ASSEMBLÉE NATIONALE

PREMIÈRE SESSION QUARANTE ET UNIÈME LÉGISLATURE

Journal des débats

de la Commission permanente
de l'administration publique

Le mercredi 4 octobre 2017 — Vol. 44 N° 49

Audition du ministère du Tourisme sur sa gestion administrative et ses engagements financiers

Président de l'Assemblée nationale :
M. Jacques Chagnon

QUÉBEC

Abonnement annuel (TPS et TVQ en sus):

Débats de l'Assemblée	145,00 $
Débats de toutes les commissions parlementaires	500,00 $
Pour une commission parlementaire en particulier	100,00 $
Index (une session, Assemblée et commissions)	30,00 $

Achat à l'unité: prix variable selon le nombre de pages.

Règlement par chèque à l'ordre du ministre des Finances et adressé comme suit:

Assemblée nationale du Québec
Direction de la gestion immobilière et des ressources matérielles
1020, rue des Parlementaires, bureau RC.85
Québec (Québec)
G1A 1A3

Téléphone: 418 643-2754
Télécopieur: 418 643-8826

Consultation des travaux parlementaires de l'Assemblée ou des commissions parlementaires dans Internet à l'adresse suivante:
www.assnat.qc.ca

Dépôt légal: Bibliothèque nationale du Québec
ISSN 0823-0102

Commission permanente de l’administration publique

Le mercredi 4 octobre 2017 — Vol. 44 N° 49

Table des matières

Exposé du sous-ministre du Tourisme, M. Patrick Dubé 1

Discussion générale 3

Autres intervenants

M. Sylvain Gaudreault, président

M. Jean-Denis Girard
M. Mathieu Traversy
Mme Sylvie D’Amours
M. Pierre Reid
M. Pierre Giguère
M. André Drolet
M. Raymond Bernier

* Mme Nathalie Camden, ministère du Tourisme
* M. Sylvain Bernier, idem

* Témoins interrogés par les membres de la commission

Le mercredi 4 octobre 2017 — Vol. 44 N° 49

Audition du ministère du Tourisme sur sa gestion administrative et ses engagements financiers

(Quinze heures six minutes)

Le Président (M. Gaudreault) : Désolé pour mon petit retard. Alors, je constate le quorum. Je déclare la séance de la Commission de l'administration publique ouverte. Je demande à toutes les personnes dans la salle de bien vouloir éteindre la sonnerie de leurs appareils électroniques, s'il vous plaît.

Notre mandat est le suivant : nous sommes réunis afin de procéder à l'audition du ministère du Tourisme sur sa gestion administrative et ses engagements financiers.

M. le secrétaire, est-ce qu'il y a des remplacements ou des membres temporaires?

Le Secrétaire : Oui, M. le Président, il y a deux remplacements. Mme Jean (Chicoutimi) est remplacée par M. Traversy (Terrebonne) et M. Caire (La Peltrie) est remplacé par Mme D'Amours (Mirabel).

Le Président (M. Gaudreault) : Parfait. Merci beaucoup.

Alors, nous allons débuter par l'exposé du ministère du Tourisme. Le reste de la séance sera consacré aux échanges avec des membres de la commission. Les échanges vont se dérouler par blocs d'une durée d'environ 10 minutes, qui inclut les questions et les réponses, en alternance entre le gouvernement et les oppositions afin de permettre à tous les groupes parlementaires d'écouler graduellement leur temps de parole.

M. le sous-ministre, je vous invite à nous présenter les gens qui vous accompagnent puis à faire votre exposé. Vous disposez de 10 minutes.

Exposé du sous-ministre du Tourisme, M. Patrick Dubé

M. Dubé (Patrick) : Bien. Merci, M. le Président. En premier lieu, j'aimerais saluer les membres de cette commission de même que le personnel qui y est affecté. Il y a un an pratiquement jour pour jour, j'étais nommé sous-ministre en titre au ministère du Tourisme, et c'est donc avec plaisir que je souligne cet anniversaire en participant aujourd'hui aux travaux de la commission portant sur la gestion administrative du ministère.

