participer à des activités et des événements uniques. Voyage Manitoba a recensé les marchés touristiques spécialisés suivants au Manitoba :

- le tourisme nordique;
- les expériences autochtones;
- le tourisme francophone;
- les expériences hivernales.

Dès 2012, Voyage Manitoba a désigné le tourisme spécialisé comme un domaine à développer pour le tourisme au Manitoba. À ce jour, deux stratégies ont été publiées (en anglais seulement) :

- la stratégie touristique pour le Nord du Manitoba (2017);
- la stratégie du tourisme autochtone au Manitoba (2018).

Le tourisme spécialisé donne aux touristes une bonne raison supplémentaire de visiter la province. Néanmoins, les plans liés à deux des stratégies touristiques spécialisées mentionnées dans la Stratégie touristique provinciale n'ont pas encore été élaborés. Cela se traduit par des occasions manquées de créer des liens solides entre les visiteurs et des expériences touristiques uniques au Manitoba.

1.3 Consultation limitée des autres ministères pendant l'élaboration des stratégies touristiques

En vertu de la Loi, Voyage Manitoba devrait consulter ses intervenants externes ainsi que d'autres ministères sur les questions relevant de sa compétence. Cette obligation a été renforcée par le gouvernement actuel, qui a souligné dans la lettre de mandat adressée à la présidence du conseil d'administration de Voyage Manitoba la nécessité que tous les ministres soutiennent les engagements pris et s'en acquittent avec leurs collègues et, plus précisément, que Voyage Manitoba adopte une approche « Équipe Manitoba » avec les autres partenaires provinciaux et le gouvernement.

Nous avons constaté que Voyage Manitoba avait mené des consultations auprès des intervenants du milieu des affaires et incorporé cette rétroaction aux plans d'activités et aux stratégies (TABLEAU 4).

Tableau 4 : Plans et stratégies actuels de Voyage Manitoba – Éléments escomptés pour les consultations

Attente du Bureau du vérificateur général	Plan d'activités 2019-2022	Stratégie touristique provinciale	Stratégie touristique pour le Nord du Manitoba	Stratégie du tourisme autochtone au Manitoba
Intervenants externes	Oui	Oui	Oui	Oui
Ministères	s. o.	Deux ministères consultés	Non	Non

Source : Plan d'activités 2019-2022, stratégies

Néanmoins, nous avons appris qu'aucune consultation individuelle n'avait eu lieu auprès des principaux ministères lors de l'élaboration de la Stratégie touristique provinciale. Seuls les ministères de la Conservation et du Climat et du Développement économique et de la Formation étaient représentés au sein du comité directeur de la Stratégie touristique provinciale pendant la préparation de cette stratégie. À notre avis, d'autres ministères auraient dû être mis à contribution pour l'élaboration de la Stratégie touristique, comme le ministère du Sport, de la Culture et du Patrimoine et le ministère de l'Infrastructure. Cela dit, on nous a indiqué que ces ministères avaient été informés de la stratégie à l'automne 2018 au moment de la présentation de son ébauche aux sous-ministres.

En juillet 2019, des représentants du ministère de l'Infrastructure, du ministère du Sport, de la Culture et du Patrimoine et du Bureau de développement économique (qui a remplacé Développement économique et Formation) ont été incorporés au comité directeur de la Stratégie touristique provinciale. Avec le ministère de la Conservation et du Climat, ce groupe supervise la mise en œuvre de la Stratégie touristique provinciale.

Il est possible que l'absence d'intervenants importants du gouvernement provincial aux premières étapes du processus de planification ait entraîné l'omission ou l'oubli de préoccupations, d'obstacles à l'atteinte des résultats ou d'autres points particuliers qui n'avaient pas encore été soulevés, ce qui pourrait entraver la réussite du plan ou l'atteinte d'objectifs touristiques.

