

MÉMOIRE DE TOURISME MONTRÉAL

**DÉPOSÉ AUPRÈS DE LA COMMISSION DE L'ÉCONOMIE ET DU
TRAVAIL DE L'ASSEMBLÉE NATIONALE**

**DANS LE CADRE DES CONSULTATIONS PARTICULIÈRES ET
AUDITIONS PUBLIQUES SUR L'UTILISATION INAPPROPRIÉE DE
FONDS PUBLICS PAR TOURISME MONTRÉAL**

TOURISME
Montréal

Montréal, le 7 février 2014

Introduction

Le 27 novembre 2013, le rapport du Vérificateur général pour l'année 2013-2014, intitulé « *Vérification de l'optimisation des ressources - Automne 2013* » était déposé à l'Assemblée nationale.

Un chapitre entier de ce rapport portait sur Tourisme Québec et quatre associations touristiques régionales, dont l'Association touristique régionale de Montréal, connue sous le nom de Tourisme Montréal.

À l'égard de cette dernière, le Vérificateur général faisait un ensemble de constatations, d'observations et de recommandations.

Ayant pris connaissance des commentaires du Vérificateur général, les membres de l'Assemblée nationale ont donné mandat à la Commission de l'économie et du travail d'organiser des consultations particulières et des auditions publiques en ce qui a trait à ce que le Vérificateur général qualifie d'« *utilisation inappropriée de fonds publics* » par Tourisme Montréal.

C'est dans le cadre des travaux de la Commission et à la demande de cette dernière que Tourisme Montréal dépose le présent mémoire.

Les membres du Conseil d'administration et la direction de Tourisme Montréal souhaitent que ce document permette aux membres de la Commission de constater tant l'importance des mesures mises en place depuis le dépôt du rapport du Vérificateur général que l'ampleur de celles qui seront prises incessamment afin d'améliorer la gouvernance, la gestion et la transparence de l'organisation.

1- Présentation de Tourisme Montréal

Tourisme Montréal est un organisme privé à but non lucratif, créé en 1919 et incorporé en 1924. Sa mission essentielle est de faire en sorte que, dans un environnement mondial extrêmement concurrentiel, l'industrie touristique montréalaise demeure un secteur d'activité dynamique, performant et compétitif et que, par voie de conséquence, Montréal se maintienne comme une destination prisée et recherchée du tourisme international.

L'organisme, qui regroupe plus de 850 membres et partenaires de l'industrie touristique montréalaise, est au cœur de l'effort concerté de promotion, de commercialisation et d'accueil, toutes ces dimensions étant essentielles à la présence et à l'essor de la destination « Montréal » sur les marchés des voyages d'agrément et d'affaires.

Tourisme Montréal relève d'un conseil d'administration composé de 20 membres, issus des divers secteurs de l'industrie touristique montréalaise et reconnus par leurs pairs pour leur expertise, leurs compétences et leur professionnalisme. Leur apport le plus significatif est de mettre à la disposition de Tourisme Montréal l'expertise de leurs milieux respectifs afin que toutes les dimensions de l'industrie soient prises en compte dans le but d'accroître de façon optimale la performance de la destination « Montréal ».

Monsieur Michel Archambault, professeur émérite et président du Bureau des gouverneurs de la Chaire de tourisme Transat de l'École des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal, assume depuis le 29 novembre 2013 l'intérim de la présidence du Conseil d'administration à la suite de la démission de monsieur Jacques Parisien.

Le nouveau président-directeur général de Tourisme Montréal, monsieur Yves Lalumière, est entré en fonction en août 2013. Il a pris la succession de monsieur Charles Lapointe, qui a quitté ses fonctions en juillet 2013, après 24 années de service.

Le budget de Tourisme Montréal a évolué au cours des années pour se situer, en 2012, à 32 millions de dollars. La principale source de revenus de l'organisme provient du prélèvement, par le gouvernement du Québec, d'une taxe d'hébergement en hôtellerie. Cette taxe est actuellement de l'ordre de 3,5 % par nuitée. Les hôteliers ont volontairement accepté de la voir imposée sur leur

principale activité, convaincus que cette contribution, entièrement dédiée à la promotion hors Québec, permettrait de stimuler efficacement le tourisme montréalais, au bénéfice de l'ensemble de l'industrie.