Avant d'entrer dans le vif du sujet, j'aimerais vous présenter les collègues qui m'accompagnent, avec lesquels j'ai le plaisir de travailler au quotidien : tout d'abord, la sous-ministre adjointe aux partenariats d'affaires et aux services aux clientèles, Mme Nathalie Camden; le directeur général des services à la gestion, M. Sylvain Bernier, à ma gauche. Et vous remarquerez également la présence de collaborateurs en les personnes de M. François Côté, directeur des programmes et de l'intervention régionale, M. Christian Desbiens, directeur des politiques et de l'intelligence d'affaires, Mme Nancy Bolduc, directrice par intérim des ressources financières, Mme Linda Mackay, coordonnatrice des interventions sectorielles. Je profite de l'occasion pour exprimer ma gratitude à ces collaborateurs de tous les instants pour leur apport considérable dans l'exercice de ma charge.

M. le Président, d'emblée, je veux sans détour vous mentionner qu'au moment de ma nomination, en octobre 2016, j'avais fait un certain nombre de constats, au sein de l'organisation, qui trouvent écho dans ceux de la commission. De ce fait, j'ai établi une séquence d'actions concrètes à déployer pour optimiser l'organisation et son rendement. La mise en oeuvre de ces actions est déjà bien entamée, et nous sommes déterminés à les réaliser. Je suis confiant que la combinaison de ces actions répondra aux préoccupations de la commission. Je suis d'ailleurs enthousiaste devant l'opportunité qui m'est donnée d'entendre vos attentes quant aux résultats à obtenir. Le point de vue des membres de la commission me sera assurément très précieux.

La première série d'actions que nous avons réalisée visait à cadrer les fonctions du ministère quant à sa mission et ses responsabilités premières et à concentrer les efforts sur des interventions dites à valeur ajoutée. Ces objectifs s'inscrivaient dans le contexte récent de transition et de bouleversements qu'a connus le ministère, que ce soit le dévoilement du Plan de développement de l'industrie touristique 2012-2020, résultant de plusieurs mois de travaux conjoints avec l'industrie et inspiré des recommandations soumises à la ministre du Tourisme par un comité d'experts en 2011, que ce soit l'intégration du ministère du Tourisme au sein du ministère des Finances et de l'Économie, en 2012, avant de redevenir une entité distincte 18 mois plus tard, le chantier sur la révision du modèle d'affaires et de gouvernance en tourisme, annoncé en 2014, et dont les conclusions ont été connues en 2015, l'entrée en vigueur, en 2016, de modifications législatives introduites par le projet de loi n° 67, projet de loi adopté à l'unanimité par l'Assemblée nationale qui a notamment mené à la délégation à un organisme associatif externe, l'Alliance de l'industrie touristique du Québec, du mandat de réaliser la promotion de notre destination sur les marchés hors Québec, que ce soient les engagements du gouvernement actualisés dans le plan d'action 2016-2020 du Plan de développement de l'industrie touristique et, enfin, l'annonce du gouvernement, en mars dernier, de son intention de confier à l'Agence du revenu du Québec les charges d'inspection et d'enquête relatives à la conformité à la loi et au Règlement sur les établissements d'hébergement touristique.

• *(15 h 10)* •

Dans la foulée de ces importants changements et engagements, le ministère se devait de redéployer ses effectifs au sein des interventions à valeur ajoutée, que ce soit de développer des connaissances stratégiques nécessaires à la

prise de décisions éclairées de tous les intervenants de l'industrie, de veiller à la planification d'ensemble par l'élaboration de stratégies ou de plans d'action cadres, de soutenir le développement et le renouvellement des produits touristiques au bénéfice d'une offre compétitive qui se positionne avantageusement face à la concurrence, d'accompagner les entreprises touristiques de sorte qu'elles investissent, qu'elles innovent et qu'elles adoptent les meilleures pratiques d'affaires afin d'être performantes, de positionner l'accueil touristique au coeur des stratégies de l'ensemble des intervenants touristiques, de promouvoir les bonnes pratiques et de mettre à la disposition des visiteurs une information de qualité pertinente et actuelle, et enfin d'orchestrer les efforts collectifs des partenaires associatifs dans le cadre de relations d'affaires orientées vers des objectifs communs.