1.4 Les plans touristiques ne sont pas assortis de plans de mise en œuvre indiquant clairement les étapes, les jalons et les ressources requises

Un plan de mise en œuvre est important, car il présente les étapes requises pour atteindre le but général. Ce plan définit les résultats escomptés, les coûts estimatifs, les ressources requises et un échéancier en vue de l'achèvement du plan. Il est particulièrement important de fixer des échéances pour déterminer ce qui a été réalisé et veiller à la responsabilisation à l'égard des résultats.

Les plans et les stratégies élaborés par Voyage Manitoba énoncent diverses initiatives en vue d'atteindre les objectifs. Cependant, nous avons remarqué que, souvent, les initiatives établies manquaient de spécificité ou de clarté et que la formulation des résultats escomptés était vague. Par exemple, l'objectif de la Stratégie touristique provinciale de favoriser la collaboration comprenait une initiative visant à «(é) valuer les mérites d'une nouvelle approche pour mettre en œuvre des initiatives touristiques régionales». Néanmoins, la Stratégie n'indiquait pas si une approche était actuellement en place, si cela concernait une seule ou plusieurs régions ou de quelle façon on évaluerait le bien-fondé d'une modification de cette nouvelle approche.

Comme le montre le **TABLEAU 5**, le plan d'activités et les stratégies ne contenaient pas toujours l'information que nous escomptions pour faciliter la mise en œuvre de ces initiatives.

Tableau 5 : Plans et stratégies actuels de Voyage Manitoba – Éléments escomptés pour la mise en œuvre				
Attente du Bureau du vérificateur général	Plan d'activités 2019-2022	Stratégie touristique provinciale	Stratégie touristique pour le Nord du Manitoba	Stratégie du tourisme autochtone au Manitoba
But général	Oui	Oui	Oui	Oui
Objectifs à l'appui	Oui	Oui	Oui	Oui
Étapes de mise en œuvre claires	Non	Non	Non	Non
Échéancier de la mise en œuvre	Non*	Non	Oui	Non
Ressources définies				
Actuelles	Non	Non	Oui	Oui
Futures	Non	Non	Non	Non

* Le plan ne contient aucun échéancier, mais porte sur trois ans.

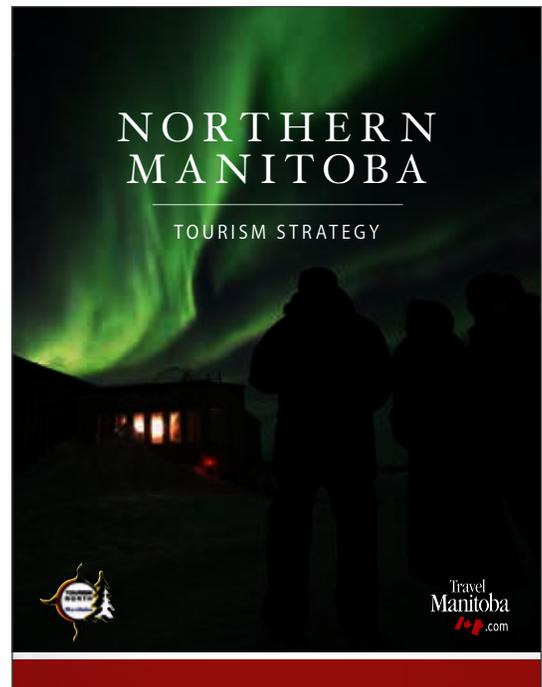
Source : Plan d'activités 2019-2022, stratégies

Par exemple, la stratégie touristique pour le Nord du Manitoba constate que le manque d'éducation relative au tourisme et de personnel formé est un défi dans le Nord. La stratégie énonce des objectifs pour recenser les besoins en formation et en éducation dans les collectivités. Elle identifie également les partenaires ayant la capacité d'exécuter des programmes de formation. Cependant, la stratégie n'indique pas si ces programmes existent déjà ou doivent être élaborés, ou s'il existe une source de financement pour ces programmes.

