



Rapport du Vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale pour l'année 2013-2014

Vérification de l'optimisation des ressources
Automne 2013

CHAPITRE
2

Tourisme Québec et associations touristiques régionales

Ministère des Finances et de l'Économie
Association touristique régionale des Cantons-de-l'Est
Association touristique régionale de Chaudière-Appalaches
Association touristique régionale de Québec
Association touristique régionale de Montréal

Faits saillants

Objectifs des travaux

Tourisme Québec a pour mission de soutenir le développement et la promotion du tourisme au Québec. Pour l'aider à accomplir sa mission, il a conclu un partenariat avec 22 associations touristiques régionales (ATR). De plus, il administre 2 programmes d'aide.

Les travaux de vérification visaient les objectifs suivants :

- s'assurer que Tourisme Québec oriente et coordonne efficacement les interventions gouvernementales en matière de tourisme et rend compte des résultats obtenus ;
- s'assurer que Tourisme Québec attribue et contrôle l'aide financière et les ententes de visibilité conformément aux orientations adoptées et aux règles établies, et ce, dans la perspective du développement d'un tourisme durable ;
- s'assurer que les ATR vérifiées gèrent de façon économique et efficace les fonds qui leur sont confiés.

Le rapport entier est disponible sur le site <http://www.vgq.qc.ca>.

Résultats de la vérification

Nous présentons ci-dessous les principaux constats que nous avons faits lors de la vérification concernant Tourisme Québec et les ATR.

Pour les quatre ATR vérifiées, le processus d'attribution des contrats et des subventions doit être mieux encadré. Les points d'amélioration concernent notamment l'utilisation du processus d'appel d'offres, la sélection des projets subventionnés et le suivi du respect des obligations par les bénéficiaires de subventions.

L'ATR de Montréal utilise parfois des fonds publics de façon inappropriée, notamment à l'égard de la rémunération de son plus haut dirigeant, des frais de voyage et de représentation de celui-ci de même que des commandites. Le salaire du président-directeur général (PDG) est de beaucoup supérieur à celui des administrateurs d'État qui est aussi financé par des fonds publics, tels que les sous-ministres ou le dirigeant d'un autre organisme du secteur touristique. De plus, l'ampleur de certains frais de voyage et de représentation de l'ancien PDG représente, à notre avis, une mauvaise utilisation des fonds publics. Par ailleurs, l'ATR verse annuellement 750 000 dollars en dons et en commandites sans processus établi permettant de justifier le choix des bénéficiaires.

Le processus d'attribution des subventions de Tourisme Québec ne favorise pas toujours une attribution objective et équitable de celles-ci. Parmi les 60 dossiers du Programme de soutien au développement et à la promotion touristiques (PSDPT) que nous avons vérifiés, 29 ne respectent pas les critères d'admissibilité. De plus, pour 2 événements, l'aide versée excède le maximum prescrit, soit un dépassement sur 4 années de 1,5 million de dollars pour le premier et de 400 000 dollars pour le second.

Tourisme Québec ne s'est pas doté d'une politique de gestion des ententes de visibilité, qui sont de même nature que les commandites. Plus de la moitié des 4,8 millions de dollars versés en quatre ans ont été accordés à deux organismes liés à un même événement, lequel a également reçu de Tourisme Québec 5,5 millions en subventions pour la même période.

À la suite de rapports faisant état du chevauchement des rôles et des responsabilités dans l'industrie touristique, Tourisme Québec a mis en place certaines mesures correctives. Celles-ci s'avèrent toutefois insuffisantes pour assurer une plus grande cohérence des interventions gouvernementales dans le secteur.

Tourisme Québec ne s'assure pas que chacune des ATR gère de façon efficiente les sommes qui lui sont confiées. Il n'utilise pas l'information à sa disposition pour analyser et apprécier leur performance.

Recommendations

Le Vérificateur général a formulé des recommandations à l'intention de Tourisme Québec et des quatre ATR vérifiées (Cantons-de-l'Est, Chaudière-Appalaches, Québec et Montréal). Celles-ci sont présentées en partie ci-contre.

Les entités vérifiées ont eu l'occasion de transmettre leurs commentaires, qui sont présentés dans la section Commentaires des entités vérifiées.

Nous tenons à souligner qu'elles ont adhéré à toutes les recommandations. Toutefois, certains commentaires de l'ATR de Montréal et de son ancien PDG ont suscité une réaction de notre part, qui figure à la fin de la section Commentaires des entités vérifiées.

Recommandations aux associations touristiques régionales vérifiées

- 1 Bonifier le processus d'attribution des contrats pour favoriser une saine gestion des fonds publics, notamment par une utilisation des appels d'offres publics.**
- 2 Intégrer dans le processus d'attribution des subventions des mécanismes permettant de démontrer, dans tous les dossiers, l'objectivité et l'équité lors de la sélection des projets, la justification des sommes accordées et le suivi du respect des obligations imposées aux organismes bénéficiaires.**

Recommandations à l'Association touristique régionale de Montréal

- 4 Revoir les règles et les pratiques à l'égard des dépenses liées à la rémunération et aux autres avantages financiers du plus haut dirigeant ainsi que des frais de voyage et de représentation de celui-ci en s'inspirant notamment des règles applicables au gouvernement du Québec afin de s'assurer d'une utilisation judicieuse des sommes dont il dispose.**
- 5 Améliorer la vérification et l'approbation des demandes de remboursement du plus haut dirigeant, notamment en y associant des membres du conseil d'administration.**
- 6 Réévaluer la pertinence d'attribuer des dons et des commandites par rapport à sa mission et, le cas échéant, instaurer un processus d'attribution qui permet d'assurer la pertinence, l'équité et la transparence des sommes ainsi allouées.**

Recommandations à Tourisme Québec

- 7 Se doter d'un processus d'attribution de l'aide financière et d'une politique de gestion des ententes de visibilité qui permettent, pour l'ensemble des projets, de sélectionner ceux répondant le mieux aux objectifs, et ce, dans le respect des critères d'admissibilité et des autres normes édictées.**
- 10 Améliorer les mécanismes de concertation des divers acteurs de l'industrie touristique afin d'obtenir une plus grande cohérence des interventions gouvernementales dans le secteur.**
- 11 S'assurer que la subvention versée pour le fonctionnement des associations touristiques régionales est déterminée selon des critères précis et pertinents qui tiennent compte notamment des besoins des régions et de leur performance.**
- 12 Effectuer un encadrement plus rigoureux des activités des associations touristiques régionales afin d'apprécier objectivement leur performance quant à la saine gestion des fonds publics et à l'atteinte des objectifs fixés.**

Table des matières

1 Mise en contexte	6
2 Résultats de la vérification	8
2.1 Associations touristiques régionales	8
Situations communes aux associations touristiques régionales vérifiées	
Situation particulière de l'Association touristique régionale de Montréal	
Recommandations	
2.2 Programmes d'aide financière et ententes de visibilité	20
Programme de soutien au développement et à la promotion touristiques	
Programme d'aide financière aux projets d'infrastructures portuaires et touristiques	
Ententes de visibilité	
Recommandations	
2.3 Encadrement effectué par Tourisme Québec	28
Coordination gouvernementale	
Encadrement des associations touristiques régionales	
Frais liés au démarchage	
Plan stratégique et reddition de comptes	
Recommandations	
Commentaires des entités vérifiées	33
Annexes et sigles	41

Équipe

Alain Fortin
Directeur de vérification
France Bety
Étienne Côté
Alain Grenier
Catherine Labbé
François Lavallée

1 Mise en contexte

1 En 2011, l'industrie touristique québécoise a générée des recettes de 12,4 milliards de dollars, dont 3,7 milliards provenaient des sommes dépensées par les visiteurs hors Québec. Ce sont 29 500 entreprises qui ont offert des services d'hébergement, de restauration, de transport, de divertissement et de loisir à 88 millions de visiteurs. À cette industrie sont associés 422 800 emplois, dont 141 000 emplois directs.

2 Tourisme Québec fait partie du ministère des Finances et de l'Économie. Comme le précise sa loi constitutive, il a pour mission de soutenir le développement et la promotion du tourisme au Québec en favorisant la concertation et le partenariat des intervenants associés à ce développement et à cette promotion, dans une perspective de création d'emplois, de prospérité économique et de développement durable.

3 Pour l'aider à accomplir sa mission, Tourisme Québec a conclu un partenariat avec 22 associations touristiques régionales (ATR), qu'il considère comme des interlocuteurs privilégiés en matière de tourisme dans les régions.

4 Les responsabilités confiées aux ATR sont notamment les suivantes :

- réaliser la promotion et la commercialisation de leur région comme destination touristique ;
- planifier et harmoniser les actions en matière d'accueil et de renseignements touristiques dans la région ;
- soutenir et stimuler le développement de l'offre touristique ;
- appliquer les programmes de signalisation touristique du gouvernement ;
- exercer les responsabilités précédentes en concertation avec les autres partenaires de l'industrie touristique.

5 En 2008, le Conseil du trésor a autorisé deux programmes d'aide relevant de Tourisme Québec. Le premier est le Programme de soutien au développement et à la promotion touristiques (PSDPT), lequel vise à développer l'offre touristique et à promouvoir la destination. Le second est le Programme d'aide financière aux projets d'infrastructures portuaires et touristiques. Il a pour but la mise en place de six nouvelles escales, lesquelles permettront d'offrir aux compagnies de croisières un choix d'itinéraires et d'expériences touristiques de calibre international.

6 Ces deux programmes se sont terminés le 31 mars 2013. Le PSDPT a été remplacé par le Programme de développement de l'industrie touristique. Ce nouveau programme poursuit sensiblement les mêmes objectifs, mais des changements y ont été apportés. Par exemple, les neuf volets ont été remplacés par quatre axes d'intervention et l'aide maximale par projet est passée de 1 à 1,5 million de dollars. Quant au Programme d'aide financière aux projets d'infrastructures portuaires et touristiques, il a été prolongé de trois ans, son enveloppe budgétaire n'ayant pas été totalement utilisée.

7 La présente vérification a été effectuée auprès de Tourisme Québec et de quatre ATR (Cantons-de-l'Est, Chaudière-Appalaches, Montréal et Québec).

8 Les objectifs de vérification, les critères d'évaluation ainsi que la portée des travaux sont présentés à l'annexe 1.

2 Résultats de la vérification

9 Les travaux se sont articulés autour de trois axes. Nous avons d'abord traité des deux principaux modes d'intervention de Tourisme Québec, soit le partenariat avec les ATR ainsi que l'administration des programmes d'aide financière et des ententes de visibilité. Nous avons ensuite examiné l'encadrement effectué par Tourisme Québec, que ce soit celui relatif à la coordination des interventions touristiques ou celui à l'égard des ATR.

2.1 Associations touristiques régionales

10 Les ATR sont des organismes à but non lucratif chapeautés par un conseil d'administration, à l'exception de celle de Québec qui est intégrée aux services de la Ville. Au nombre de 22, elles regroupent, par région, des membres provenant des divers secteurs touristiques afin d'établir les priorités et les actions stratégiques en matière de promotion, d'accueil et de développement de l'offre touristique.

11 L'aide financière versée par Tourisme Québec aux ATR prend deux formes : la remise du produit de la taxe sur l'hébergement et une subvention du PSDPT visant à assurer leur fonctionnement.

12 La taxe sur l'hébergement prévue dans la *Loi sur la taxe de vente du Québec* s'applique dans les régions touristiques qui en font la demande. Elle représente une somme que les établissements d'hébergement touristique doivent exiger de leurs clients pour chaque nuitée, somme qui varie d'une région à l'autre. La taxe est de 2 ou 3 dollars par nuitée ou encore de 3% du prix de la nuitée, sauf dans la région touristique de Montréal où elle a été **temporairement haussée** à 3,5% du 1^{er} février 2010 au 31 janvier 2015. En vertu de la *Loi sur le ministère du Tourisme*, Tourisme Québec doit remettre tous les revenus provenant de cette taxe aux ATR afin qu'elles assurent la promotion et le développement touristique de leur région.

13 De 2008-2009 à 2011-2012, les ATR ont reçu 210,4 millions de dollars de Tourisme Québec (tableau 1). Annuellement, la taxe sur l'hébergement et la subvention de fonctionnement provenant du PSDPT représentent environ 56 % de l'ensemble des revenus des ATR. En 2011-2012, sur des revenus totaux d'environ 100 millions, 55,8 millions provenaient de ces deux sources. L'annexe 2 montre la répartition de ces sommes entre les 22 ATR pour cette même année financière.

La taxe sur l'hébergement a été temporairement haussée dans la région touristique de Montréal afin de permettre le retour du Grand Prix du Canada à Montréal.