Inspiré du modèle américain, le financement de la promotion touristique par une taxe d'hébergement s'appuie sur le principe de l'utilisateur-payeur. Tourisme Montréal a été, en 1997, la première organisation touristique au Canada à implanter cette mesure de financement, exemple suivi par la suite par toutes les autres grandes villes canadiennes.

À hauteur de tout près de 22 millions de dollars en 2012, les revenus de cette taxe représentent légèrement moins de 69 % du budget total de Tourisme Montréal. À noter que 75 % de cette somme, soit environ 16 millions, provient de visiteurs résidant à l'extérieur du Québec. C'est donc dire que ces derniers financent en grande partie la promotion touristique de Montréal.

Le second plus important contributeur au financement de Tourisme Montréal est le secteur privé. Les cotisations des membres, les divers partenariats et les campagnes promotionnelles auxquelles sont associés les partenaires ont en effet généré, en 2012, des revenus de 5,2 millions de dollars, soit 16,5 % du budget total.

Les trois niveaux de gouvernement participent également au financement de Tourisme Montréal grâce à diverses contributions et subventions. Toujours en 2012, la Ville de Montréal a contribué un peu moins de 1,4 million de dollars, soit 4,4 % du budget, le gouvernement du Québec, via Tourisme Québec et le ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire (MAMROT), 1,2 million, soit 3,89 % du total, et le gouvernement canadien a apporté 2 millions ou 6,3 % via Développement économique Canada.

Tourisme Montréal consacre environ 70 % de son budget annuel aux activités de commercialisation, de promotion et de publicité auprès de ses marchés touristiques primaires et secondaires. Moins de 30 % du budget est alloué aux salaires, aux charges sociales et aux frais d'exploitation.

L'organisation se compare ainsi fort avantageusement, dans la répartition de ses dépenses, aux autres membres de la Destination Marketing Association International (une association regroupant plus de 600 organismes de marketing touristique dans plus de 15 pays) qui consacrent une moyenne d'environ 52 % de leur budget aux frais de promotion et de 48 % aux dépenses administratives.

On trouvera ces données financières plus en détail en annexe.

L'effort concerté de promotion, de commercialisation et d'accueil de l'industrie touristique montréalaise, coordonné par Tourisme Montréal, a porté ses fruits.

Selon des données préliminaires, le tourisme à Montréal aura généré en 2013 un peu plus de 2,5 milliards de dollars en dépenses touristiques, contribuant ainsi à soutenir quelque 36 000 emplois directs et indirects, dont 31 600 dans la grande région de Montréal.

Il s'agit d'une performance impressionnante. Il faut savoir que Montréal a connu une croissance de près de 60 % du nombre de touristes sur son territoire au cours des vingt dernières années et que le nombre de nuitées hôtelières est passé de 2,6 millions en 1993 à 4,1 millions durant cette même période. Au cours des quinze dernières années, plus de 5 000 nouvelles chambres se sont ajoutées au parc hôtelier montréalais, ce qui représente des investissements s'élevant à environ un milliard de dollars.

Tourisme Montréal est tout particulièrement actif dans le secteur du tourisme d'affaires et du démarchage de congrès et de grandes réunions corporatives. Au cours de la seule année 2013, l'équipe des ventes de l'organisation a conclu des ententes qui entraîneront à elles seules plus de 330 000 nuitées hôtelières à Montréal au cours des prochaines années, ce qui représente des ventes de l'ordre de 47 millions de dollars.

Très satisfaits de la performance des équipes de Tourisme Montréal, les partenaires hôteliers considèrent essentielle pour leur secteur cette responsabilité qu'assume Tourisme Montréal¹.

Tourisme Montréal est aussi très présent et actif dans l'accueil de journalistes étrangers. Il est notoire que les reportages de ces journalistes apportent un rayonnement considérable pour les régions visitées et qu'ils ont une influence importante sur les choix de destination des touristes. C'est pourquoi ces journalistes sont intensément sollicités par les diverses organisations touristiques de la planète. À cet égard, Tourisme Montréal tire particulièrement bien son

¹ Le taux de satisfaction à l'égard de Tourisme Montréal est très élevé, tant de la part de ses membres que des touristes, qu'ils soient d'affaires ou d'agrément.

Tourisme Montréal réalise, aux deux ans, une enquête de satisfaction auprès de ses membres. Dans l'édition la plus récente, datant de juillet 2013, 83 % des membres ayant répondu au sondage se sont dits « très satisfait » ou « assez satisfait » de leur expérience globale en tant que membre de l'organisation et des privilèges que cela leur procure.