De plus, la stratégie n'indiquait pas le nombre de collectivités où cette formation est nécessaire. Autre exemple, le plan d'activités 2018- 2021 mentionne la création d'une stratégie concernant les événements provinciaux, sans toutefois recenser les principales étapes de la planification, les ressources auxquelles les collectivités rurales pourraient avoir accès ou le financement nécessaire à la mise en œuvre de la stratégie relative aux événements.

La direction de Voyage Manitoba a fait savoir que les plans de mise en œuvre restaient à élaborer, car la Stratégie touristique provinciale avait été publiée récemment et la direction attendait la décision du gouvernement concernant le choix des initiatives à entreprendre.

Quel que soit le plan, l'évaluation des ressources existantes et requises en est une composante importante. Sans cette information, les organisations pourraient finalement s'engager à l'égard d'une initiative dont le rendement escompté est inférieur au seuil à atteindre pour justifier l'investissement requis. De plus, l'absence d'un échéancier pour la réalisation des objectifs accroît le risque que Voyage Manitoba soit incapable de fournir de l'information utile sur les progrès réalisés.



Recommandation 2

Nous recommandons que Voyage Manitoba détermine :

- les ressources existantes;
- le financement requis et ses sources;
- les besoins en personnel;
- les autres intervenants devant soutenir les initiatives définies par les stratégies.

2 Surveillance

La surveillance est une pratique de gestion importante pour s'assurer de progrès continus vers les objectifs fixés et de l'atteinte des résultats escomptés. La surveillance procure également aux décideurs l'information nécessaire pour alimenter les décisions à venir et préserver la responsabilisation. Il convient de rendre compte régulièrement, avec exactitude, des résultats des activités de surveillance. Cela est souligné dans la lettre de mandat adressée par le ministre du Développement économique et de la Formation (le ministre responsable de Voyage Manitoba) à la présidence du conseil d'administration de Voyage Manitoba, qui stipule spécifiquement le besoin d'une information exacte et opportune pour aider le ministre à prendre les meilleures décisions possibles.

Nous nous attendions à ce que Voyage Manitoba ait des indicateurs de rendement clés en place pour suivre les progrès vers le but général et les objectifs à l'appui, et que l'information liée aux indicateurs de rendement clés soit collectée dans des délais permettant de l'utiliser pour évaluer les résultats obtenus et les décisions modificatives.

2.1 Surveillance de certaines stratégies aux premières étapes

Voyage Manitoba a élaboré et utilise divers indicateurs de rendement clés pour surveiller les plans d'activité (**TABLEAU 6**). Ces indicateurs englobent des activités exécutées avec des intervenants de l'industrie touristique et le suivi de statistiques relatives au marketing sur les sites Web et les médias sociaux afin d'évaluer dans quelle mesure les campagnes de marketing atteignent les marchés cibles.

Les stratégies provinciale et autochtone ont été publiées en 2019 et Voyage Manitoba vient d'élaborer des indicateurs de rendement clés pour la stratégie provinciale.

La stratégie touristique pour le Nord du Manitoba a paru en 2017 et comporte des résultats clés assortis de dates d'achèvement dès octobre 2017. La partie de la stratégie consacrée à la mise en œuvre comportait un engagement à réaliser un examen annuel et des mises à jour selon les besoins. De ce fait, nous nous attendions à ce qu'une surveillance régulière ait lieu. Néanmoins, les indicateurs de rendement clés n'ont été élaborés que récemment et une surveillance limitée a eu lieu à ce jour.

Si des indicateurs de rendement avaient été élaborés parallèlement avec les stratégies, il serait possible d'amorcer la surveillance dès l'adoption du plan, d'établir des repères par rapport auxquels effectuer la surveillance et de déterminer les mesures correctrices nécessaires.

**Tableau 6 : Plans et stratégies actuels de Voyage Manitoba –
Éléments escomptés pour la surveillance**

Attente du Bureau du vérificateur général	Plan d'activités 2019 2022	Stratégie touristique provinciale	Stratégie touristique pour le Nord du Manitoba	Stratégie du tourisme autochtone au Manitoba
Indicateurs de rendement clés - but général	Oui	Oui	Oui	Oui
Collecte opportune – Données sur les visites touristiques et les dépenses	Non – délai de deux ans	Non – délai de deux ans	Non – délai de deux ans	Non – délai de deux ans
Indicateurs de rendement clés – objectifs à l'appui	Oui	Oui	Oui	Non
Collecte opportune des données nécessaires	Oui	s. o.*	s. o.*	s. o.