Tableau 1 Aide financière versée aux associations touristiques régionales (en millions de dollars)

	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	Total
Taxe sur l'hébergement	42,3	38,7	43,9	45,7	170,6
Subvention de fonctionnement	9,9	9,9	9,9	10,1	39,8
Total	52,2	48,6	53,8	55,8	210,4

Source : Tourisme Québec.

14 Afin d'encadrer l'utilisation de ces sommes, Tourisme Québec signe une entente relative à la taxe sur l'hébergement et une entente de partenariat avec chacune des ATR. Ces ententes précisent notamment les responsabilités et les engagements des parties ainsi que les modalités de versement de l'aide financière.

15 En ce qui concerne l'information et la reddition de comptes, les ATR s'engagent à transmettre à Tourisme Québec une planification triennale, un plan d'action annuel en matière de promotion, un rapport prévisionnel des revenus et des dépenses, des états financiers vérifiés et un rapport annuel qui comprend un bilan de la performance touristique régionale.

16 En 2011-2012, les dépenses de l'ensemble des ATR se sont élevées à 99,2 millions de dollars. Le tableau 2 montre la répartition des dépenses et le nombre d'employés de chacune des 4 ATR vérifiées pour 2011-2012 ainsi que le total des dépenses pour l'ensemble des 22 ATR.

17 La fin d'année financière de l'ATR des Cantons-de-l'Est et de l'ATR de Chaudière-Appalaches est le 31 mars, tandis que celle de l'ATR de Montréal et de l'ATR de Québec est le 31 décembre. Afin de faciliter la lecture du rapport, nous avons uniformisé la présentation des années financières. Par exemple, pour l'ATR de Montréal et l'ATR de Québec, lorsque l'année 2011-2012 est mentionnée, il s'agit en fait de l'année financière se terminant le 31 décembre 2011.

Tableau 2 Dépenses et nombre d'employés des associations touristiques régionales pour 2011-2012 (en millions de dollars)

	Cantons-de-l'Est	Chaudière-Appalaches	Montréal	Québec	22 ATR
Dépenses					
Promotion et commercialisation ¹	2,3	1,5	19,6	12,6	61,2
Soutien au développement de l'offre	0,4	0,2	8,4 ²	1,9	15,3
Accueil et information	0,1	0,2	0,2	1,4	4,2
Services aux membres	0,1	0,1	0,7	0,2	3,0
Administration	0,5	0,2	4,4	3,5	15,5
Total	3,4	2,2	33,3	19,6	99,2
Nombre d'employés³	14	9	78	60	n.d.

1. Cette catégorie se compose principalement d'achats de placements médias et de salaires.

2. Cette somme inclut une contribution de 5 millions de dollars pour le Grand Prix du Canada à Montréal.

3. Il s'agit d'employés à temps plein.

Sources : Tourisme Québec et ATR vérifiées.

18 Pour chacune des quatre ATR vérifiées, nous avons examiné principalement la gestion contractuelle, la gestion des programmes de subventions, la rémunération et les autres avantages financiers du plus haut dirigeant, les frais de voyage et de représentation de ce dernier ainsi que les dons et les commandites.

19 Nous présentons ci-après des observations découlant de situations qui sont communes à la plupart des ATR vérifiées. Par la suite, nous exposons des situations propres à l'ATR de Montréal que nous considérons comme préoccupantes.

Situations communes aux associations touristiques régionales vérifiées

20 Les quatre ATR vérifiées ont des améliorations à apporter à l'égard de certains éléments de leur gestion. Il s'agit de la gestion des contrats, de la gestion des programmes de subventions et de la reddition de comptes.

Gestion des contrats

21 La gestion contractuelle doit permettre une saine gestion des fonds publics et le traitement équitable des fournisseurs. Nos travaux ont consisté principalement à examiner la politique d'achat et à analyser le processus d'attribution des contrats aux cinq plus importants fournisseurs pour chacune des ATR vérifiées.

22 Le processus d'attribution des contrats doit être mieux encadré afin d'assurer une saine utilisation des fonds publics.

23 Une politique d'achat établissant les règles de sollicitation, de sélection, d'autorisation et d'éthique favorise le traitement équitable des fournisseurs. À cet égard, la politique de l'ATR de Québec fournit un encadrement adéquat. L'ATR des Cantons-de-l'Est et celle de Chaudière-Appalaches, pour leur part, n'ont pas de politique d'achat. En ce qui concerne l'ATR de Montréal, sa politique est perfectible. Par exemple, elle ne prévoit pas de seuil à partir duquel un appel d'offres public doit être lancé, et ce, même si l'ATR accorde des contrats de plus d'un million de dollars.

24 En pratique, les ATR des Cantons-de-l'Est, de Chaudière-Appalaches et de Montréal ne lancent pas d'appel d'offres public. Pourtant, ce type d'appel d'offres favorise la concurrence puisqu'il augmente les chances d'obtenir un plus grand nombre de soumissionnaires. À titre de comparaison, un appel d'offres public est exigé pour tous les contrats de plus de 100 000 dollars accordés par l'ATR de Québec. Il en est de même au gouvernement du Québec.

25 Notre analyse de dossiers nous a permis d'observer des pratiques qui méritent d'être revues :

- L'ATR de Montréal ne respecte pas toujours son seuil minimal pour lancer un appel d'offres sur invitation. À l'échéance de deux contrats, elle en a attribué deux nouveaux de gré à gré aux mêmes fournisseurs. Toutefois, selon sa politique, elle aurait dû procéder à un nouvel appel d'offres sur invitation puisque leur valeur excède 25 000 dollars.
- Pour un contrat, l'ATR de Québec a fait réaliser des travaux dont la nature diffère considérablement de ce qui était prévu initialement. Selon sa politique, ces travaux auraient dû faire l'objet d'un appel d'offres public distinct puisque leur valeur excède 100 000 dollars.
- Dans le cas d'un appel d'offres sur invitation pour des travaux d'impression, l'ATR de Chaudière-Appalaches n'a pas sélectionné le plus bas soumissionnaire. Nous n'avons rien trouvé dans le dossier qui justifiait cette décision.
- L'ATR de Chaudière-Appalaches et celle des Cantons-de-l'Est ne transmettent pas de procédure uniforme aux fournisseurs relativement à la réception des soumissions ni de critères d'évaluation quant à l'analyse de celles-ci. Ainsi, nous n'avons pas l'assurance que les soumissions sont évaluées sur la même base. De plus, les arguments justifiant le choix des fournisseurs ne sont pas toujours clairement documentés.
- L'ATR de Montréal conserve ses documents liés au processus contractuel pendant seulement un an. Une telle pratique est pour le moins imprudente. En effet, les ententes signées avec Tourisme Québec incluent un droit de vérification, notamment des contrats accordés, et les ATR s'engagent à rendre disponibles tous les documents nécessaires à cette fin. En l'absence de certains documents, nous n'avons pas été en mesure d'effectuer l'ensemble de nos travaux relatifs aux contrats de l'ATR de Montréal.

Gestion des programmes de subventions

26 Dans le cadre de leurs activités, les ATR attribuent des subventions qui visent à soutenir l'offre touristique et événementielle. On trouve deux principaux programmes : l'entente de partenariat régional en tourisme et le programme de soutien aux événements.

27 Dans un souci de saine gestion, le processus d'attribution des subventions doit s'appuyer sur une analyse rigoureuse de chaque demande. Le but de cette analyse est de s'assurer de l'admissibilité de la demande, de sélectionner les projets répondant le mieux aux objectifs du programme et d'établir le montant de la subvention.

28 Le processus d'attribution des subventions des quatre ATR vérifiées ne favorise pas la sélection objective et équitable des projets. De plus, la justification des sommes accordées et le suivi du respect des obligations imposées aux organismes bénéficiaires sont insuffisants.

Entente de partenariat régional en tourisme

29 Une entente de partenariat régional en tourisme a été conclue sur le territoire de chacune des ATR vérifiées. L'enveloppe budgétaire, la durée et la date de signature des ententes varient d'une ATR à l'autre. Pour les quatre ATR vérifiées, les ententes ont été signées de 2007 à 2011.

30 Le coût du programme d'aide (entente de partenariat régional en tourisme) est financé par plusieurs partenaires. Outre les ATR et Tourisme Québec qui sont parties prenantes de chacune des ententes, les conférences régionales des élus et les centres locaux de développement sont aussi parfois des partenaires. La contribution de Tourisme Québec à ces ententes est habituellement équivalente à celle de l'ATR et elle provient d'un des volets du PSDPT.

31 Le tableau 3 présente le nombre de projets financés, la contribution des ATR et les dossiers vérifiés.

Tableau 3 Aide accordée dans le cadre des ententes de partenariat régional en tourisme de la date de signature jusqu'à la fin de 2011-2012¹

	Cantons-de-l'Est	Chaudière-Appalaches	Montréal	Québec
Population				
Nombre de projets financés par l'ATR	15	7	7	13
Contribution de l'ATR (k\$)	662	142	115	409
Dossiers vérifiés				
Nombre de projets	2	4	3	4
Contribution de l'ATR (k\$)	162	100	60	170

1. L'ATR de Montréal a financé son premier projet au cours de 2012-2013. Le tableau montre donc l'aide qu'elle a accordée au cours de cette année financière.

Source : ATR vérifiées.

32 Pour l'ATR de Montréal et celle de Québec, l'évaluation des projets n'inclut pas le classement de ceux-ci en fonction de leur mérite, ce qui ne permet pas de déterminer ceux qui répondent le mieux aux objectifs du programme. De plus, l'aide financière accordée n'est pas toujours adéquatement justifiée.

33 En outre, une demande acceptée par l'ATR de Chaudière-Appalaches ne respecte pas l'exigence d'une mise de fonds d'au moins 20 % de la part du promoteur. Comme cette exigence constitue un critère d'admissibilité du programme, la demande aurait dû être refusée.

34 Par ailleurs, les quatre ATR ne font pas un suivi adéquat quant à l'atteinte des retombées économiques prévues lors de l'autorisation des projets. Bien que ces données soient un indicateur important de l'efficacité du programme, nous avons rarement repéré une information de cette nature dans les dossiers.

35 Enfin, les ATR des Cantons-de-l'Est, de Montréal et de Québec ont soumis leurs propres projets dans le cadre des ententes de partenariat régional en tourisme. Puisqu'elles ont participé aux délibérations ayant mené à la sélection de leurs projets et qu'elles ont reçu une aide financière, elles sont en situation de conflit de rôles et d'apparence de conflit d'intérêts. Afin d'éviter ce problème, il serait préférable que les ATR utilisent d'autres sources de financement pour la réalisation de leurs projets et que le budget des ententes soit réservé aux autres promoteurs.

Programme de soutien aux événements

36 L'ATR de Montréal offre un programme de soutien qui s'adresse principalement aux événements estivaux majeurs et à ceux hors saison estivale. Le programme de l'ATR de Chaudière-Appalaches et celui de l'ATR de Québec visent, pour leur part, à soutenir les événements dans leurs actions de promotion hors région. Quant à l'ATR des Cantons-de-l'Est, elle ne dispose pas d'un programme d'aide propre aux événements.

37 Le tableau 4 présente le nombre de projets financés, l'aide accordée par le programme et les dossiers vérifiés.

Tableau 4 Aide accordée par le programme de soutien aux événements en 2011-2012

	Cantons-de-l'Est	Chaudière-Appalaches	Montréal	Québec
Population				
Nombre de projets	s.o.	18	44	25
Montant (k\$)	s.o.	52	2 643	969
Dossiers vérifiés				
Nombre de projets	s.o.	4	3	4
Montant (k\$)	s.o.	13	880	162

Source : ATR vérifiées.

38 Pour l'ATR de Chaudière-Appalaches et celle de Québec, nous n'avons rien noté de particulier dans la gestion de ce programme. Toutefois, nous avons relevé les lacunes suivantes concernant l'ATR de Montréal :

- L'évaluation des projets n'inclut pas le classement de ceux-ci en fonction de leur mérite, ce qui ne permet pas de déterminer ceux qui répondent le mieux aux objectifs du programme. Les projets ne sont pas comparés et les sommes accordées ne sont pas justifiées.
- Un projet a été accepté même s'il avait été déposé cinq mois après la date limite fixée.
- Pour un projet, une clause de l'entente signée entre l'ATR et l'organisme bénéficiaire n'a pas été respectée. Même si l'entente prévoyait le versement de 50 % de l'aide financière avant l'événement et le reste après l'événement, c'est-à-dire lors de la réception des documents exigés, la totalité de l'aide a été versée avant l'événement.