Une enquête sur l'expérience des touristes à Montréal est également réalisée aux deux ans. L'édition la plus récente couvre l'ensemble de l'année 2013 et posait la question suivante : « Globalement, quelle note de 0 à 10 (0 = nul, 10 = excellent) accordez-vous à votre séjour à Montréal? » La moyenne de la note de satisfaction accordée par les répondants agrément est de 8,5 sur 10.

épinglé du jeu : en 2013, par exemple, l'organisation a reçu, souvent en collaboration avec Tourisme Québec, plus de 500 journalistes étrangers.

Ville festive et animée, Montréal est reconnue au Québec comme à l'étranger pour son dynamisme événementiel. À cet égard, Tourisme Montréal joue un rôle de premier plan dans le soutien financier auprès de tous les grands événements montréalais. Ainsi, entre 40 et 50 événements sont chaque année subventionnés par Tourisme Montréal, pour une contribution totale de quelque 8 millions de dollars. L'importance du soutien financier est principalement établie sur la base de l'apport de chacun de ces événements au positionnement de Montréal auprès des visiteurs hors Québec.

À ce chapitre, citons l'exemple du Grand Prix Formule 1 du Canada où, en association avec les gouvernements du Québec et du Canada, Tourisme Montréal a accepté de déboursier 5 des 15 millions de dollars de la subvention annuelle accordée pour la tenue de cet événement.

Le Grand Prix engendre chaque année non seulement des dépenses par les visiteurs de près de 90 millions de dollars pour la métropole et des recettes fiscales de l'ordre de 18 millions pour Québec et Ottawa, mais également un remarquable rayonnement planétaire, la course étant diffusée dans près de 145 pays et vue par 310 millions de téléspectateurs.

La réputation de Tourisme Montréal comme catalyseur économique dans l'écosystème touristique et culturel n'est plus à faire et est largement reconnue par les intervenants du milieu.

Par ailleurs, en assurant une veille permanente des marchés touristiques mondiaux et en prenant en compte leur évolution constante, Tourisme Montréal voit à orienter le développement du produit touristique local, participant ainsi à la bonification de l'offre touristique montréalaise.

Enfin, tout en étant très actif dans le domaine de la promotion à l'étranger, Tourisme Montréal assure également une forte présence de la destination montréalaise sur les réseaux sociaux et sur Internet via son site web, qui a reçu près de 5 millions de visites en 2013.

2- Le rapport du Vérificateur général du Québec

Le Vérificateur général, dans les passages de son rapport concernant Tourisme Montréal, a mis en lumière certaines carences et insuffisances en matière de gouvernance et de gestion de l'organisme. À cet égard, il présente un ensemble de recommandations dont les principales peuvent se résumer ainsi :

- 1- Revoir les règles et les pratiques à l'égard de la rémunération, des avantages financiers, des frais de voyage et de représentation du plus haut dirigeant, afin de s'assurer d'une utilisation judicieuse des sommes dont il dispose;
- 2- Effectuer une reddition de comptes basée sur des indicateurs de gestion mesurant l'efficacité des programmes de subvention et le degré d'atteinte des résultats escomptés;
- 3- Améliorer la vérification et l'approbation des demandes de remboursement du plus haut dirigeant, notamment en y associant des membres du Conseil d'administration;
- 4- Réévaluer la politique de dons et commandites par rapport à la mission et, le cas échéant, instaurer un processus d'attribution permettant d'assurer la pertinence, l'équité et la transparence des sommes allouées.

Concernant l'ancien président-directeur général, le Vérificateur général relève les éléments suivants :

- allocations de voiture payées en double;
- remboursement en double de certaines dépenses;
- déduction, dans sa déclaration de revenus, de dons qui lui avaient été remboursés par son employeur.

À cet égard, le Vérificateur général mentionne que l'ancien président-directeur général a, d'une part, procédé en juillet 2013 à une divulgation volontaire auprès de Revenu Québec et de l'Agence du revenu du Canada et qu'il a, d'autre part, remboursé en août dernier les sommes dues à Tourisme Montréal pour les dépenses qui lui avaient été payées en double.