* Indicateurs de rendement clés élaborés récemment (2019) seulement.

Source : Plan d'activités 2019-2022, stratégies, Indicateurs de rendement clés de la Stratégie touristique provinciale, cadre de rendement de la Stratégie touristique pour le Nord

2.2 Les données sur le rendement concernant deux indicateurs de rendement clé ne sont pas opportunes

Deux indicateurs de rendement clés mentionnés dans le plan d'activités et les plans stratégiques de Voyage Manitoba sont le nombre annuel de visites et les dépenses touristiques. Le nombre de visites touristiques et les dépenses des visiteurs sont calculés à partir de données recueillies par Statistique Canada dans deux sondages, l'un visant les voyageurs en provenance de l'étranger et l'autre les voyageurs résidant au Canada. Néanmoins, compte tenu du temps nécessaire à Statistique Canada pour préparer l'information, Voyage Manitoba ne reçoit ces données que deux ans après leur collecte (TABLEAU 6). Cela en limite l'utilité pour l'ajustement des activités, comme l'adaptation du marketing à des marchés touristiques précis. Il est difficile de faire le lien entre, d'une part, les hausses du nombre de visites touristiques et des dépenses des visiteurs et, d'autre part, les hausses des dépenses ou des ressources en marketing. De plus, les données ne sont pas suffisamment détaillées pour ventiler le nombre de visites ou les dépenses entre les diverses régions de la province.

Voyage Manitoba obtient certaines données actuelles, comme le nombre de passages de la frontière ou d'arrivées à l'aéroport de Winnipeg. Même si elles donnent une idée du nombre de personnes qui viennent dans la province, ces données n'expliquent pas la raison des visites au Manitoba et ne sont pas utilisables pour évaluer les progrès vers les objectifs en termes de nombre de visites touristiques ou de dépenses.

La direction de Voyage Manitoba nous a indiqué que tous les organismes provinciaux de marketing au Canada sont confrontés aux mêmes défis liés à l'obtention de données opportunes de Statistique Canada. La direction étudie le recours à d'autres sources de données pour obtenir de l'information plus opportune. Elle a également signalé qu'il était possible d'obtenir des données supplémentaires tirées de l'information de Statistique Canada, en mentionnant toutefois que ces deux options étaient coûteuses.

3 Reddition des comptes

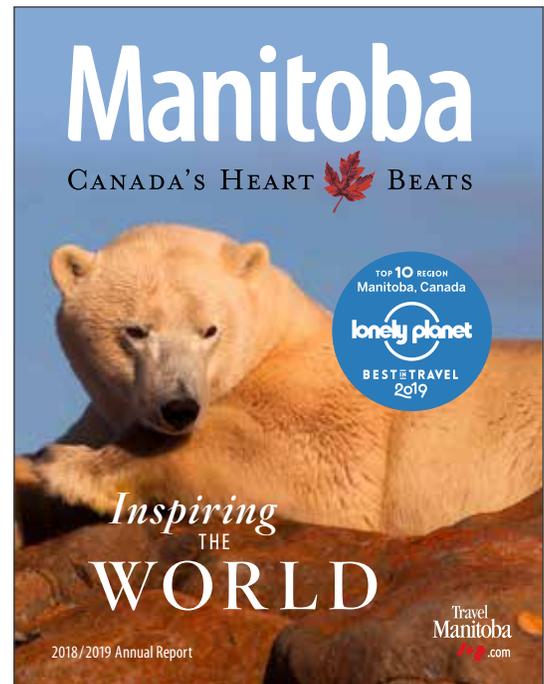
Le gouvernement actuel a fait savoir qu'il s'attendait à ce que les décisions et les politiques soient communiquées de manière claire, régulière et transparente. À cet effet, le ministère compte sur une information exacte et opportune pour aider le ministre à prendre les meilleures décisions possibles. La responsabilisation du gouvernement s'illustre notamment par la présentation de rapports destinés au public qui démontrent comment les ressources sont utilisées au profit des contribuables.