Reddition de comptes

39 Pour évaluer adéquatement sa performance et en effectuer une reddition de comptes de qualité, une entité doit notamment se doter d'indicateurs mesurables et de cibles qui permettent de déterminer dans quelle mesure les objectifs fixés ont été atteints. L'analyse du plan stratégique et du rapport annuel 2011-2012 des quatre ATR vérifiées révèle des lacunes à cet égard.

40 Le plan stratégique de l'ATR de Chaudière-Appalaches et celui de l'ATR des Cantons-de-l'Est incluent des indicateurs, mais ceux-ci ne sont pas assortis de cibles à atteindre. Par exemple, on vise l'augmentation du nombre de nuitées dans des établissements d'hébergement, mais on ne précise pas le pourcentage d'augmentation. Quant à la reddition de comptes effectuée par ces deux ATR, elle se limite à une énumération des activités réalisées et ne fait pas de lien avec les objectifs énoncés dans leur plan stratégique.

41 Le plan stratégique de l'ATR de Québec et celui de l'ATR de Montréal, pour leur part, comportent des indicateurs et des cibles. Cependant, la reddition de comptes effectuée ne permet pas d'apprécier si les résultats escomptés ont été atteints, car elle n'inclut aucune comparaison entre les résultats réels et la cible visée.

Situation particulière de l'Association touristique régionale de Montréal

42 Comme nous l'avons déjà mentionné, nous avons examiné certaines autres catégories de dépenses pour apprécier dans quelle mesure les ATR utilisent judicieusement les fonds publics qui leur sont confiés. La proportion de fonds publics alloués à l'ATR de Montréal est importante : 75 % de ses revenus proviennent du gouvernement du Québec et 10 %, du gouvernement fédéral et de la Ville de Montréal.

43 L'ATR de Montréal utilise parfois des fonds publics de façon inappropriée, notamment à l'égard de la rémunération de son plus haut dirigeant, des frais de voyage et de représentation de celui-ci de même que des commandites.

44 Notons qu'un nouveau président-directeur général (PDG) de l'ATR de Montréal est entré en fonction en août 2013 et qu'il a des conditions de travail similaires à celles de son prédecesseur. Les paragraphes suivants ne concernent que l'ancien PDG puisqu'il était en fonction au cours de la période vérifiée. Il a occupé ce poste pendant 24 ans.

Rémunération et autres avantages financiers du plus haut dirigeant

45 Dans ce rapport, la rémunération inclut le salaire, les bonus, la contribution de l'employeur à un régime enregistré d'épargne-retraite, la cotisation payée par l'employeur pour l'assurance, l'allocation pour l'utilisation d'une automobile ainsi que l'usage d'une automobile fournie par l'employeur et les frais liés à celle-ci. Quant aux autres avantages financiers, ils comprennent principalement l'indemnité de départ.

46 La rémunération et les autres avantages financiers de l'ancien PDG de l'ATR de Montréal sont établis dans un contrat de travail signé par le président du conseil d'administration de l'entité, lequel couvrait la période du 1^{er} janvier 2011 au 30 juin 2013. Une bonne pratique en la matière est de faire entériner les conditions de travail du plus haut dirigeant par le conseil d'administration. Nous n'avons aucune indication que ce fut le cas pour le contrat de l'ancien PDG. Les procès-verbaux du conseil d'administration et du comité exécutif ne contiennent aucune information à cet égard.

47 Toutes proportions gardées, il existe un écart très important entre la rémunération et les autres avantages financiers du plus haut dirigeant de l'ATR de Montréal et ceux des trois autres ATR vérifiées.

48 Bien que l'ATR de Montréal ait un budget plus élevé que celui des autres ATR vérifiées, elle doit se questionner quant au niveau de la rémunération et des avantages accordés à son plus haut dirigeant. La rémunération de l'ancien PDG de l'ATR de Montréal est nettement supérieure à celle de ses trois homologues. Il gagne de 2,6 à 4,4 fois plus que le plus haut dirigeant des trois autres ATR vérifiées.

49 En 2011-2012, la rémunération totale de l'ancien PDG de l'ATR de Montréal a atteint 398 300 dollars.

50 À titre de comparaison, le salaire de l'ancien PDG, excluant le boni de 54 100 dollars, était de 281 400 dollars, alors que le maximum de l'échelle salariale pour le plus haut fonctionnaire de l'État, le secrétaire général du Conseil exécutif, était de 241 500 dollars au 1^{er} avril 2012. Pour un sous-ministre, le maximum était de 201 300 dollars. Une comparaison avec un organisme du même domaine que l'ATR est tout aussi révélatrice. Ainsi, le salaire du PDG

de la Société du Palais des congrès de Montréal s'élevait à 170 000 dollars en 2011-2012 et aucun boni ne lui a été versé. Cet organisme avait alors des dépenses de 62,8 millions de dollars et comptait 217 employés, ce qui est nettement supérieur aux dépenses et au nombre d'employés de l'ATR de Montréal.

51 De plus, le contrat de travail de l'ancien PDG prévoyait qu'en juin 2013, soit à la fin de son contrat, les avantages suivants lui seraient accordés :

- une indemnité de départ correspondant à deux ans de salaire plus une cotisation maximale de l'employeur à son régime enregistré d'épargne-retraite pendant deux ans et demi, soit des avantages totalisant 654 000 dollars ;
- un bureau et une secrétaire fournis pendant les trois années suivantes ;
- des contrats de consultation pour les années à venir.

Notons que les contrats de travail des plus hauts dirigeants des trois autres ATR vérifiées n'incluent pas de tels avantages.

52 Après que nous avons exprimé que la rémunération et les autres avantages de l'ancien PDG étaient discutables du point de vue tant éthique que financier, l'ATR de Montréal, d'un commun accord avec l'ancien PDG, a décidé de mettre fin aux avantages suivants :

- des contrats de consultation ;
- une partie de l'indemnité de départ, celle-ci ayant été diminuée d'un montant de 36 000 dollars correspondant à une année et demie de cotisation maximale de l'employeur au régime enregistré d'épargne-retraite ;
- un bureau et une secrétaire.

53 Par ailleurs, la rémunération globale de l'ancien PDG de l'ATR de Montréal incluait une allocation financière de 10 800 dollars par an pour les frais liés à l'utilisation d'une automobile. Or, puisque l'ATR lui fournit une voiture et qu'elle paie l'ensemble des dépenses associées à celle-ci, une telle allocation nous apparaît injustifiée et ne reflète pas une saine utilisation des fonds publics. Après que nous avons présenté ce constat à l'ancien PDG, ce dernier a remboursé à l'ATR une somme de 72 000 dollars à même son indemnité de départ.

Frais de voyage et de représentation du plus haut dirigeant

54 Les frais de voyage et de représentation sont des dépenses supportées par un employé dans l'exercice de ses fonctions. Les frais de voyage sont composés notamment de frais de transport, d'hébergement et de repas. Quant aux frais de représentation, ils sont engagés lors d'événements spéciaux et de rencontres où sont présents un ou plusieurs invités.

55 Le *Manuel de l'employé* de l'ATR de Montréal précise certains éléments relatifs aux frais de voyage et de représentation. Il contient entre autres la directive suivante : « L'entreprise ne contraint pas son personnel à une

politique de per diem mais attend d'eux qu'ils aient le souci de descendre dans de bons établissements mais au meilleur coût possible. De même, les repas pris lors de déplacements devraient être convenables sans verser dans l'exagération. Afin de nous guider, on peut se demander si le repas n'était pas remboursé par mon entreprise, paieraient-je pour celui-ci ?»

56 Ces deux dernières années, le total des sommes remboursées relativement aux frais de voyage et de représentation de l'ancien PDG de l'ATR de Montréal était de plus de 145 000 dollars. Quant à celles remboursées aux plus hauts dirigeants des autres ATR vérifiées, elles étaient approximativement pour la même période de 61 000 dollars (ATR des Cantons-de-l'Est), de 27 000 dollars (ATR de Chaudière-Appalaches) et de 29 000 dollars (ATR de Québec).

57 Certains frais de voyage et de représentation du plus haut dirigeant de l'ATR de Montréal représentent une mauvaise utilisation des fonds publics. De plus, la vérification et l'approbation de ses demandes de remboursement sont inadéquates.

58 Lors de nos travaux, nous nous sommes questionnés sur le coût et la pertinence de certaines dépenses. Celles-ci concernent entre autres les frais d'hébergement et les frais de repas.

Frais d'hébergement

59 Lors de voyages à l'étranger, les frais d'hébergement de l'ancien PDG de l'ATR de Montréal sont parfois élevés. Ces deux dernières années, il a séjourné dans 10 établissements hôteliers d'Europe ou d'Asie. Même si l'ATR de Montréal n'est pas régie par la politique encadrant les voyages des sous-ministres et des présidents d'organismes du gouvernement, nous avons comparé le prix payé par l'ancien PDG avec la limite indiquée dans celle-ci. Cette limite se situe à environ 250 dollars la nuit pour ces destinations. Pour 6 des 10 séjours, le prix payé par l'ancien PDG a excédé le double de cette limite et il a même dépassé 4 fois ce montant à 2 reprises.

Frais de repas

60 Lors de rencontres d'affaires, les dépenses liées aux repas et à l'alcool sont assumées par l'ATR. La raison soulevée est que l'un des attraits de Montréal est la gastronomie et que l'alcool en fait partie. Pour nous, l'importance des sommes en cause est préoccupante, d'autant plus que le but de ces rencontres n'est pas toujours documenté. Pour les deux dernières années, un montant de 39 700 dollars a été remboursé à l'ancien PDG pour des frais de repas. L'alcool représente une portion importante de ce montant.

61 De plus, en 2011-2012, une facture de 1 600 dollars de la Société des alcools du Québec a été remboursée à l'ancien PDG. La justification donnée est que ce dernier a offert divers dîners à sa résidence sans que l'on spécifie

leur but et les personnes présentes. Cette justification nous paraît insuffisante et ne permet pas d'apprécier le caractère raisonnable de ces dépenses. En 2012-2013, ce type de remboursement s'est élevé à 2 500 dollars.

Vérification et approbation des demandes de remboursement

62 La vérification et l'approbation des demandes de remboursement permettent de s'assurer que la demande est appuyée par des pièces justificatives, lesquelles démontrent que les dépenses ont été réellement engagées et que celles-ci étaient nécessaires et pertinentes.

63 Le processus de vérification de l'ATR de Montréal quant aux demandes de remboursement est perfectible. En effet, sur trois ans, nous avons repéré des dépenses d'environ 10 000 dollars réclamées en double par l'ancien PDG et payées par l'ATR. Parmi les dépenses remboursées deux fois, on trouve une facture de 3 750 dollars pour l'inscription à une activité et une autre de 990 dollars provenant d'un hôtel. Après que nous avons présenté ce constat à l'ancien PDG, ce dernier a remboursé l'ATR.

64 Une bonne pratique consiste en l'analyse des demandes de remboursement du plus haut dirigeant par certains membres du conseil d'administration et en la signature de ces documents par l'un d'eux pour approbation. Cette pratique n'est pas en vigueur à l'ATR de Montréal. En revanche, les demandes du plus haut dirigeant de l'ATR des Cantons-de-l'Est et de celui de l'ATR de Chaudière-Appalaches sont habituellement autorisées par un membre du conseil d'administration. Quant aux demandes du directeur de l'ATR de Québec, elles sont approuvées par son supérieur hiérarchique à la Ville.

Dons et commandites

65 L'ATR de Montréal effectue des dons à des organismes culturels ou de bienfaisance et accorde des commandites. Pour les deux dernières années, ces dépenses se sont élevées annuellement à plus de 750 000 dollars. Ce type de dépenses est rarissime dans les trois autres ATR vérifiées.

66 Les dons et les commandites versés par l'ATR de Montréal ne découlent pas d'un processus d'analyse établi. Aucune documentation ne vient justifier leur pertinence en fonction de la mission de l'ATR ni le choix d'un organisme par rapport à un autre.

67 L'ATR de Montréal verse plusieurs centaines de milliers de dollars annuellement en dons et en commandites sans aucune norme ou politique d'attribution. Pour certains dons, le lien avec la mission de l'ATR n'est pas évident. De plus, comme la possibilité de recevoir ce type d'aide n'est pas diffusée, les organismes ayant déjà établi un lien d'affaires avec l'ATR de Montréal sont favorisés. En effet, plusieurs organismes ont reçu de l'aide de façon récurrente ces trois dernières années.