Toujours à l'égard de l'ancien président-directeur général, le Vérificateur général soulève deux autres éléments : soit son salaire et ses frais de représentation, de

voyage, de repas et d'hébergement qu'il estime, dans un cas comme dans l'autre, trop élevés. Ces deux points seront abordés plus loin dans ce mémoire.

Il n'est certes pas inutile de rappeler ici qu'au fil des ans, le vérificateur externe de Tourisme Montréal, le cabinet de services professionnels en audit et en fiscalité KPMG, dont la nature et la portée du travail diffèrent toutefois de celles du Vérificateur général, a toujours présenté des rapports de vérification sans réserve au comité d'audit du Conseil d'administration ainsi qu'à l'assemblée générale des membres.

Rappelons également que la qualité du travail de l'équipe de Tourisme Montréal n'a jamais été remise en cause, ni par le Vérificateur général, ni par aucune des parties prenantes, qu'elles soient du secteur privé ou du secteur public. Tous reconnaissent l'excellence de la contribution de Tourisme Montréal à la communauté montréalaise et à son économie. L'essentiel des dépenses de Tourisme Montréal a contribué positivement à l'accroissement de la richesse de l'économie, non seulement de la région, mais de tout le Québec.

3- Observations du Conseil d'administration de Tourisme Montréal

Le Conseil d'administration de Tourisme Montréal a pris acte des recommandations contenues dans le rapport du Vérificateur général. Celles-ci l'ont d'ailleurs guidé dans les décisions qu'il a prises et les multiples mesures qu'il a mises en place depuis novembre dernier.

Les commentaires et recommandations du Vérificateur général continueront d'éclairer les décisions que le Conseil prendra encore dans un proche avenir en vue d'une actualisation de ses règles de gouvernance.

Les membres du Conseil tiennent à souligner qu'ils ont accueilli avec un esprit d'ouverture le rapport du Vérificateur général, ce qui se situe d'ailleurs dans le prolongement de la collaboration étroite que lui a apportée la direction de Tourisme Montréal tout au long de son mandat.

En prenant connaissance du rapport du Vérificateur général, les membres du Conseil d'administration ont été très contrariés de constater qu'ils n'avaient pas reçu toute l'information nécessaire à une prise de décision éclairée que commande une bonne gouvernance. Ils ont exigé l'instauration immédiate de mesures additionnelles et correctives, dont plusieurs ont d'ailleurs déjà été mises en place, comme nous l'indiquerons plus loin.

De plus, les membres du Conseil jugent inacceptables certains gestes posés par l'ancien président-directeur général qui ont pu entacher la réputation de Tourisme Montréal, de même que les décisions prises par le président du Conseil démissionnaire à l'égard des ententes contractuelles et des conditions de départ du président-directeur général, sans en soumettre d'abord les termes à ses collègues administrateurs.

Dans son rapport, le Vérificateur général émet d'importantes réserves quant à l'ampleur des dépenses de voyage et d'hébergement ainsi que des frais de représentation consentis à l'ancien président-directeur général.

Il y a lieu ici de rappeler que dans les multiples démarches effectuées dans un environnement éminemment concurrentiel et pugnace. pour imposer Montréal comme destination touristique, Tourisme Montréal n'est pas en concurrence avec d'autres villes québécoises, mais plutôt avec plusieurs centaines de villes dans le monde, dont les canadiennes Toronto et Vancouver, qui ont souvent

d'indiscutables attraits et qui y mettent parfois des moyens considérables pour convaincre décideurs et influenceurs mondiaux de les choisir comme destination.

Tourisme Montréal réitère que le démarchage de congrès et de réunions d'affaires constitue son mandat le plus important et exige des déplacements fréquents à l'international. Les planificateurs de congrès sont très sollicités par les multiples destinations concurrentes et Montréal doit faire preuve de créativité et d'agilité commerciale pour se démarquer. La concurrence étant mondiale et agressive, il est essentiel d'investir le temps, l'énergie et les fonds nécessaires pour atteindre les résultats escomptés.

Les membres du Conseil d'administration conviennent toutefois que, malgré ce dur contexte concurrentiel, les dépenses doivent toujours être justifiées et raisonnables.

Dans l'énumération que nous faisons un peu plus loin dans ce mémoire des mesures prises en matière de gouvernance, il est indiqué que la politique encadrant les frais de représentation et de déplacement du personnel a été entièrement révisée, et ce, avant même le dépôt du rapport du Vérificateur général. Le Conseil s'est ainsi assuré que les notes de frais seront dorénavant et sans exception, autorisées par des supérieurs hiérarchiques et que celles du président-directeur général le soient par le président du Conseil.