Nous nous attendions à ce que Voyage Manitoba rende compte régulièrement des résultats liés au plan d'activités et aux stratégies et à ce que ces comptes rendus mentionnent explicitement les progrès réalisés vers l'atteinte de ses objectifs. Nous nous attendions également à ce que ces comptes rendus soient accessibles par le public.

3.1 Un certain niveau de compte rendu interne concernant chaque plan, aucun compte rendu public des progrès réalisés dans la mise en œuvre des stratégies

Chaque année, Voyage Manitoba rend compte des activités et des progrès réalisés dans la mise en œuvre de son plan d'activités. Elle présente à son conseil d'administration des mises à jour trimestrielles sur ses activités. Dans son dernier rapport annuel, Voyage Manitoba a commencé à faire le point sur la stratégie touristique pour le Nord du Manitoba. En interne, Voyage Manitoba rend également compte au comité directeur de la stratégie touristique pour le Nord du Manitoba, trois mises à jour lui ayant ainsi été présentées jusqu'en juillet 2019.

La stratégie touristique pour le Nord du Manitoba publiée en 2017 comptait plusieurs engagements à réaliser dans les deux premières années de la stratégie. Le **TABLEAU 7** définit les cinq « résultats clés » à atteindre avant décembre 2018. À ce jour, les comptes rendus présentés sur la stratégie touristique pour le Nord du Manitoba recensent les progrès réalisés dans le cadre d'initiatives précises, mais sont



essentiellement consacrés aux efforts de marketing. Aucun compte rendu n'a été présenté concernant l'atteinte du résultat clé sous ses différentes facettes et aucune évaluation du rendement n'a été réalisée.

La Stratégie touristique provinciale est trop récente pour avoir fait l'objet de comptes rendus.

Comme l'indique le **TABLEAU 1**, l'Association touristique autochtone du Canada, en partenariat avec Voyage Manitoba, met en œuvre la stratégie du tourisme autochtone au Manitoba. Cette stratégie et le protocole d'entente conclu entre ces parties ne mentionnent aucun compte rendu, public ou autre. La direction de Voyage Manitoba nous a fait savoir qu'elle recevait des mises à jour sur la mise en œuvre de cette stratégie.

La direction de Voyage Manitoba a indiqué que les comptes rendus concernant les stratégies provinciales et du tourisme autochtone étaient présentés dans le cadre du Rapport annuel de Voyage Manitoba. Certes, nous avons trouvé dans le Rapport certains détails sur les résultats atteints dans le cadre des stratégies, mais il ne s'agissait pas de comptes rendus complets par rapport aux engagements. Un cadre redditionnel clair comprendrait un document distinct détaillant les progrès réalisés pour chaque plan stratégique et démontrant les répercussions des activités de Voyage Manitoba. Une communication transparente des progrès vers l'achèvement des buts et objectifs d'un plan renforce la responsabilisation et la transparence.

Tableau 7 : Engagements pris dans la stratégie touristique pour le Nord du Manitoba à respecter avant décembre 2018 et résultats communiqués, jusqu'en août 2019