68 Par ailleurs, l'ATR de Montréal a remboursé des dons à l'ancien PDG et les relevés fiscaux ont été délivrés au nom de ce dernier. Pour les trois dernières années, cela lui a permis de déduire un total d'environ 64 000 dollars en dons de sa déclaration de revenus, ce qui n'est pas admissible sur le plan fiscal. L'ancien PDG nous a mentionné avoir effectué, après que nous l'avons informé de ce constat, une divulgation volontaire à Revenu Québec et à l'Agence du revenu du Canada à ce sujet. Il est en pourparlers avec eux pour un remboursement couvrant les années 2005 à 2012.

Recommendations

69 Les recommandations suivantes s'adressent aux associations touristiques régionales vérifiées.

- 1 Bonifier le processus d'attribution des contrats pour favoriser une saine gestion des fonds publics, notamment par une utilisation des appels d'offres publics.**
- 2 Intégrer dans le processus d'attribution des subventions des mécanismes permettant de démontrer, dans tous les dossiers, l'objectivité et l'équité lors de la sélection des projets, la justification des sommes accordées et le suivi du respect des obligations imposées aux organismes bénéficiaires.**
- 3 Effectuer une reddition de comptes basée sur des indicateurs de gestion qui démontrent l'efficacité des programmes de subventions sous leur responsabilité et le degré d'atteinte des résultats escomptés.**
- 4 Revoir les règles et les pratiques à l'égard des dépenses liées à la rémunération et aux autres avantages financiers du plus haut dirigeant ainsi que des frais de voyage et de représentation de celui-ci en s'inspirant notamment des règles applicables au gouvernement du Québec afin de s'assurer d'une utilisation judicieuse des sommes dont il dispose.**
- 5 Améliorer la vérification et l'approbation des demandes de remboursement du plus haut dirigeant, notamment en y associant des membres du conseil d'administration.**
- 6 Réévaluer la pertinence d'attribuer des dons et des commandites par rapport à sa mission et, le cas échéant, instaurer un processus d'attribution qui permet d'assurer la pertinence, l'équité et la transparence des sommes ainsi allouées.**

2.2 Programmes d'aide financière et ententes de visibilité

71 Comme nous l'avons déjà mentionné, Tourisme Québec gère deux programmes de subventions : le PSDPT et le Programme d'aide financière aux projets d'infrastructures portuaires et touristiques. Outre ces deux programmes, il contribue aussi financièrement à certains projets qui ont été autorisés par le Conseil du trésor ou le Conseil des ministres. Il conclut également des ententes de visibilité avec des organismes.

72 Le tableau 5 brosse le portrait de l'aide financière accordée et des ententes de visibilité conclues par Tourisme Québec de 2008-2009 à 2011-2012. L'annexe 3 montre cette répartition pour chacune des années.

Tableau 5 Aide financière accordée et ententes de visibilité conclues par Tourisme Québec de 2008-2009 à 2011-2012 (en millions de dollars)

	Total
Programme de soutien au développement et à la promotion touristiques	125,5
Programme d'aide financière aux projets d'infrastructures portuaires et touristiques	24,5
Aide autorisée par le Conseil du trésor ou le Conseil des ministres ¹	11,8
Ententes de visibilité	4,8
Total	166,6

1. Cette catégorie se compose principalement de l'aide accordée à trois événements : le Grand Prix du Canada à Montréal (6,4 millions de dollars), l'Ironman de Mont-Tremblant (1,8 million) et le 375^e anniversaire de Trois-Rivières (2 millions).

Source : Tourisme Québec.

Programme de soutien au développement et à la promotion touristiques

73 Le PSDPT comporte neuf volets différents, dont six pour le développement de l'offre touristique et trois pour la promotion de la destination. Ce programme a pour objectifs de :

- positionner le Québec comme destination touristique pour les voyages d'agrément et d'affaires ;
- créer des conditions favorables au partenariat, à la concertation, à l'émergence, à la structuration et à la commercialisation des produits et des services touristiques ;
- rehausser le nombre, la qualité et la notoriété des produits, des services et des attractions touristiques ;
- permettre la mise en œuvre de la stratégie touristique québécoise au nord du 49^e parallèle ;
- accroître les recettes touristiques et la création d'emplois.

74 Le tableau 6 montre la répartition de l'aide accordée de 2008-2009 à 2011-2012 dans les neuf volets du PSDPT.

Tableau 6 Aide financière accordée par le Programme de soutien au développement et à la promotion touristiques de 2008-2009 à 2011-2012

Volets	Montant (M\$)	Nombre de projets autorisés
1. Aide financière aux festivals et aux événements touristiques		
a. Subvention de base	45,6	544
b. Aide aux projets novateurs	4,3	46
2. Aide stratégique aux projets touristiques	10,4	50
3. Ententes de partenariat régional en tourisme	6,4	149
4. Études	1,4	9
5. Structure de concertation		
a. Aide au fonctionnement des ATR	39,8	22
b. Aide au fonctionnement des associations touristiques sectorielles (ATS) ¹	4,3	20
c. Autres projets	3,7	51
6. Congrès	0,7	40
7. Actions et outils de promotion et de commercialisation	3,5	24
8. Partenariats promotionnels sur les marchés hors Québec	5,4	54
9. Développement de l'expertise touristique au nord du 49 ^e parallèle ²	s.o.	s.o.
Total	125,5	1 009

1. Les ATS travaillent au développement et à la commercialisation de produits à fort potentiel touristique.
2. Ce volet a été ajouté en février 2012.

Source : Tourisme Québec.

75 Les normes approuvées par le Conseil du trésor précisent les organismes et les travaux admissibles au PSDPT. L'aide fournie ne peut excéder un million de dollars par projet. Selon le volet et le type d'organismes, le niveau maximal d'aide accordée par Tourisme Québec varie de 20 à 80 % des coûts admissibles. De plus, une mise de fonds minimale de 20 % est exigée du promoteur. Pour certains volets, les critères d'évaluation sont précisés dans des normes plus détaillées, élaborées par Tourisme Québec.

76 En outre, chacun des neuf volets du PSDPT comporte des particularités et des conditions qui lui sont propres. L'annexe 4 présente une description des projets recherchés en fonction des différents volets.

Attribution

77 Dans un souci de bonne gestion, l'attribution des subventions doit s'appuyer sur une analyse rigoureuse de chaque demande. Le but de cette analyse est de s'assurer de l'admissibilité de la demande, de sélectionner les projets répondant le mieux aux objectifs du programme et d'établir le montant de la subvention.

78 Pour plusieurs volets du PSDPT, le processus d'attribution des subventions ne favorise pas toujours une attribution objective et équitable de celles-ci.

79 Dans plusieurs des dossiers vérifiés, les critères d'admissibilité ne sont pas tous respectés, les projets ne sont pas comparés à l'aide de critères pondérés et la somme accordée n'est pas adéquatement justifiée.

80 Le tableau 7 présente sommairement les résultats de notre analyse et les paragraphes qui suivent donnent plus de détails.

Tableau 7 Analyse du mode d'attribution de l'aide accordée par le Programme de soutien au développement et à la promotion touristiques

Volets	Dossiers vérifiés		Lacunes relevées		
	Nombre	Aide (M\$)	Admissibilité	Évaluation	Justification du montant
1. Aide financière aux festivals et aux événements touristiques					
a. Subvention de base	12	11,0	-	-	3
b. Aide aux projets novateurs	13	2,5	12	9	10
2. Aide stratégique aux projets touristiques	4	1,4	1	4	-
3. Ententes de partenariat régional en tourisme	8	0,5	2	5	5
4. Études ¹	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.
5. Structure de concertation					
a. Aide au fonctionnement des ATR	4	11,5	s.o. ²	s.o. ²	s.o. ²
b. Aide au fonctionnement des ATS	2	0,9	-	-	-
c. Autres projets	7	0,9	7	7	-
6. Congrès ¹	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.
7. Actions et outils de promotion et de commercialisation	6	1,2	5	6	-
8. Partenariats promotionnels sur les marchés hors Québec	8	1,9	2	8	-
9. Développement de l'expertise touristique au nord du 49 ^e parallèle ¹	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.
Total	64	31,8	29	39	18
Moins : volet 5a (Aide au fonctionnement des ATR) ²	4	11,5	s.o.	s.o.	s.o.
Total des volets dont le résultat est traité dans cette section	60	20,3	29	39	18

1. En raison du peu d'aide versée dans ces volets, aucun travail n'a été effectué à cet égard.

2. Les résultats des travaux réalisés dans ce volet sont traités dans la section 2.1.

Admissibilité

81 Les critères d'admissibilité sont des éléments que doit respecter l'organisme qui demande une aide financière, sans quoi celle-ci lui est automatiquement refusée. Ils incluent notamment le respect de la date limite de dépôt et le respect de la définition des projets recherchés. Or, pour 29 des 60 dossiers que nous avons vérifiés, les critères d'admissibilité du PSDPT n'ont pas été respectés.

82 Par exemple, des demandes totalisant 1,5 million de dollars qui ont été déposées par un promoteur pour un même événement et qui sont relatives à des projets novateurs présentent plusieurs irrégularités :

- Elles ont toutes été acceptées par Tourisme Québec, bien qu'elles aient été déposées plus de deux mois après la date limite.
- Une demande a d'abord été refusée, car elle ne répondait pas à la définition d'un projet novateur. Tourisme Québec a toutefois accepté que le promoteur présente une demande modifiée. D'autres promoteurs n'ont pas eu cette possibilité.
- Deux demandes déposées par le promoteur portaient sur un nouvel événement qui, selon les normes, n'aurait pas dû être admissible. En effet, un minimum de deux éditions consécutives d'un événement est exigé avant qu'un organisme puisse présenter une demande d'aide.

83 Les lacunes suivantes ont aussi été observées dans certains dossiers :

- Une demande d'aide acceptée de 300 000 dollars n'a pas respecté l'exigence selon laquelle le promoteur doit apporter une mise de fonds d'au moins 20 % de la valeur du projet.
- Cinq demandes du volet 5c (Structure de concertation – autres projets) portaient sur le financement des activités courantes d'organismes. Ces demandes ont été acceptées, bien que l'analyse présente dans le dossier mentionne ceci : « Notons que Tourisme Québec n'a pas de programme permettant d'appuyer le financement récurrent des opérations d'un organisme. »

Évaluation

84 Afin d'attribuer les subventions aux projets répondant le mieux aux objectifs du PSDPT et de favoriser l'équité du processus, chaque demande doit être évaluée en fonction de critères pondérés préétablis. La comparaison de l'ensemble des projets sur cette même base permet alors de retenir les meilleurs.

85 Pour 39 des 60 dossiers vérifiés, l'évaluation effectuée par Tourisme Québec n'inclut pas le classement des projets en fonction de leur mérite, ce qui ne permet pas de déterminer ceux qui répondent le mieux aux objectifs du programme. De plus, les projets ne sont pas comparés.

Justification du montant de l'aide financière

86 L'établissement du montant de l'aide financière doit permettre de distribuer l'enveloppe budgétaire disponible de manière à maximiser les retombées économiques et à favoriser l'équité parmi les promoteurs. La somme accordée doit aussi respecter l'aide maximale prévue dans les normes du programme.

87 Pour deux événements, le montant de l'aide accordée dépasse l'aide maximale permise, soit un million de dollars. Pour le premier événement, l'aide annuelle accordée a excédé le maximum permis pendant quatre ans, soit de 2008-2009 à 2011-2012. Pour le deuxième événement, le maximum autorisé a été dépassé pendant trois ans. Comme le montre le tableau 8, ces dépassements ont atteint respectivement 1,5 et 0,4 million de dollars de 2008-2009 à 2011-2012.

Tableau 8 Dépassement de l'aide maximale permise (en dollars)

	1 ^{er} événement	2 ^e événement
2008-2009	1 250 000	1 000 000
2009-2010	1 250 000	1 150 000
2010-2011	1 500 000	1 100 000
2011-2012	1 500 000	1 150 000
Aide totale	5 500 000	4 400 000
Aide maximale permise pour quatre ans	4 000 000	4 000 000
Dépassement total	1 500 000	400 000

88 Par ailleurs, le montant de l'aide financière n'est pas toujours adéquatement justifié. Par exemple, la subvention de base accordée à un autre événement ne respecte pas les paramètres préétablis. En fonction de la performance touristique de cet événement et de ses dépenses de l'année antérieure, l'aide qui lui a été versée aurait dû être de 415 000 dollars, alors qu'elle a plutôt été de 675 000 dollars. Rien dans le dossier n'explique cet écart de 260 000 dollars.

Convention d'aide

89 Tout projet associé à une aide financière doit faire l'objet d'une convention liant Tourisme Québec et l'organisme bénéficiaire. La signature d'une convention est une bonne pratique, car elle permet entre autres de préciser les coûts admissibles du projet, les exigences et les modalités de versement de l'aide.