Le Vérificateur général aborde également la question de la rémunération globale du président-directeur général, estimant que, 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 »*.

Les administrateurs de Tourisme Montréal prennent bonne note des commentaires du Vérificateur général, mais soumettent respectueusement que la rémunération du président-directeur général souffre mal d'une comparaison avec celle de ses homologues des autres ATR québécoises en raison de la complexité de l'écosystème touristique montréalais. Le Conseil d'administration considère qu'il est plus pertinent de comparer la rémunération de son plus haut dirigeant à celle qui a cours dans des organisations comparables, ici même à Montréal, ailleurs au pays, de même qu'à l'étranger.

Le salaire du président-directeur général de Tourisme Montréal se situe actuellement dans la moyenne, en comparaison de ce qui se pratique dans les offices de tourisme de villes semblables et concurrentielles à Montréal. Ainsi, alors que le salaire du président-directeur général de Tourism Toronto est supérieur à celui de Tourisme Montréal, celui du président-directeur général de

Tourism Vancouver est sensiblement le même, quoique le budget global de l'organisme soit d'environ 13 millions de dollars, tout près de deux fois et demie moindre que celui de Tourisme Montréal. De plus, la comparaison avec d'autres organismes montréalais similaires indique que Tourisme Montréal se situe à l'intérieur d'une fourchette raisonnable.

Les administrateurs de Tourisme Montréal reconnaissent que leurs règles et mécanismes de gouvernance et de contrôle n'étaient pas toujours adéquats. L'eussent-ils été que les membres du Conseil auraient été en meilleure position de comprendre et, le cas échéant, d'intervenir dans certains dossiers, entre autres eu égard à la gestion des notes de frais de l'ancien président-directeur général et à la négociation de ses ententes contractuelles.

À ce chapitre, comme pour confirmer que les membres du Conseil avaient été exclus de certaines décisions importantes, le président du Conseil a d'ailleurs reconnu après sa démission, dans une lettre parue le 3 décembre 2013 dans le quotidien La Presse sous le titre « *Gare à la partisanerie* », qu'il a lui-même « *pris la décision de faire passer (l')indemnité de départ (de l'ancien président-directeur général) à 24 mois et (qu'il) assume totalement cette décision* ».

Les membres du Conseil d'administration estiment que le président du Conseil démissionnaire a manqué à son devoir de consulter et d'informer convenablement et de façon transparente ses collègues administrateurs sur les diverses ententes contractuelles et conditions de séparation intervenues au cours des ans entre lui-même et l'ancien président-directeur général. Au surplus, ces dernières auraient dû être approuvées par le Conseil d'administration ou le Conseil exécutif, selon le cas, en temps opportun. Le Conseil d'administration étudie actuellement quels sont ses recours à cet égard.

Ébranlés par certaines observations du Vérificateur général, les administrateurs de Tourisme Montréal ont promptement réagi en donnant au cabinet Deloitte le mandat de procéder à une analyse juricomptable.

Sans tenir compte des éléments déjà relevés par le Vérificateur général à l'égard de l'ancien président-directeur général, la firme Deloitte indique que rien, dans le cadre de son audit réalisé en décembre 2013 et en janvier 2014, ne permet de conclure qu'il y a eu malversation ou détournement de fonds au sein de l'organisation.

Les administrateurs de Tourisme Montréal ont déjà signifié publiquement leur volonté de renforcer la gouvernance de l'organisation, comme le relève avec justesse le Vérificateur général.

Dans cette optique, ils ont adopté au cours des derniers mois un ensemble de mesures dont l'objectif est d'améliorer la qualité de la gestion de l'organisme en s'appuyant sur les meilleures pratiques dans le domaine.

Tourisme Montréal est un organisme en partie financé par des fonds publics provenant des différents niveaux de gouvernement et de la clientèle touristique par le biais de la taxe d'hébergement. Par conséquent, le Conseil se doit d'être sensible aux obligations de prudence et de réserve que cette réalité lui confère et c'est dans cet esprit qu'il a adopté ses nouvelles règles administratives et mesures de gouvernance.