Résultat clé	Échéance	Résultat communiqué	Moyen de compte rendu	Résultat clé atteint
1.1 – Réétudier la structure, la responsabilisation et le financement de Tourism North et réaliser l'essai pilote d'un modèle régional plus efficace	Octobre 2017	Création du comité consultatif sur le tourisme dans le Nord	Communiqué – décembre 2017	Non
1.1 – Les efforts de sensibilisation et de positionnement du Nord du Manitoba dans le cadre du plan de marketing de Voyage Manitoba sont révisés pour les harmoniser avec la stratégie touristique pour le Nord du Manitoba	Juin 2018	Initiatives promotionnelles Mesures de rendement du marketing de contenu, de la publicité numérique et de l'expérience des visiteurs	Mises à jour de juin 2018, septembre 2018 et juillet 2019 à l'intention du comité directeur Mise à jour de haut niveau dans le Rapport annuel 2018 2019	Partiellement
2.2 – Des stratégies de marketing conjoint mettant à profit les investissements réalisés par l'industrie et les collectivités et les activités d'élaboration de nouveaux produits sont préparées et exécutées dans les zones de destination	Juin 2018	Mise à jour partielle – liste de nouveaux produits touristiques élaborés	Mises à jour de juillet 2019 à l'intention du comité directeur Mise à jour de haut niveau dans le Rapport annuel 2018 2019	Partiellement

3.2 – Création et exécution des plans d'évaluation des destinations pour la région du Nord-Ouest, Thompson et Churchill	Mars 2018	Indication que les évaluations des zones de destination sont achevées.	Mise à jour dans le Rapport annuel 2018 2019	Partiellement
3.2 – Des stratégies de marketing conjoint mettant à profit les investissements réalisés par l'industrie et les collectivités et les activités d'élaboration de nouveaux produits sont préparées et exécutées	Mars 2018	Aucun	S. O.	Non

Source : Voyage Manitoba – Northern Manitoba Tourism Strategy (2017), mises à jour de juin 2018, septembre 2018 et juillet 2019, et Rapport annuel 2018-2019 de Tourisme Manitoba



Recommandation 3

Nous recommandons que Voyage Manitoba publie des rapports d'étape distincts sur les stratégies qui indiquent les réalisations des tiers participant à la mise en œuvre des initiatives.

3.2 Les comptes rendus publics sur les plans et les progrès réalisés ne sont pas faciles à trouver

Il est important de publier des comptes rendus publics, mais si les parties intéressées ne peuvent pas trouver cette information facilement, le résultat est le même que si elle n'était pas disponible. Le public devrait pouvoir trouver les comptes rendus et les documents publics sans effectuer de recherches poussées. Comme l'indique la lettre de mandat à la présidence du conseil d'administration, Voyage Manitoba devrait faire le nécessaire pour respecter l'engagement du gouvernement à l'égard de la transparence.

Les plans, stratégies et rapports de Voyage Manitoba ne sont pas faciles à trouver sur son site Web. Nous avons relevé que ces documents sont accessibles sous un onglet de la page Web « Industry Resources », dans la section « Tourism Industry », elle-même située à plusieurs clics de la page d'accueil du site public principal.



Recommandation 4

Nous recommandons que Voyage Manitoba veille à ce que l'information liée à la surveillance et aux comptes rendus puisse être trouvée et consultée facilement par le public.



Version

Conclusion

Nous avons conclu que la province ne dispose pas de systèmes et de pratiques adéquates pour soutenir l'atteinte des buts et des objectifs liés au tourisme.

Même si les buts généraux sont définis systématiquement dans les divers plans préparés, ce n'est que depuis peu que l'on met l'accent sur une stratégie globale pour le tourisme au Manitoba. Pour ce qui a trait à la Stratégie touristique provinciale, Voyage Manitoba n'a pas défini les étapes et les processus nécessaires à la mise en œuvre du plan stratégique touristique général. De plus, l'élaboration des processus de surveillance et de compte rendu n'est pas complète.



Version du site Web

Renseignements supplémentaires sur

Ce rapport indépendant de certification du tourisme provincial a été préparé par le Bureau du vérificateur général du Manitoba. Nous avons la responsabilité de fournir des renseignements objectifs, des conseils et une certification en vue d'aider l'Assemblée législative à vérifier la gestion des ressources et des programmes par le gouvernement, et de conclure si les critères applicables étaient respectés dans tous les aspects importants de l'objet de l'audit.