90 Tourisme Québec ne s'assure pas toujours que les organismes bénéficiaires respectent les exigences prévues dans les conventions d'aide ni que les objectifs du programme ont été atteints.

91 Les documents exigés des bénéficiaires relativement à plusieurs volets du PSDPT ne fournissent pas une assurance suffisante que l'aide a été utilisée aux fins prévues. Par exemple, pour certains projets, Tourisme Québec se limite à obtenir un rapport des revenus et des dépenses, ce qui est insuffisant.

92 En outre, l'exigence de transmettre annuellement à Tourisme Québec des données sur les retombées économiques du projet n'est pas respectée dans plusieurs cas.

93 Par ailleurs, le *Règlement sur la promesse et l'octroi de subventions*, qui s'applique à tous les ministères et organismes du gouvernement, exige que toute promesse de subvention soit assortie de l'obligation de procéder à un appel d'offres public pour l'adjudication d'un contrat de construction lorsqu'il est de 100 000 dollars ou plus. Tourisme Québec a omis d'inclure cette exigence dans les conventions d'aide des 50 projets du volet 2 du PSDPT, lesquels totalisaient 10,4 millions de dollars de 2008-2009 à 2011-2012 (tableau 6). De plus, il n'effectue aucun suivi sur le mode d'attribution des contrats de construction.

Transactions entre parties liées

94 Pour réaliser leurs projets, les organismes bénéficiaires de subventions font parfois affaire avec des entités liées. Par exemple, deux entités sont liées lorsqu'elles sont contrôlées par un même administrateur. Tourisme Québec doit être particulièrement vigilant à l'égard des transactions entre parties liées pour s'assurer de la justification du montant de l'aide financière.

95 Tourisme Québec n'a pas prévu de moyen de contrôle lors de l'analyse des demandes de subventions afin d'analyser le caractère raisonnable des transactions entre parties liées.

96 Cela est d'autant plus important que le total de ces transactions est parfois considérable. Par exemple, dans un dossier vérifié, les états financiers de l'année 2011 de l'organisme subventionné indiquent des transactions de 6,5 millions de dollars avec des entreprises contrôlées par un même administrateur.

Programme d'aide financière aux projets d'infrastructures portuaires et touristiques

97 Le Programme d'aide financière aux projets d'infrastructures portuaires et touristiques a pour objectifs de :

- développer six nouvelles escales sur le Saint-Laurent : Saguenay, Sept-Îles, Baie-Comeau, Gaspé, Havre-Saint-Pierre et les Îles-de-la-Madeleine ;
- accroître le nombre de bateaux de croisières internationales et d'escales sur le Saint-Laurent de même que leur durée de séjour sur le fleuve ;
- améliorer l'offre et prolonger la saison touristique en région ;
- générer des dépenses touristiques et des retombées économiques additionnelles pour le Québec ;
- accroître la notoriété du Saint-Laurent pour en faire une destination majeure de croisières internationales en Amérique du Nord.

98 Ce programme, qui dispose d'une enveloppe de 34,2 millions de dollars, devait initialement prendre fin le 31 mars 2013. À cette date, Tourisme Québec a reçu 27 demandes qui ont toutes été acceptées, et l'aide totale accordée s'élevait à 28,3 millions de dollars. Comme le budget n'était pas complètement utilisé, le Conseil du trésor a autorisé la poursuite du programme pour une période de trois ans.

99 Les normes approuvées par le Conseil du trésor précisent les organismes et les travaux admissibles au programme. L'aide accordée ne peut excéder le tiers des coûts admissibles pour un maximum de 7,5 millions. Une mise de fonds minimale de 20% des coûts est aussi exigée du promoteur. Les critères d'évaluation des projets soumis y sont également précisés.

100 Pour les projets associés à une aide inférieure à 250 000 dollars, l'aide financière est versée sur présentation des pièces justificatives. Pour les autres projets, elle est versée sur une période maximale de 10 ans et est majorée d'un montant représentant les intérêts. Toute aide consentie doit faire l'objet d'une convention liant Tourisme Québec et le bénéficiaire.

101 Le contenu des conventions d'aide en matière d'attribution de contrats de construction et le suivi des exigences de celles-ci doivent être resserrés.

102 Pour sept projets totalisant 1,2 million de dollars, Tourisme Québec a omis d'inclure dans les conventions d'aide l'obligation de procéder à un appel d'offres public pour l'adjudication d'un contrat de construction lorsqu'il est de 100 000 dollars ou plus. Cet élément est exigé par le *Règlement sur la promesse et l'octroi de subventions*.

103 Par ailleurs, l'exigence de transmettre annuellement à Tourisme Québec des données sur l'achalandage n'est pas toujours respectée. Ces données sont pourtant un indicateur essentiel pour juger de l'efficacité du programme.

Ententes de visibilité

104 Tourisme Québec conclut des ententes de visibilité par lesquelles il verse de l'argent à un organisme afin de s'associer à l'une de ses activités et de mettre en valeur la destination touristique québécoise. Officiellement, Tourisme Québec n'a pas de programme relatif à ces ententes. D'ailleurs, aucune information n'est diffusée à cet égard. Toutefois, de 2008-2009 à 2011-2012, Tourisme Québec a accordé 4,8 millions de dollars en vertu de ces ententes.

105 Les ententes de visibilité s'apparentent à des commandites puisqu'elles consistent à acquérir un droit d'association et de visibilité en échange d'argent et de services. Elles visent l'atteinte d'objectifs de communication-marketing. Elles permettent également de véhiculer un message ou encore de bénéficier du capital de sympathie de l'activité ou du projet commandité.

106 Tourisme Québec ne s'est pas doté d'une politique de gestion des ententes de visibilité, qui sont de même nature que les commandites. Il conclut ces ententes sans vision d'ensemble et ne compare pas les demandes afin de déterminer les priorités.

107 Puisqu'aucun programme officiel n'existe et que l'information relative aux ententes de visibilité n'est pas diffusée, les organismes ayant déjà établi un lien d'affaires avec Tourisme Québec sont favorisés. D'ailleurs, seulement 14 organismes se sont partagé les 4,8 millions de dollars versés par l'intermédiaire des ententes de visibilité de 2008-2009 à 2011-2012.

108 En outre, deux ententes de visibilité s'élevant à 2 850 000 dollars, soit 59 % du montant total des ententes signées, ont été conclues avec deux organismes liés à un même événement. Pour la même période, soit de 2008-2009 à 2011-2012, cet événement a également reçu de Tourisme Québec 5,5 millions par l'intermédiaire du PSDPT.

109 De plus, Tourisme Québec ne s'est pas assuré d'obtenir une valeur médiatique proportionnelle à la somme versée pour ces deux ententes de visibilité :

- En ce qui concerne la première entente de 2,1 millions de dollars, un rapport de l'agence de communication engagée par Tourisme Québec a établi à un maximum de 1,3 million la valeur médiatique de cette entente. Rien dans le dossier ne vient expliquer l'écart de 800 000 dollars.
- Quant à la seconde entente de 750 000 dollars, aucune analyse ne vient appuyer sa valeur médiatique.

110 Enfin, le suivi des obligations prévues dans les ententes de visibilité n'est pas toujours adéquat. Par exemple, la première entente de 2,1 millions de dollars exigeait que l'organisme bénéficiaire dépose, après chacune des trois années prévues, un rapport d'évaluation d'une firme externe sur l'efficacité des activités. Or, à l'exception de certaines modifications apportées à la présentation, un des trois rapports était en pratique une copie du rapport précédent.

Recommendations

111 Les recommandations suivantes s'adressent à Tourisme Québec.

- 7 Se doter d'un processus d'attribution de l'aide financière et d'une politique de gestion des ententes de visibilité qui permettent, pour l'ensemble des projets, de sélectionner ceux répondant le mieux aux objectifs, et ce, dans le respect des critères d'admissibilité et des autres normes édictées.**
- 8 Mettre en place des mécanismes de suivi afin de s'assurer du respect par les bénéficiaires des exigences prévues dans les conventions d'aide.**
- 9 Se doter de moyens facilitant le repérage des transactions entre les bénéficiaires de subventions et leurs entités liées ainsi que l'évaluation du caractère raisonnable des sommes en cause pour la justification de l'aide financière.**

2.3 Encadrement effectué par Tourisme Québec

Coordination gouvernementale

112 De par sa loi constitutive, Tourisme Québec a la responsabilité de coordonner et de mettre en œuvre les orientations et les politiques gouvernementales en matière de tourisme. Il est aussi chargé d'en assurer le suivi.

113 Dans un souci de cohérence et de synergie des actions du gouvernement sur le territoire, il est important que les orientations et les responsabilités soient clairement définies, comprises et partagées par tous les acteurs. De cette façon, il devient possible de coordonner efficacement les interventions.

114 À la suite de rapports faisant notamment état du chevauchement des rôles et des responsabilités dans l'industrie touristique, Tourisme Québec a mis en place certaines mesures correctives. Toutefois, celles-ci sont insuffisantes pour assurer une plus grande cohérence des interventions gouvernementales dans le secteur.

115 En 2010, Tourisme Québec a confié à un comité le mandat de réaliser un diagnostic sur l'état de situation du tourisme au Québec et de présenter des recommandations afin qu'il puisse faire face à la concurrence. Déposé en mai 2011, le rapport du comité fait entre autres état de la confusion et du chevauchement des rôles et responsabilités, de la participation d'un trop grand nombre d'acteurs et du manque de cohérence de ceux-ci sur le terrain. Il indique aussi que 10 ministères et organismes fédéraux, 19 ministères et organismes provinciaux, 21 conférences régionales des élus, 87 municipalités régionales de comté, 120 centres locaux de développement ainsi que des municipalités ont injecté collectivement 500 millions de dollars dans l'industrie touristique en 2008-2009, dont les deux tiers provenaient du gouvernement du Québec. Selon le rapport, ces investissements ont été effectués sans vision et sans plan de match global. Devant ces problèmes, le comité a recommandé de «déposer et déployer un plan identifiant les étapes à franchir, les aspects financiers, légaux et organisationnels pour l'instauration d'un nouveau modèle de management du tourisme québécois unifié, imputable et dont les actions seront mesurables».

116 Afin de donner suite aux 10 recommandations formulées dans ce rapport, le gouvernement a déposé en mai 2012 le *Plan de développement de l'industrie touristique 2012-2020*. Ce plan dresse une liste de 36 mesures qu'il compte mettre en place afin de rendre l'industrie touristique plus performante. Parmi ces mesures, on note la formation de comités composés d'acteurs gouvernementaux et de l'industrie, dont l'objectif est de favoriser la synergie des partenaires. Cependant, malgré l'importance du problème soulevé dans le rapport de mai 2011 quant au trop grand nombre de structures dans l'industrie touristique, aucune action ne vise directement cet enjeu.

117 En effet, bien qu'il reconnaisse que la gouvernance est « morcelée » et que l'industrie touristique a trop de structures, Tourisme Québec soutient, dans une note ministérielle de juin 2011, qu'il est possible d'apporter des améliorations sans attaquer de front cette question. Il suggère donc de ne pas intégrer cette recommandation dans le plan de développement, ce que nous trouvons discutable.

118 Pourtant, la situation ne date pas d'hier. En juin 2004, un rapport sur la gouvernance en matière de tourisme recommandait à Tourisme Québec de définir de manière officielle les rôles, les responsabilités et les compétences de chacun.

119 Un exemple à cet égard est le chevauchement et le manque de clarté des rôles et responsabilités relatifs aux bureaux d'accueil ou d'information touristiques. Selon un sondage mené en 2010, 46 % des centres locaux de développement sont chargés des bureaux d'accueil ou d'information sur leur territoire. En même temps, plusieurs ATR exploitent aussi un bureau d'accueil et d'information.

Encadrement des associations touristiques régionales

120 Rappelons que l'aide financière versée par Tourisme Québec aux ATR prend deux formes : la remise du produit de la taxe sur l'hébergement et une subvention du PSDPT. Annuellement, ces deux sources publiques de financement représentent environ 56 % de l'ensemble des revenus des ATR. Puisque Tourisme Québec est le principal bailleur de fonds des ATR, il est essentiel qu'il mette en place un encadrement qui favorise une gestion optimale de leurs activités et une saine utilisation des fonds publics. À cette fin, Tourisme Québec doit accomplir les actions suivantes :

- accorder une subvention équitable aux ATR qui tient compte de critères pertinents ;
- effectuer un suivi de l'utilisation efficiente des ressources par chaque ATR.

121 La subvention versée pour le fonctionnement des ATR est déterminée principalement sur une base historique. De plus, Tourisme Québec ne s'assure pas que chacune des ATR gère de façon efficiente les sommes qui lui sont confiées.