Cependant, on doit prendre en compte le fait que Tourisme Montréal, lui-même entreprise privée, évolue dans un environnement où la très vaste majorité de ses correspondants et de sa clientèle sont également issus du secteur privé. Dès lors, Tourisme Montréal doit recourir à des stratégies de commercialisation, à des pratiques et à des règles qui sont parfois différentes de celles du secteur public. Conscient du contexte évoqué au paragraphe précédent, Tourisme Montréal s'assurera désormais que l'ensemble des débours découlant de ses activités soient aussi bien justifiés que bien documentés.

4- Plan d'action en matière de gouvernance et de gestion

Le Conseil d'administration a mis beaucoup d'effort et d'énergie depuis la fin novembre 2013 pour donner suite aux principales observations et recommandations du Vérificateur général du Québec.

Ainsi, le Conseil a retenu les services d'une ressource experte reconnue de l'École nationale d'administration publique pour former et accompagner les membres du Conseil d'administration et le personnel-cadre de Tourisme Montréal en matière de bonne gouvernance.

Le Conseil d'administration de Tourisme Montréal a en outre adopté un ensemble de mesures de contrôle et de gestion d'autorité dont voici les principales composantes :

➤ Constitution d'un Comité de Gouvernance

Créé lors de l'assemblée spéciale du Conseil d'administration du 18 octobre 2013, ce Comité a la responsabilité d'étudier l'ensemble des dossiers relatifs à la gouvernance de Tourisme Montréal et de faire des recommandations à cet égard au Conseil. Le Comité doit notamment se pencher sur la refonte des règlements généraux de l'organisation, la taille de son Conseil, ainsi que les profils de compétences des membres du Conseil et de ses divers comités. La charte du Comité de gouvernance a été adoptée le 4 décembre 2013.

➤ Mise en place d'un Comité de Ressources humaines

Le Comité de Ressources humaines se penche sur les divers aspects de la gestion des ressources humaines, entre autres, les politiques d'embauche, la rémunération et l'égalité salariale. Il fera, par exemple, des recommandations au Conseil en ce qui a trait aux taux annuels d'ajustement salarial et à la bonification. Le Comité s'est réuni pour une première fois le 9 janvier 2014 et la Charte du Comité a été adoptée à cette occasion.

➤ Renforcement du Comité d'Audit

En plus d'une révision des compétences requises des membres de ce comité, un ensemble de mesures ont été mises en place pour resserrer les contrôles sur la gestion des finances de l'organisation et des

précisions ont été apportées quant aux activités confiées à un audit externe.

- Resserrement de la politique de notes de frais
Une politique révisée a été mise en place le 1^{er} novembre 2013. Cette politique mise à jour est plus précise et encadre mieux la gestion des notes de frais. Au nombre des règles désormais imposées, celle voulant que toute note de frais soit obligatoirement approuvée par un supérieur hiérarchique, y compris celle du président-directeur général, qui doit être approuvée par le président du Conseil.
- Ajustements à la politique d'achats
Tourisme Montréal procédera désormais systématiquement à un appel d'offres sur invitation pour l'acquisition de tout bien ou service se situant entre 25 000 \$ et 100 000 \$ et lancera un appel d'offres public pour toute acquisition de bien ou service au-delà de 100 000 \$.
- Clarifications au chapitre des délégations de pouvoir et de signature
Les niveaux hiérarchiques requis pour l'approbation de divers documents ou paiements ont été précisés et les responsabilités du délégateur sont mieux explicitées afin d'assurer une meilleure compréhension des responsabilités de chacun.
- Adoption d'un code d'éthique pour les dirigeants et le personnel
Un code d'éthique a été présenté à l'ensemble du personnel et chacun y a adhéré en signant individuellement une copie du document. Le code d'éthique fera l'objet de révisions périodiques. Une procédure similaire est en cours au niveau des membres du Conseil d'administration.
- Déclaration d'intérêt
Afin d'éviter toute circonstance pouvant mettre en cause leur devoir de fiduciaire, chacun des membres du conseil d'administration de Tourisme Montréal a été appelé à signer un document dans lequel il fait une déclaration de tous ses intérêts susceptibles de le placer en situation de conflit avec ceux de Tourisme Montréal.
- Plan d'action
Dès le dépôt du rapport du Vérificateur général, et conformément à sa recommandation, Tourisme Montréal s'est attaqué à la rédaction d'un plan d'action dont plusieurs mesures ont déjà été mises en oeuvre, comme

décrit dans le présent mémoire. Le plan abordera d'autres éléments qui ont été l'objet de recommandations du Vérificateur général, tels la politique de dons et commandites, le processus d'attribution des subventions et la reddition de comptes. Le plan d'action dans sa forme finale devrait être présenté pour adoption aux membres du Conseil d'administration à la fin de février 2014.