Tout le travail de cet audit a été exécuté à un niveau de certification raisonnable, conformément à la *Norme canadienne de missions de certification (NCCM) 3001 – Missions d'appréciation directe* établie par les Comptables professionnels agréés du Canada (CPA Canada) dans le Manuel de CPA Canada – Certification.

Le Bureau applique la Norme canadienne de contrôle qualité (NCCQ) 1 et, par conséquent, assure un système de contrôle de la qualité exhaustif, y compris des politiques et des procédures documentées concernant la conformité avec les règles de déontologie, les normes professionnelles et les exigences législatives et réglementaires applicables.

Pour effectuer notre travail d'audit, nous avons respecté les normes d'indépendance et les autres règles déontologiques du code de conduite professionnelle de l'Ordre des comptables professionnels agréés du Manitoba et le Code de valeurs, d'éthique et de conduite professionnelle du Bureau du vérificateur général du Manitoba. Tant les règles du code de conduite de l'Ordre des comptables que le Code du Bureau du vérificateur général se fondent sur des principes fondamentaux d'intégrité, d'objectivité, de compétence et de diligence professionnelles, de confidentialité et de professionnalisme.

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

1. la confirmation de la responsabilité de la direction quant à l'objet de l'audit;
2. la reconnaissance de la pertinence des critères utilisés pour l'audit;
3. la confirmation que tous les renseignements qui ont été demandés ou qui pourraient avoir une incidence sur les constatations ou la conclusion de l'audit ont été fournis;
4. la confirmation que le rapport d'audit est exact quant aux faits.

Période couverte par l'audit

L'audit concernait la période allant du 1^{er} avril 2015 au 31 août 2019, à laquelle se rapporte à la conclusion de l'audit.

Date du rapport d'audit

Nous avons obtenu des éléments de preuve suffisants et appropriés sur lesquels fonder notre conclusion le 27 novembre 2019, à Winnipeg, au Manitoba.



Voyage Manitoba est heureux de pouvoir répondre au rapport du vérificateur indépendant intitulé *Gestion du tourisme provincial*. Nous tenons à remercier le vérificateur général pour son examen et ses recommandations. Ce rapport alimentera les efforts futurs de Voyage Manitoba et du gouvernement provincial pour que se poursuive la croissance de l'économie touristique, ce qui engendrera des recettes supplémentaires et des créations d'emplois.

Voyage Manitoba donnera notamment suite aux mesures suivantes en réponse aux recommandations, et nous serons à l'affût des améliorations que nous pourrions continuer d'apporter aux services que nous fournissons aux Manitobaines et aux Manitobains :

- Voyage Manitoba continuera de réaliser des évaluations des risques touchant les stratégies touristiques existantes et futures en utilisant un modèle révisé définissant clairement les risques à court, moyen et long termes ainsi que les stratégies d'atténuation. Ces documents seront mis à la disposition du public sur demande.
- Voyage Manitoba, en consultation avec le gouvernement du Manitoba, continuera de définir les besoins en matière de ressources, de financement et d'effectif ainsi que les intervenants qui devraient mis à contribution pour soutenir la mise en œuvre des stratégies.
- Des rapports d'étape annuels devront être préparés relativement aux stratégies existantes et futures (p. ex., stratégie touristique pour le Nord, Stratégie touristique provinciale).
- L'information concernant la surveillance et la reddition des comptes sera facile à trouver et à consulter par le public. (Un lien « Corporate Reports » a été ajouté sur la barre de navigation supérieure de la section anglaise du site travelmanitoba.com. Il convient de remarquer que l'industrie touristique est un secteur très concurrentiel; de ce fait, les documents tels le plan d'activités continu sur trois ans ne seront pas publiés sur le site Web, mais seront transmis sur demande.)

Voyage Manitoba reconnaît qu'aucun document permettant de vérifier les progrès réalisés dans la mise en œuvre de la stratégie touristique pour le Nord n'était disponible pendant la période visée par l'audit. Un rapport détaillé décrivant les progrès importants réalisés relativement aux points indiqués au tableau 7 du présent rapport est en cours d'élaboration. Le rapport confirmera l'atteinte des principaux résultats mis de l'avant.