Dans l'ensemble de ces champs d'intervention, l'action du ministère se veut complémentaire à l'écosystème existant et elle s'appuie sur des employés ayant un fort sentiment d'appartenance, un niveau d'engagement élevé et une remarquable capacité d'adaptation. Nous avons donc construit sur les forces de l'organisation.

Les seconds objectifs poursuivis par le ministère ont été d'opter pour une organisation performante du travail en phase avec ses fonctions actualisées et de renforcer l'imputabilité. Pour ce faire, j'ai revu la structure organisationnelle, mis à jour le plan d'organisation administrative, clarifiant ainsi les rôles et responsabilités des unités pour renforcer l'imputabilité et consolider la coordination et la mise en oeuvre des processus de gestion et d'administration par la mise en place d'un bureau des dossiers corporatifs.

Après avoir cadré les fonctions ou les interventions du ministère, revu la structure organisationnelle puis clarifié les rôles et responsabilités des unités, le ministère s'est assuré de miser en continu sur une équipe compétente et mobilisée, d'accorder un accompagnement personnalisé aux ressources visées par la réorganisation du travail. Nous avons donc adapté le plan annuel de développement des ressources humaines pour assurer un développement des compétences en appui à la réalisation des fonctions actualisées et mis en place des initiatives pour consolider et maintenir l'expertise au sein de l'organisation.

Enfin, j'ai souhaité inscrire l'organisation dans une perspective d'amélioration continue et de gestion axée sur les résultats. En ce sens, nous devions optimiser les pratiques de gestion pour rehausser la performance organisationnelle et assurer une utilisation efficace et efficiente des ressources. À ma demande, le ministère a préparé un plan triennal d'évaluation de programmes 2017-2020, produit avec l'accompagnement conseil de l'École nationale d'administration publique et l'Université Laval, convenu d'une entente de service avec le ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale relative aux fonctions de vérification interne et d'audit, visant ainsi l'indépendance des exercices, et convenu d'un partenariat avec le Mouvement québécois de la qualité pour l'administration d'un qualimètre au sein du ministère. Cette opération vise à établir un diagnostic sur la performance de l'organisation, à mesurer sa position par rapport aux meilleures pratiques et à élaborer un plan d'action.

Plus récemment, le ministère a également publié une déclaration de services aux citoyens, révisée à la lumière des fonctions actualisées, qui comprend également des cibles de performance de même que soumis à l'analyse préliminaire du Secrétariat du Conseil du trésor un projet de plan stratégique 2017-2020 préalablement avalisé par la ministre et dans l'intention qu'il soit inscrit sous peu aux consultations et aux approbations gouvernementales puis déposé à l'Assemblée nationale au cours de la présente session, comme indiqué dans le rapport annuel de gestion du ministère du Tourisme 2016-2017.

Depuis 2012, le plan de développement de l'industrie touristique, actualisé dans un plan d'action 2016-2020, constitue la feuille de route du ministère et de son industrie. Il établit une vision mobilisatrice, des objectifs ambitieux de même que des priorités d'action qui guident l'affectation des ressources. Le plan stratégique 2017-2020 du ministère du Tourisme s'inscrira en continuité avec ces documents d'orientation et rendra possible l'évaluation de la performance du ministère.