Conclusion

Dans son rapport déposé le 27 novembre dernier, le Vérificateur général a relevé un certain nombre de lacunes dans la gouvernance de Tourisme Montréal et a indiqué qu'il y a eu parfois mauvaise utilisation, au sein de l'organisation, de fonds publics.

Ayant pris connaissance des constats du Vérificateur général, le Conseil d'administration de Tourisme Montréal a pris ses responsabilités et a immédiatement adopté un ensemble de mesures correctrices, dont certaines ont d'ailleurs été mises en application avant même le dépôt du rapport du Vérificateur général.

Les règles de gouvernance ont été resserrées, des mesures de contrôle plus efficaces et assurant une plus grande transparence ont déjà été ou seront bientôt mises en place. De plus, certaines sommes qui ont été indûment versées à l'ancien président-directeur général ont été ou seront récupérées.

Dans sa démarche, le Conseil s'est inspiré des meilleures pratiques en matière de gouvernance et de gestion s'appliquant aux organismes à but non lucratif.

Il est important de souligner que dans le cadre de ses travaux, le Vérificateur général n'a relevé ni malversations, ni détournements de fonds chez Tourisme Montréal, ce qu'a d'ailleurs confirmé une vérification indépendante, réalisée à l'initiative de l'organisation.

De plus, il faut noter que nulle part, dans son rapport, le Vérificateur général ne remet-il en cause la performance et la qualité des actions de commercialisation et de promotion touristique de Tourisme Montréal.

D'ailleurs, toutes les parties prenantes conviennent encore que Tourisme Montréal conserve toute sa pertinence et que l'organisation joue plus que jamais un rôle essentiel pour que Montréal demeure compétitive comme destination touristique en Amérique du Nord.

Depuis nombre d'années, Tourisme Montréal contribue de manière importante à l'essor économique non seulement de la métropole, mais de tout le Québec. Des secteurs aussi variés que l'hôtellerie, la restauration et la gastronomie, les congrès et la culture tirent profit du travail constant et soutenu des équipes professionnelles de Tourisme Montréal.

Le Vérificateur général a pleinement joué son rôle et, prenant acte de ses constatations, de ses commentaires et de ses recommandations, les administrateurs de Tourisme Montréal ont pris les mesures qui s'imposent afin d'améliorer sa gouvernance et d'évoluer désormais dans un cadre plus responsable, plus transparent et plus éthique.

Les conditions sont maintenant réunies pour que Tourisme Montréal continue d'affirmer pleinement son leadership et de participer de façon active à la croissance économique et au rayonnement de Montréal.

ANNEXE

DONNÉES FINANCIÈRES*

Évolution de la provenance des revenus entre 2011 et 2012 (*en millions \$*)

	Revenus 2011	Revenus 2012	Écart 2012-2011
Ville de Montréal	1,3	1,4	+0,1
Gouvernement du Québec	1,2	1,2	-
Gouvernement du Canada	2	2	-
Taxe d'hébergement	22,5	21,7	-0,8
Cotisation des membres	0,9	0,9	-
Redevances Grand Prix F1 du Canada	1,3	1,2	-0,1
Partenariats	2,3	3,1	+0,8
Total des revenus	31,5	31,5	