Voyage Manitoba consulte régulièrement l'industrie pour obtenir des avis sur son plan d'activités continu sur trois ans. Nous sommes déterminés à travailler avec les intervenants pour établir et mettre en œuvre les pratiques exemplaires qui favoriseront la croissance

de l'économie touristique au Manitoba. Depuis 2016, la hausse des investissements du gouvernement provincial dans le marketing touristique a produit un bon rendement du capital investi, qui s'est traduit par des augmentations de 170 millions de dollars des dépenses touristiques et de 35 millions de dollars des recettes fiscales du tourisme provincial.

La Stratégie touristique provinciale est un partenariat entre le gouvernement du Manitoba, les Chambres de commerce de la province et Voyage Manitoba qui vise à doubler la contribution du tourisme au PIB provincial pour la faire passer des 3 % actuels à 6 %. La Stratégie est fondée sur de vastes consultations avec les intervenants de l'industrie et les principaux clients, ainsi que sur un examen des tendances de l'industrie touristique qui influent sur les visites actuelles et futures au Manitoba. Nous demandons l'avis du comité directeur de la Stratégie touristique provinciale relativement à la formulation des plans de mise en œuvre spécifiques à chaque initiative définie dans la Stratégie.

Une collaboration poussée avec les intervenants de l'industrie ainsi qu'une approche pangouvernementale en matière de tourisme seront requises pour atteindre notre cible d'accroître de 40 % (c.-à-d. jusqu'à 2,2 milliards de dollars) les dépenses des visiteurs d'ici 2022. Notre vision collective est la suivante : Le Manitoba est une destination quatre saisons incontournable qui crée une croissance économique importante et durable en offrant la possibilité de vivre des expériences inspirantes et authentiques dans un cadre urbain, rural et sauvage tout à fait unique.

Les conclusions du vérificateur général aideront Voyage Manitoba à améliorer ses plans et ses processus redditionnels. Nous continuerons de collaborer avec les ministères compétents et le secteur privé pour donner suite à ces recommandations.

The Auditor General's findings will assist Travel Manitoba in improving its plans and reporting processes. We will continue to collaborate with the relevant government departments and with the private sector to respond to these recommendations.

» Notre vision

Être appréciés pour notre influence positive sur la performance du secteur public au moyen de travaux et de rapports d'audit aux effets importants.

» Notre mission

Porter notre attention sur des domaines d'importance stratégique pour l'Assemblée législative et fournir aux députés de l'Assemblée des audits fiables et efficaces.

Notre mission comprend la production de rapports d'audit faciles à comprendre qui incluent des discussions sur les bonnes pratiques au sein des entités vérifiées et des recommandations que, une fois mises en œuvre auront des effets importants sur la performance du gouvernement.

» **Nos valeurs** | Responsabilité | Intégrité | Confiance | Collaboration | Innovation | Croissance professionnelle

Vérificateur général

Norm Ricard

Vérificateur général adjoint

Sandra Cohen
Stacey Wowchuk

Responsable d'audit

Grant Voakes

Équipe de vérification

Christina Beyene
Nanditha Murugesan

Directeur des communications

Frank Landry

Soutien administratif

Jomay Amora-Dueck
Tara MacKay

Conception graphique

Waterloo Design House

Photo du vérificateur général

Douglas Little Photography



Vérificateur général
MANITOBA

Pour plus de renseignements, veuillez communiquer avec notre bureau :

Bureau du vérificateur général
330, avenue Portage, bureau 500
Winnipeg (Manitoba) R3C 0C4

Téléphone : 204 945-3790 Télécopieur : 204 945-2169
contact@oag.mb.ca | www.oag.mb.ca

-  [Facebook.com/AuditorGenMB](https://www.facebook.com/AuditorGenMB)
-  [Twitter.com/AuditorGenMB](https://twitter.com/AuditorGenMB)
-  [Linkedin.com/company/manitoba-auditor-general](https://www.linkedin.com/company/manitoba-auditor-general)