122 De 2004-2005 à 2010-2011, la subvention de fonctionnement des ATR était allouée en fonction d'un montant de base de 285 000 dollars auquel on ajoutait un supplément calculé sur la base d'indices de performance touristique datant de 1999. En 2010, Tourisme Québec a élaboré un nouveau modèle pour la distribution de cette subvention. Celui-ci est basé sur cinq critères, tels que l'importance de la région dans les recettes touristiques du Québec et l'indice de contribution régionale. Tourisme Québec nous a mentionné que l'application de ce modèle se faisait progressivement.

123 En 2011-2012, lors de la première année d'application du modèle, les ATR qui auraient dû subir une diminution de leur subvention ont été épargnées puisqu'elles ont reçu le même montant que l'année précédente. En ce qui concerne les ATR devant bénéficier d'une augmentation, elles se sont réparti un montant de 168 000 dollars qui comblait une partie de l'écart.

124 D'autre part, Tourisme Québec n'encadre pas suffisamment les ATR afin de s'assurer qu'elles gèrent bien les sommes qui leur sont allouées. Le peu d'encadrement effectué par celui-ci à titre de principal bailleur de fonds explique sûrement certaines des lacunes relevées précédemment dans le rapport.

125 Par ailleurs, bien qu'il obtienne beaucoup de renseignements des ATR, tels qu'un sommaire détaillé de leurs dépenses, Tourisme Québec n'utilise pas ceux-ci pour effectuer des analyses, comparer les ATR et poser les questions nécessaires à l'appréciation de leur performance respective. Par exemple, comme le montre le tableau 9, des écarts importants sont observés en ce qui concerne le pourcentage des revenus provenant du milieu et l'excédent accumulé des quatre ATR vérifiées.

Tableau 9 Revenus provenant du milieu et excédent accumulé en 2011-2012

	Cantons-de-l'Est	Chaudière-Appalaches	Montréal	Québec
Revenus provenant du milieu (%) ¹	43	48	18	44
Excédent (déficit) accumulé (k\$)	(6)	432	4 600	7 900

1. Ces revenus sont composés principalement de l'aide financière versée par les villes et les municipalités régionales de comté du territoire de l'ATR, des cotisations des membres et de revenus provenant de la vente de publicité.

126 Tourisme Québec n'exige pas non plus que chacune des ATR ait mis en place des mécanismes de contrôle adéquats, tels que des politiques approuvées par leur conseil d'administration, afin d'encadrer les achats, les frais de voyage et de représentation ainsi que les dons et les commandites.

Frais liés au démarchage

127 Lors de leurs activités de mise en marché, chaque ATR effectue des activités de démarchage. Parmi celles-ci, on trouve la tenue d'événements hors Québec afin d'établir des contacts et d'influencer la décision de clients potentiels. Mentionnons également les tournées de familiarisation qui consistent à recevoir des organisateurs de congrès, des représentants d'agences de voyages ou des journalistes et à leur faire visiter les principaux attraits de la région. Lors de ces activités, des «gratuités» peuvent être offertes aux participants, notamment des produits locaux ou des billets de spectacles.

128 Tourisme Québec attribue également des «gratuités» à des gens du milieu touristique, plus particulièrement à des personnes de l'extérieur de la province. Annuellement, ces dépenses représentent environ 100 000 dollars et se composent principalement de billets de spectacles d'artistes québécois effectuant une prestation à l'extérieur du Québec.

129 La nature et l'importance financière des «gratuités» offertes par l'ATR de Montréal pour influencer le choix d'une destination de congrès ont attiré notre attention. Pour 2011-2012 et 2012-2013, des activités de différentes natures d'environ 638 000 dollars ont été offertes à des personnes responsables de la préparation de congrès.

130 Selon des employés de l'ATR de Montréal, donner des avantages aux gens qui influencent la destination des congrès est une pratique courante et, si l'ATR ne le fait pas, elle sera désavantagée. Ainsi, afin de demeurer compétitive, l'ATR accorde des avantages pour attirer des congrès.

131 L'encadrement effectué par Tourisme Québec en ce qui concerne les «gratuités» offertes par lui ou par les ATR manque de rigueur. En plus de ne pas avoir de politique à cet égard, il ne fait ni suivi ni analyse de celles-ci.

132 Ce type de dépenses nécessite un meilleur encadrement. On offre un avantage à quelqu'un afin que l'influence de ce dernier permette d'obtenir un avantage en contrepartie, soit la venue de touristes. Cela peut soulever des questions éthiques. Sans un meilleur encadrement d'une telle pratique, les risques menant à une mauvaise utilisation des fonds publics sont élevés.

Plan stratégique et reddition de comptes

133 Le plan stratégique a pour objectifs de :

- déterminer un plan d'ensemble en fixant des orientations ;
- accroître la coordination et la cohérence des politiques publiques ;
- déterminer les résultats visés et encadrer les initiatives mises en œuvre ;
- fournir une meilleure appréciation des résultats et faciliter la reddition de comptes.

134 Le plan stratégique de Tourisme Québec est échu depuis plusieurs années, le dernier couvrant la période de 2005 à 2007. En l'absence d'un tel plan, Tourisme Québec ne peut pas remplir adéquatement sa responsabilité de coordonner et de mettre en œuvre les orientations et les politiques gouvernementales en matière de tourisme. Il n'est pas non plus en mesure d'en assurer le suivi. D'ailleurs, son rapport annuel 2011-2012 fait état des résultats relatifs aux objectifs et aux indicateurs énoncés dans le *Plan stratégique 2005-2007*.

135 De plus, l'information incluse dans le rapport annuel de Tourisme Québec concernant les programmes d'aide financière se limite au nombre d'actes administratifs, comme le nombre de demandes reçues, le nombre de demandes

autorisées et l'aide totale accordée. Bien que ces indicateurs permettent de rendre compte des activités réalisées, d'autres aideraient le lecteur à mieux évaluer dans quelle mesure les objectifs de ces programmes ont été atteints. Mentionnons par exemple des données sur l'évolution de l'achalandage des installations subventionnées et le taux de fréquentation des événements ayant fait l'objet d'une subvention.

136 Tourisme Québec nous a mentionné que, depuis le dépôt par le gouvernement du *Plan de développement de l'industrie touristique 2012-2020* en mai 2012, il utilise cet outil comme planification. Cependant, ce plan ne peut pas suppléer à l'absence d'un véritable plan stratégique, car il établit les grandes orientations gouvernementales sans toutefois définir des objectifs, des indicateurs et des cibles associés aux actions de Tourisme Québec.

Recommendations

137 Les recommandations suivantes s'adressent à Tourisme Québec.

- 10 Améliorer les mécanismes de concertation des divers acteurs de l'industrie touristique afin d'obtenir une plus grande cohérence des interventions gouvernementales dans le secteur.**
- 11 S'assurer que la subvention versée pour le fonctionnement des associations touristiques régionales est déterminée selon des critères précis et pertinents qui tiennent compte notamment des besoins des régions et de leur performance.**
- 12 Effectuer un encadrement plus rigoureux des activités des associations touristiques régionales afin d'apprécier objectivement leur performance quant à la saine gestion des fonds publics et à l'atteinte des objectifs fixés.**
- 13 Produire un plan stratégique pour favoriser la coordination et la mise en œuvre des orientations gouvernementales en matière de tourisme.**
- 14 Rendre compte des résultats obtenus sur la base d'indicateurs mesurables qui démontrent sa performance.**

Commentaires des entités vérifiées

Les entités vérifiées ont eu l'occasion de transmettre leurs commentaires. Nous tenons à souligner qu'elles ont adhéré à toutes les recommandations. Toutefois, certains commentaires de l'ATR de Montréal et de son ancien PDG ont suscité une réaction de notre part, qui figure à la fin de la présente section.

Commentaires de Tourisme Québec

« **Commentaires généraux.** Nous accueillons favorablement les recommandations qui nous sont adressées dans ce document qui couvrent les années 2008-2009 à 2011-2012, et ce, d'autant plus que plusieurs mécanismes mis en place depuis la période couverte par votre vérification rejoignent les recommandations suggérées. À titre d'exemples : l'examen de nos cadres normatifs, l'adoption d'un plan triennal d'évaluation de programmes et le virage performance entrepris dans l'administration des ententes avec nos partenaires.

« Toutefois, nous avons des commentaires à formuler concernant certains éléments de votre rapport.

« **Programme de soutien au développement et à la promotion touristiques.** Depuis 2008, les pratiques en matière d'analyse des projets préalablement à l'octroi de l'aide financière ont beaucoup évolué. Dans le cas du programme festivals et événements notamment, une grille d'analyse permet d'apprécier la performance touristique de chaque événement selon quatre catégories d'indicateurs (achalandage, développement, visibilité, programmation) qui sont utilisés pour déterminer le niveau de l'aide financière octroyée.

« Vous soulevez un dépassement dans deux cas de l'aide maximale permise, soit un million de dollars. Tourisme Québec applique ce programme normé en accordant une aide financière par projet par année. Ainsi, un même bénéficiaire peut recevoir une aide financière pour plus d'un projet durant la même année. Par exemple, le bénéficiaire d'un événement peut se voir accorder une aide financière dans le volet régulier du programme axé sur la performance et une aide financière dans le volet innovation.

« Pour les ententes de partenariat 2011-2014 conclues entre Tourisme Québec et les ATR, une première série de critères de répartition de l'aide financière sur la base d'indices a été instaurée en 2011. Ces critères tiennent notamment compte de la performance, mais aussi des particularités régionales. Les critères utilisés sont les suivants : l'importance de la région dans les recettes touristiques du Québec, l'importance des visiteurs hors Québec, l'indice de touristicité, les critères géographiques et l'indice de contribution régionale.

« Ces critères ont été appliqués de manière transitoire afin de minimiser les impacts du changement sur les ATR. Ils seront utilisés dans le cadre du renouvellement de ces ententes.

«Programme d'aide aux projets d'infrastructures portuaires et touristiques.

Il y a lieu de préciser que tous les projets soutenus font l'objet d'un audit par un vérificateur externe pour le versement de l'aide. Cet audit doit faire état de la date de fin du projet, de ses sources de financement, de son coût total, des travaux admissibles ainsi que du respect du protocole. Le versement n'est effectué que sur approbation dudit document.

«Ententes de visibilité. Il y a lieu de rappeler qu'elles reposent sur des opportunités d'affaires. Tourisme Québec a toujours agi avec l'objectif de toucher efficacement la clientèle la plus susceptible de voyager au Québec, tout en maximisant la valeur de ses investissements et les retombées promotionnelles. Il tient compte également du rayonnement international et de la valeur médiatique de ces opportunités d'affaires. Une politique de gestion des ententes de visibilité actuellement en élaboration permettra de répondre aux préoccupations soulevées dans le rapport en ce qui a trait à l'encadrement et à l'appréciation de ces opportunités.

«Coordination gouvernementale. L'adoption du Plan de développement de l'industrie touristique en 2012 a représenté un virage majeur en matière de concertation et a été précédée de deux ans de travail conjoint avec les partenaires de l'industrie, de consultations, de mobilisation des acteurs de l'industrie et des ministères sectoriels concernés. Ce plan comporte 36 mesures dont la majorité est réalisée en partenariat interministériel et d'autres relèvent entièrement d'un autre ministère ou organisme (MO). Un comité interministériel sur le développement de l'industrie touristique regroupant des représentants de 12 MO et une table stratégique d'échanges présidée par le ministre entre Tourisme Québec et les partenaires de l'industrie ont été rendus permanents. Des groupes de travail mixtes gouvernement-partenaires de l'industrie ont été formés pour la mise en œuvre du plan et l'élaboration de stratégies sectorielles.

«En matière de partage des rôles et responsabilités, des modifications ont été apportées aux protocoles d'entente entre le gouvernement du Québec et les centres locaux de développement pour préciser l'importance de l'arrimage avec les ATR en matière de promotion touristique. De plus, depuis peu, les ATR sont invitées aux rencontres des conférences administratives régionales.

«L'adoption et le partage d'une vision stratégique commune, l'identification d'une cible à atteindre d'ici 2020, les différents mécanismes de concertation mis en place avec les partenaires de l'industrie et la mise sur pied de groupes de travail mixtes pour mettre en œuvre les mesures du plan de développement démontrent que Tourisme Québec accorde une grande importance à la concertation des efforts et à la maximisation des investissements des partenaires dans le développement de l'industrie touristique.

«Vous pouvez compter sur notre entière collaboration dans l'application rigoureuse des recommandations qui nous sont adressées.»