Un rapport annuel de gestion 2016-2017 du ministère du Tourisme, déposé à l'Assemblée nationale la semaine dernière par la ministre, témoigne de réalisations significatives dans le sillon du plan d'action 2016-2020, dont les suivantes : le lancement du plan d'investissement en tourisme 2017-2020, d'une valeur de 70 millions de dollars, pour développer l'offre touristique dans les secteurs d'activité stratégiques pour le Québec; la révision des paramètres d'aide financière aux festivals et aux événements touristiques, qui bénéficie d'une hausse de 35 millions de dollars sur cinq ans, portant ainsi à 110 millions de dollars l'enveloppe disponible au cours de cette période; que ce soit le renouvellement du Programme d'appui au développement des attraits touristiques jusqu'en 2022, portant à 126 millions de dollars les sommes disponibles au cours des cinq prochaines années. S'ajoute à ces réalisations l'uniformisation de la taxe sur l'hébergement autour de 3,5 % du prix de la nuitée dans les établissements d'hébergement des 21 régions touristiques où elle est en vigueur; enfin, l'octroi d'une somme de 5 millions de dollars pour la mise en place d'un programme d'accessibilité des attraits et établissements touristiques.

Avant de conclure, j'aimerais remercier le personnel du ministère pour le travail exceptionnel au cours de l'année 2016-2017. Je tiens également à saluer le travail rigoureux et la collaboration exemplaire entre les partenaires qui font en sorte que notre industrie contribue encore davantage au développement économique de toutes les régions du Québec. Actuellement, l'industrie touristique au Québec, c'est 14 milliards de dollars de recettes touristiques, en 2016, en hausse de 3,3 % par rapport à 2015, et le ministère s'attend à ce que l'année 2017 atteigne un nouveau sommet avec 14,8 milliards de dollars de recettes touristiques, une progression de 6 % par rapport à 2016.

L'industrie touristique c'est aussi 32 000 entreprises qui fournissent de l'emploi à quelque 376 000 travailleurs et c'est sans contredit une source d'argent frais non négligeable reconnue dans la Stratégie québécoise d'exportation 2016-2020. C'est plus de 4,5 milliards de dollars de dépenses touristiques en provenance des visiteurs hors Québec, dont 3,2 milliards de dollars en devises étrangères. Bref, l'industrie se porte bien au Québec.

Enfin, j'aimerais, M. le Président, assurer les membres de la commission de l'entière collaboration de l'équipe ministérielle pour cette étude de la gestion du ministère. Je vous remercie.

Discussion générale

Le Président (M. Gaudreault) : Merci, M. le sous-ministre, M. Dubé. Alors, on va commencer tout de suite le bloc d'échange avec le gouvernement, et, pour un premier 10 minutes au bloc du gouvernement, je cède la parole à M. le député de Trois-Rivières.

M. Girard : Merci beaucoup, M. le Président. Donc, M. Dubé et toute l'équipe, c'est un plaisir de vous avoir avec nous aujourd'hui. Bienvenue à la Commission de l'administration publique. Je vais également saluer mes collègues, mes collègues du gouvernement, de la première et de la deuxième opposition. Et je veux aussi saluer l'équipe de recherchistes de l'Assemblée nationale parce que, vous le disiez dans votre introduction tout à l'heure, le dépôt, la semaine dernière, du dernier rapport du Tourisme, donc, on a une équipe qui a dû travailler à la dernière minute pour analyser tout ça et pour nous fournir la documentation rapidement. Donc, ils ont travaillé, très bien travaillé à ce niveau-là.

Donc, on parlait... bien, vous avez déjà répondu à certaines interrogations que j'avais, lors de votre allocution, sur les plans d'action, sur les années qui s'en viennent, 2017-2020, un plan stratégique, etc. Par contre, je vais avoir certaines questions parce que je veux vraiment comprendre où le ministère du Tourisme s'en va versus d'où on vient. On sait l'histoire, que le ministère est devenu une entité un peu du ministère des Finances, qui est redevenue autonome par la suite pendant 18 mois, etc.