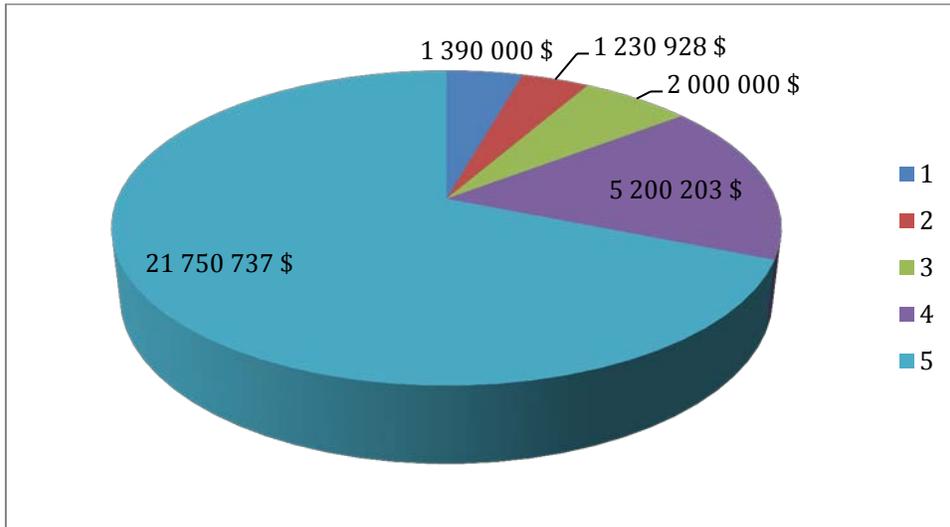
Répartition des dépenses en 2011

Enveloppes budgétaires	Tourisme Montréal	Destination Marketing*
Salaires et charges sociales	22,5 %	40,5 %
Frais d'exploitation	7,7 %	12,9 %
Ventes, promotion et publicité	69,8 %	46,5 %

**Moyenne des membres de Destination Marketing selon le DMO Organizational & Financial Profile Report*

** Extraits du Rapport annuel 2012*

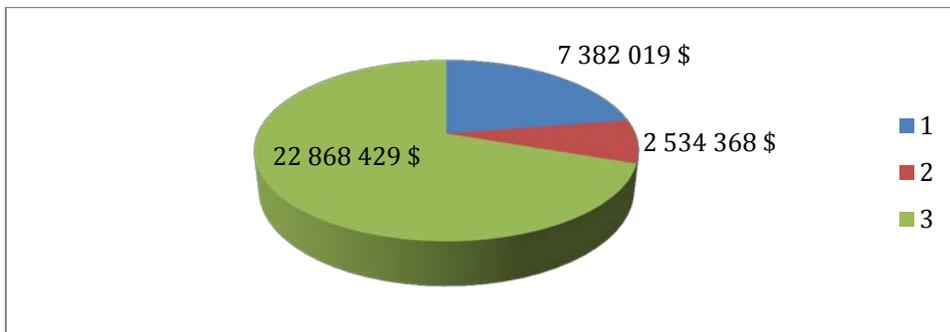
Revenus



1. Ville de Montréal, 4,4 %
2. Gouvernement du Québec, 3,9 %
3. Gouvernement du Canada, 6,3 %
4. Secteur privé, 16,5 %
5. Taxe spécifique sur l'hébergement, 68,9 %

Dépenses

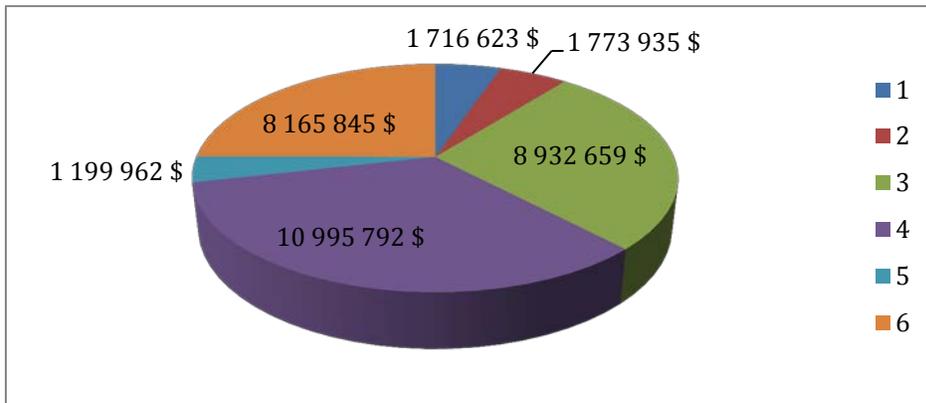
Type de dépenses



1. Salaires et charges sociales, 22,5 %
2. Frais d'exploitation, 7,7 %
3. Ventes, Marketing et Promotions, 69,8 %

Extraits du Rapport annuel 2012

Répartition des dépenses par centre de responsabilités



1. Direction générale, 5,2 %
2. Finance, Administration, Ressources humaines et Technologies de l'information, 5,4 %
3. Marché Affaires, 27,2 %
4. Marketing, 33,6 %
5. Relations publiques, Recherche et Développement de produit, 3,7 %
6. Soutien aux événements, 24,9 %

Extraits du Rapport annuel 2012