Résumé des commentaires des associations touristiques régionales des Cantons-de-l'Est, de Chaudière-Appalaches et de Québec

Les associations touristiques des Cantons-de-l'Est, de Chaudière-Appalaches et de Québec ont pris acte des recommandations et vont en tenir compte dans le cadre d'un processus d'amélioration continue.

Extraits des commentaires de l'Association touristique régionale de Montréal

«**Commentaires généraux.** Nous prenons acte du rapport et adhérons à toutes les recommandations formulées dans ce rapport et de façon immédiate.

«Dans le sillon de ces recommandations, le conseil d'administration de Tourisme Montréal a créé le 18 octobre dernier un comité permanent de gouvernance composé de quatre administrateurs externes, qui seront assistés par des experts en gouvernance provenant d'un cabinet d'avocats de premier plan. Ce nouveau comité sera notamment chargé de revoir périodiquement les pratiques de gouvernance de Tourisme Montréal, d'évaluer annuellement la performance du conseil d'administration et d'administrer et de revoir périodiquement le nouveau code d'éthique et les politiques administratives de Tourisme Montréal.

«Nous avons également l'intention de créer, lors de la réunion du conseil d'administration prévue le 29 novembre prochain, un comité de ressources humaines, distinct du comité exécutif et composé d'administrateurs externes, qui sera chargé de formuler ses recommandations au conseil quant à la rémunération des dirigeants et des employés de Tourisme Montréal et qui pourra au besoin recourir aux services de consultants externes.

«Déjà, un nouveau code d'éthique à l'intention des employés et des dirigeants a été adopté, une nouvelle politique concernant les notes de frais et les frais de déplacement a été mise en œuvre, et de nouvelles politiques de délégation de pouvoirs et d'allocations budgétaires ont été introduites. Nous préparons également une politique de gouvernance qui établira notamment des mandats écrits pour le conseil et ses comités et les principaux dirigeants de Tourisme Montréal. Enfin, le comité de gouvernance sera notamment chargé de revoir les pratiques d'attribution de dons et de commandites.

«[...] bien que nous adhérons à toutes les recommandations formulées dans ce rapport, nous sommes en désaccord avec certaines des opinions qui y sont exprimées ainsi qu'avec le choix des comparables utilisés pour évaluer la performance de Tourisme Montréal.

«Rémunération et autres avantages financiers du plus haut dirigeant. La firme de recrutement de cadres et de hauts dirigeants Korn/Ferry, se basant sur des études de marché, nous indique que, pour recruter un PDG dans une entreprise d'une taille et d'un budget similaires à ceux de Tourisme Montréal, elle doit être en mesure d'offrir un salaire de base variant entre 300 000 et 355 000 dollars agrémenté d'une bonification annuelle se situant entre 45 et 65 % du salaire de base, soit de 135 000 à 230 750 dollars, pour une rémunération totale avant avantages (régime d'assurances collectives, allocation de voiture et autres) s'établissant entre 435 000 et 585 750 dollars. En comparaison, la rémunération de l'ancien PDG (salaire de base et boni) atteignait 335 500 dollars, soit 99 500 dollars ou 22,9 % en deçà du seuil minimal de 435 000 dollars identifié par Korn/Ferry et 250 250 dollars ou 74,6 % en deçà du seuil maximal.

«Nous croyons fermement que l'examen de la rémunération de l'ancien PDG doit se faire en regard de celle de dirigeants d'organismes similaires qui partagent le même genre de mission et d'objectifs.

«On devrait également tenir compte du fait que l'ancien PDG de Tourisme Montréal a été à l'emploi de l'entreprise pendant 24 ans.

«Voici la rémunération 2012 de dirigeants d'offices de congrès comparables.

Rémunération de PDG d'offices de congrès et comparaison avec le nombre de visiteurs

Ville	Nombre de visiteurs	Rémunération	Écart avec Tourisme Montréal
Montréal	26 000 000	391 400 \$	
Washington, DC	17 900 000	344 530 \$	- 46 870 \$ (-12,0 %)
Philadelphie	37 900 000	389 068 \$	- 2 332 \$ (-0,6 %)
San Diego	32 000 000	435 121 \$	+ 43 721 \$ (11,2 %)
San Francisco	15 900 000	441 536 \$	+ 50 136 \$ (12,8 %)
Los Angeles	27 000 000	535 295 \$	+ 143 895 \$ (36,8 %)

«Nous tenons à préciser que la rémunération et les autres avantages financiers de l'ancien PDG n'étaient pas renégociés sur une base annuelle. Outre des ajustements salariaux d'importance suite à l'étude Mercer de 2005 [...], le PDG a obtenu au cours des années, avec l'approbation du conseil, le même pourcentage d'augmentation de salaire que l'ensemble des employés de Tourisme Montréal comme il a subi le gel des salaires lorsqu'un tel gel a été appliqué à l'ensemble de l'organisation.

«Sans vouloir minimiser les responsabilités des dirigeants des autres ATR qui ont fait l'objet de la vérification, il nous apparaît peu logique de comparer les salaires des hauts dirigeants de deux ATR non engagées dans le démarchage de congrès et de réunions d'affaires, une dimension fort importante à Montréal, et, dans une moindre mesure à Québec, en raison du plus petit nombre d'hôtels pouvant accueillir des congrès dans la capitale. À ce titre, nous recensons à Montréal

plus de 26 000 chambres, comparativement à 12 000 à Québec. Le nombre de chambres disponibles dans l'ensemble des trois autres ATR ne totalise pas le nombre de chambres à Montréal, qui est de plus la porte d'entrée du Québec.

«Le Vérificateur général compare le salaire de l'ancien PDG à celui de hauts fonctionnaires du gouvernement du Québec et non à celui de gens qui occupent des fonctions similaires dans l'industrie privée. Nous croyons que la fonction publique est un mauvais comparable et qu'il y aurait définitivement lieu de refléter les données relatives aux fonctions similaires dans l'industrie privée dans le rapport officiel.

«Aux fins de la comparaison des salaires des PDG de Tourisme Montréal et de la Société du Palais des congrès de Montréal, nous reconnaissons que le budget et le nombre d'employés du Palais des congrès sont supérieurs à ceux de Tourisme Montréal, mais le Vérificateur général devrait également tenir compte du mandat de Tourisme Montréal de promouvoir la destination et non de promouvoir un équipement, certes important, mais tout de même un équipement au même titre qu'un hôtel. De plus, Tourisme Montréal doit rallier et fédérer plus de 750 membres de l'industrie montréalaise, une contrainte dont n'a pas à se soucier le PDG du Palais des congrès. Nous soumettons respectueusement l'opinion que la comparaison entre les salaires des PDG de Tourisme Montréal et du Palais des congrès ne tient pas vraiment la route puisque les mandats, la mission et les objectifs ne sont pas les mêmes, ceux de Tourisme Montréal étant beaucoup plus larges que ceux de la Société du Palais des congrès.

«**Frais de voyage et de représentation du plus haut dirigeant.** Le démarchage de congrès et de réunions d'affaires, qui constitue le mandat le plus important de Tourisme Montréal, exige plusieurs déplacements annuels, ce qui n'est pas le cas des dirigeants des autres ATR. Si nous associons les frais qui lui ont été remboursés aux retombées générées par les actions promotionnelles [...], soit 52 166 608 dollars pour les seules années 2011 et 2012, les 145 000 dollars remboursés à l'ancien PDG représentent 0,28% de cette somme, ce qui nous apparaît raisonnable dans le cadre de notre mandat. Au cours de la période de référence, l'ancien PDG de Tourisme Montréal a effectué 32 voyages représentant 140 nuitées.

«**Dons et commandites.** Nous considérons comme normal que les organismes ayant un lien d'affaires avec Tourisme Montréal bénéficient d'un soutien qui n'est pas disponible à d'autres. Tourisme Montréal est une association et, de ce fait, privilégie ses membres.

«L'ancien PDG, très impliqué auprès de la scène culturelle montréalaise, considérait qu'il était du devoir de Tourisme Montréal de soutenir les institutions culturelles et muséales dans certaines activités non reliées directement au tourisme.

«**Frais liés au démarchage.** Pour deux des trois années visées par la vérification, soit 2011 et 2012, l'équipe des ventes de Tourisme Montréal a rejoint, par le biais de divers événements clients ("Breakfast in Bed", événements clients, etc.)

dont les dépenses annuelles se chiffrent à environ 300 000 dollars, des clients représentant un potentiel de nuitées important, dont 266 680 sont confirmées. Une évaluation de ces nuitées à un tarif moyen de 189 dollars se traduit par des revenus hôteliers de 50 402 520 dollars. [...] Il faut ajouter la taxe d'hébergement (1 764 088 dollars) pour un total de 52 166 608 dollars.»

Extraits des commentaires de l'ancien président-directeur général de l'Association touristique régionale de Montréal

«Commentaires généraux. Tout en étant d'accord avec la plupart de vos recommandations, je suis en complet désaccord avec votre [...] rapport de vérification quant à sa forme et à son contenu. Tout d'abord, il est important d'indiquer que Tourisme Montréal est une compagnie privée, associative, à but non lucratif et dirigée par un conseil d'administration. La compagnie a été incorporée en avril 1924.

«Associations touristiques régionales. [...] lorsque vous décrivez les ATR et leur financement, dont la taxe sur l'hébergement, vous omettez de mentionner que cette taxe résulte d'une décision des hôteliers, de concert avec l'ATR, de s'autotaxer pour dégager des fonds pour la promotion de la région.

«Ces fonds collectés par le ministre du Revenu sont reversés intégralement aux régions [...]

«Situation particulière de l'Association touristique régionale de Montréal. [Je suis en désaccord lorsque] vous utilisez les termes "de façon inappropriée", alors que ma rémunération découle d'un contrat légal dûment signé et approuvé par le comité exécutif du conseil d'administration et signé par le président du conseil [...].

«Rémunération et autres avantages financiers du plus haut dirigeant. [...] votre base de comparaison avec les rémunérations de fonctionnaires de l'État ne tient pas. Ma rémunération est basée sur des comparatifs à la même échelle, soit ceux et celles qui pratiquent le même travail dans des villes comparables. Ces niveaux de rémunération sont analysés et documentés par des firmes, telles que Mercer et Korn/Ferry.

«[...] tous les offices de congrès des grandes villes canadiennes et américaines sont financés par une taxe sur les nuitées et aucun de ces offices n'est considéré comme relevant du secteur public. Si vous tenez absolument à comparer ma rémunération avec le traitement d'un sous-ministre, il faudrait alors énumérer tous les avantages, en plus du salaire, telles et surtout la sécurité d'emploi et la pension de retraite à vie.

«[Je tiens à souligner que] mon contrat d'emploi [prévoit le] paiement d'une indemnité de départ correspondant à deux ans de salaire. À ce sujet, contrairement aux employés de l'État, je n'ai pas accès à une pension de retraite à vie.

«**Frais de voyage et de représentation du plus haut dirigeant.** En ce qui concerne [les] frais de voyage et de représentation, [...] je vous réfère à la mission de Tourisme Montréal qui est de promouvoir Montréal en tant que destination touristique pour attirer le plus grand nombre de touristes d'affaires et d'agrément au profit de l'économie montréalaise et au profit des membres de Tourisme Montréal.

«En tant que patron de l'organisation, je suis un peu le promoteur et le vendeur en chef. Ce travail implique beaucoup de déplacements en Amérique du Nord, en Europe et en Asie, les principaux marchés émetteurs de touristes.

«Mes voyages sont souvent prévus à l'avance, mais il m'arrive parfois que je doive me déplacer à la dernière minute parce qu'on juge que ma présence est importante pour une présentation, un discours, une rencontre avec un ou des clients, etc.

«**Frais d'hébergement.** Lorsque je voyage, je suis souvent accompagné d'une délégation variant de 10 à 20 personnes : des représentants du monde hôtelier, organisateurs de congrès, Palais des congrès de Montréal et parfois de conférenciers et représentants de comités locaux dans les domaines en lien avec les clients et les associations que nous rencontrons. Les chambres que je réserve sont très souvent des suites qui me permettent de recevoir les personnes composant la délégation, d'y tenir des réunions et de recevoir des clients.

«Les hôtels choisis sont en général liés aux lieux où se tiennent nos promotions et événements. Les prix pratiqués dans les grandes capitales européennes pour les chambres d'hôtel ne se comparent pas avec les prix en vigueur à Montréal. Nous devons appliquer un multiplicateur de trois et parfois de quatre pour des chambres comparables.

«[...] votre comparaison encore une fois avec le secteur public ne me semble pas appropriée.

«**Frais de repas.** En ce qui concerne l'alcool, comment peut-on œuvrer dans le milieu de la vente et de l'hospitalité sans offrir à manger et à boire à ses contacts et clients? Les paragraphes [concernant les frais de repas] ne m'apparaissent pas pertinents, je dirais même que ces propos sont impertinents.

«**Dons et commandites.** [...] Toutes nos interventions en ces domaines sont basées sur des études poussées du produit touristique montréalais et des marchés porteurs. Que ce soit dans les domaines de la culture, du sport, des événements, du design ou de la création actuelle, nous soutenons les organismes qui nous aident à projeter une image positive de Montréal auprès des marchés eux aussi analysés, tels que la Chine, les États-Unis, le Canada, la France, le Royaume-Uni, les marchés gai, sportif ou événementiel.»

Réaction aux commentaires de l'Association touristique régionale de Montréal et de son ancien président-directeur général

L'ATR de Montréal et son ancien PDG sont en désaccord avec plusieurs éléments de la section intitulée *Situation particulière de l'Association touristique régionale de Montréal*. Dans cette section, notre commentaire général est le suivant : « L'ATR de Montréal utilise parfois des fonds publics de façon inappropriée, notamment à l'égard de la rémunération de son plus haut dirigeant, des frais de voyage et de représentation de celui-ci de même que des commandites. »

Nous maintenons notre commentaire général en raison de l'accumulation de plusieurs faits questionnables, particulièrement lorsque l'on considère que l'ATR de Montréal reçoit 75 % de ses revenus du gouvernement du Québec. Nous sommes donc préoccupés par une saine gestion des fonds publics. Nous en rappelons certains :

- Toutes proportions gardées, il existe un écart très important entre la rémunération et les autres avantages financiers du plus haut dirigeant de l'ATR de Montréal et ceux des trois autres ATR vérifiées.
- Le salaire du PDG, excluant le boni de 54 100 dollars, est de 40 % supérieur au salaire maximal d'un sous-ministre. L'écart est encore plus grand si l'on compare le salaire du PDG avec celui du plus haut dirigeant d'un organisme comparable, lequel est aussi financé par les fonds publics.
- L'ancien PDG de l'ATR de Montréal recevait une allocation pour les frais liés à l'utilisation d'une automobile, alors qu'une voiture lui était fournie par l'ATR.
- L'ampleur de certains frais de voyage et de représentation du plus haut dirigeant de l'ATR de Montréal représente, à notre avis, une mauvaise utilisation des fonds publics.
- Des dépenses ont été remboursées en double au PDG.
- L'ancien PDG s'est fait rembourser des dons par l'ATR de Montréal pour lesquels des relevés fiscaux lui ont été délivrés. Ceux-ci lui ont ensuite permis de réduire son propre revenu imposable.
- Les dons et commandites versés par l'ATR de Montréal ne découlent pas d'un processus d'analyse établi.

C'est pourquoi nous réitérons la nécessité d'une révision des règles et des pratiques concernant les dépenses liées à la rémunération et aux autres avantages financiers du plus haut dirigeant ainsi que les frais de voyage et de représentation de celui-ci.

Annexes et sigles

Annexe 1 Objectifs de vérification et portée des travaux

Annexe 2 Aide financière versée par association touristique régionale en 2011-2012

Annexe 3 Aide financière et ententes de visibilité de 2008-2009 à 2011-2012

Annexe 4 Description des neuf volets du Programme de soutien au développement et à la promotion touristiques

Sigles

ATR Association touristique régionale

PDG Président-directeur général

ATS Association touristique sectorielle

PSDPT Programme de soutien au développement et à la promotion touristiques

Annexe 1 Objectifs de vérification et portée des travaux

Objectifs de vérification

La responsabilité du Vérificateur général consiste à fournir une conclusion sur les objectifs propres à la présente mission de vérification. Pour ce faire, nous avons recueilli les éléments probants suffisants et appropriés pour fonder raisonnablement notre conclusion et pour obtenir un niveau élevé d'assurance. Notre évaluation est basée sur les critères que nous avons jugés valables dans les circonstances et qui sont exposés ci-après.

Ces critères émanent principalement des principes reconnus de saine gestion. Ils se fondent également sur la législation en vigueur au Québec et sur nos travaux de vérification de l'optimisation des ressources antérieurs. Les travaux de vérification dont traite ce rapport ont été menés en vertu de la *Loi sur le vérificateur général* et conformément aux méthodes de travail en vigueur. Ces méthodes respectent les normes des missions de certification émises par l'Institut Canadien des Comptables Agréés.

Objectifs de vérification	Critères d'évaluation
S'assurer que Tourisme Québec oriente et coordonne efficacement les interventions gouvernementales en matière de tourisme et rend compte des résultats obtenus.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Tourisme Québec exerce le leadership nécessaire pour favoriser la concertation et le partenariat des intervenants associés au développement touristique. Il doit notamment : <ul style="list-style-type: none"> – dresser un portrait de l'ensemble des interventions des différents acteurs de l'industrie touristique ; – veiller à ce que les responsabilités soient clairement attribuées aux instances appropriées ; – planifier ses interventions en fonction des besoins des différents acteurs de l'industrie touristique, des priorités gouvernementales, des principes de développement durable et des ressources disponibles. ■ L'encadrement des ATR favorise une saine gestion de leurs activités et une utilisation des sommes qui leur sont versées conforme aux normes en vigueur. ■ La reddition de comptes indique clairement les sommes accordées et le degré d'atteinte des objectifs fixés.
S'assurer que Tourisme Québec attribue et contrôle l'aide financière et les ententes de visibilité conformément aux orientations adoptées et aux règles établies, et ce, dans la perspective du développement d'un tourisme durable.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Les critères d'admissibilité et de sélection sont clairement établis et tiennent compte des priorités gouvernementales, des particularités régionales et de l'incidence des projets à long terme. ■ Les décisions quant à l'admissibilité des projets, à leur sélection et à la valeur de l'aide accordée respectent les modalités d'attribution des fonds et sont appuyées adéquatement par des analyses. ■ Le respect des conditions rattachées à l'aide financière ou aux ententes de visibilité fait l'objet d'un suivi approprié.
S'assurer que les ATR vérifiées gèrent de façon économique et efficace les fonds qui leur sont confiés.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Une planification pluriannuelle est élaborée en concertation avec Tourisme Québec et les organismes touristiques de la région. Des objectifs précis assortis d'indicateurs pertinents y sont énoncés. ■ Des règles et des contrôles sont en place afin de favoriser notamment une saine gestion des contrats et des subventions accordés ainsi que le respect des règles d'éthique. ■ Une reddition de comptes annuelle des activités et des résultats obtenus est effectuée.

Portée des travaux

Nos travaux ont été réalisés auprès de Tourisme Québec et des associations touristiques régionales des Cantons-de-l'Est, de Chaudière-Appalaches, de Montréal et de Québec. Celles-ci ont été retenues en fonction de leur importance financière et de leur répartition géographique. Pour mener à bien nos travaux, nous avons examiné divers documents et avons recueilli de l'information lors d'entrevues avec les représentants des entités vérifiées.

Nos travaux se sont déroulés de septembre 2012 à septembre 2013. Notre vérification porte principalement sur les années 2008-2009 à 2011-2012. Toutefois, certains commentaires ont trait à des situations antérieures ou postérieures à ces périodes.

Le présent rapport n'a pas pour objet de traiter de l'attestation de classification des établissements d'hébergement touristique.

Annexe 2 Aide financière versée par association touristique régionale en 2011-2012 (en dollars)

	Taxe sur l'hébergement	Subvention de fonctionnement	Total
Abitibi-Témiscamingue	661 000	408 000	1 069 000
Baie-James	171 000	346 000	517 000
Bas-Saint-Laurent	722 000	417 000	1 139 000
Cantons-de-l'Est	995 000	527 000	1 522 000
Centre-du-Québec	382 000	369 000	751 000
Charlevoix	664 000	428 000	1 092 000
Chaudière-Appalaches	680 000	419 000	1 099 000
Duplessis	406 000	371 000	777 000
Eeyou Istchee	-	299 000	299 000
Gaspésie	1 132 000	423 000	1 555 000
Îles-de-la-Madeleine	96 000	446 000	542 000
Lanaudière	401 000	408 000	809 000
Laurentides	1 816 000	556 000	2 372 000
Laval	1 161 000	353 000	1 514 000
Manicouagan	430 000	383 000	813 000
Mauricie	832 000	425 000	1 257 000
Montérégie	1 401 000	417 000	1 818 000
Montréal	22 614 000	1 206 000	23 820 000
Nunavik	-	299 000	299 000
Outaouais	1 121 000	467 000	1 588 000
Québec	9 150 000	752 000	9 902 000
Saguenay-Lac-Saint-Jean	849 000	428 000	1 277 000
Total	45 684 000	10 147 000	55 831 000

Source : Tourisme Québec.

Annexe 3 Aide financière et ententes de visibilité de 2008-2009 à 2011-2012 (en millions de dollars)

	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	Total
Remise de la taxe sur l'hébergement aux ATR	42,3	38,7	43,9	45,7	170,6
Programme de soutien au développement et à la promotion touristiques	30,6	30,1	31,8	33,0	125,5
Programme d'aide financière aux projets d'infrastructures portuaires et touristiques	2,8	10,9	4,5	6,3	24,5
Aide autorisée par le Conseil du trésor ou le Conseil des ministres	2,3	0,3	4,5	4,7	11,8
Ententes de visibilité	0,3	1,5	1,2	1,8	4,8
Total	78,3	81,5	85,9	91,5	337,2

Source : Tourisme Québec.

Annexe 4 Description des neuf volets du Programme de soutien au développement et à la promotion touristiques

1. Aide financière aux festivals et aux événements touristiques

L'aide financière s'adresse aux manifestations publiques se déroulant au Québec et dont le pouvoir attractif, résultant d'une programmation d'activités organisées en fonction d'une thématique, d'un type d'activité ou d'une discipline, permet d'attirer de façon spécifique un nombre significatif de touristes. Cette programmation doit en être l'objectif principal.

2. Aide stratégique aux projets touristiques

Le volet 2 vise les projets d'implantation, d'expansion et de modernisation de produits touristiques comportant des investissements directs totaux d'un million de dollars et plus. Ces projets doivent cibler prioritairement les clientèles hors Québec et démontrer un apport significatif à la progression des recettes touristiques, à la diversification économique régionale, au prolongement de la saison touristique ainsi qu'à la création d'emplois en tourisme.

3. Ententes de partenariat régional en tourisme

Les ententes de partenariat s'adressent aux ATR qui, sur une base individuelle et volontaire, souhaitent s'associer à Tourisme Québec, dans le cadre d'ententes pluriannuelles, pour soutenir des projets qui contribuent au développement et au renouvellement de l'offre touristique en région. Les partenaires régionaux sont invités à prendre part à ces ententes.

4. Études

Le volet 4 s'adresse aux projets qui concernent notamment l'élaboration ou la réalisation de plans d'affaires ou de redressement d'entreprises, d'études de faisabilité et de marché, de sondages, d'enquêtes, de recherches, de développement d'indicateurs, de stratégies, de plans d'action, d'esquisses, de plans et devis ou de missions exploratoires, afin de développer, de mettre en valeur, de promouvoir ou de commercialiser des activités, des produits, des services ou des attraits touristiques.

5. Structure de concertation

Le volet 5 vise les projets à financement conjoint qui permettent de conclure avec des organismes sectoriels et régionaux du tourisme et d'autres organismes de regroupement des partenariats qui contribuent au développement, à la structuration, à la commercialisation et à la promotion d'une région touristique, d'un produit touristique ou d'un domaine de l'industrie.

6. Congrès

Le volet 6 concerne les projets qui visent à augmenter le nombre de participants à un congrès à caractère national ou international dont la tenue est confirmée au Québec.

7. Actions et outils de promotion et de commercialisation

Le volet 7 s'adresse aux organismes voulant produire des outils de promotion et de commercialisation qui contribuent à mettre en valeur, sur les marchés québécois et hors Québec, l'offre touristique québécoise.

8. Partenariats promotionnels sur les marchés hors Québec

Tourisme Québec propose des partenariats promotionnels afin d'inciter les partenaires de l'industrie à promouvoir, dans le cadre de l'image de marque du Québec, leurs produits et services sur les marchés hors Québec.

9. Développement de l'expertise touristique au nord du 49^e parallèle

Le volet 9 concerne les projets réalisés sur les territoires situés au nord du 49^e parallèle, lesquels visent à améliorer la qualité des services touristiques et à soutenir le démarrage d'entreprises ainsi que le développement de ressources humaines et d'une expertise régionale en matière de développement et de promotion touristiques.