Et le tourisme va très bien au Québec. Force est de constater qu'on a une année incroyable en 2017 dans toutes les régions. Et justement, avant de m'en venir à Québec, hier matin, Tourisme Trois-Rivières dévoilait les résultats de l'année, que ce soit avec le FestiVoix, à Trois-Rivières, l'amphithéâtre de Trois-Rivières, Danse encore, bref, tous les événements qu'on a eus et le Grand Prix de Trois-Rivières aussi, des records après records, beaucoup d'augmentation de l'achalandage, augmentation de la clientèle externe à la Mauricie, augmentation des nuitées dans la région, etc. Donc, le tourisme se porte drôlement bien. Et je crois sincèrement que vous allez être un joueur très important pour le développement économique de la province, pour les années à venir, parce qu'on développe de plus en plus le tourisme à l'international. On le voit depuis quelques semaines maintenant ici, à Québec, et même à Trois-Rivières, les bateaux de croisière qui arrivent chez nous, bon, le tourisme va vraiment bien.

Je veux vous parler maintenant plus précisément de la gestion administrative du ministère du Tourisme. Dans votre rapport annuel 2016-2017, comme je disais, qui a été déposé la semaine dernière et que l'équipe a analysé drôlement rapidement, bon, vous avez une présentation des résultats qui porte sur des résultats relatifs aux orientations du plan d'action 2016-2020, il y avait un plan d'action 2016-2020. Ce qu'on apprend à l'analyse de ça, c'est que ce plan ne proposait ni indicateurs ni cibles précis, donc c'est difficile de dire si on a respecté ce à quoi on s'attendait. Vous en avez parlé tantôt pour 2017-2020, avoir des cibles, avoir des indicateurs, mais il semblerait que ce n'était pas la façon de procéder. Donc, c'est quand même difficile d'évaluer la performance du ministère à l'égard des cibles et à l'égard des indicateurs si on n'a pas aucune cible et aucun indicateur.

Également, on parle de plan stratégique. Vous aviez un plan stratégique qui couvrait une période de 2005 à 2007, et le ministère n'a pas produit d'autre plan stratégique depuis. Le Vérificateur général est passé au ministère et a fait une recommandation, à l'automne 2013, qui recommandait de faire un plan stratégique. Et on a remarqué que le plan stratégique devait... était prévu pour décembre 2015. Bref, il n'y a pas encore de plan stratégique.

Ce que vous m'avez mentionné d'entrée de jeu, oui, c'est bien, ce qui s'en vient, 2017-2020, mais j'aimerais vous entendre sur les dernières années : plan d'action pas d'indicateur, pas de cible, pas de plan stratégique. Pourquoi le ministère n'a pas réalisé ces plans-là, n'a pas fait selon les normes? Parce que le plan stratégique doit être fait pour chacun des ministères et organismes selon la LAP. Pourquoi on ne l'a pas fait? Pourquoi on tarde à 2017-2020 pour faire un bon plan stratégique? Malgré qu'on a des bons résultats au niveau touristique, je le disais tout à l'heure. Mais nous, on veut vraiment comprendre la situation à l'interne, au niveau du ministère.

• *(15 h 20)* •

Le Président (M. Gaudreault) : M. Dubé.

M. Dubé (Patrick) : Ça va me faire plaisir. Écoutez, vous avez tout à fait raison, la Loi sur l'administration publique prescrit un cadre de gestion axé sur les résultats qui oblige notamment chacun des ministères à avoir un plan stratégique. Et le ministère, actuellement, depuis 2007, n'a pas de plan stratégique, ce qui est un fait.

Le constat était évident. Je vous mentionnais dans mon allocution d'ouverture qu'au moment d'entrer en fonction j'avais convenu avec la ministre d'une feuille de route, d'un plan de match à établir, d'une série d'actions, incluant celui de corriger la situation, puis, comme je le mentionnais également, on est résolument inscrits là-dedans. On a pris acte de la situation. On s'est enquéris auprès du Conseil du trésor, qui a d'ailleurs émis des nouvelles directives pour les plans stratégiques au 1er avril dernier. Donc, on s'est mis en phase avec ces nouvelles directives là. Le plan, la démarche qui est prescrite prévoit cinq étapes, la cinquième étant le dépôt à l'Assemblée nationale. Nous en sommes rendus à la quatrième étape, parce que nous sommes résolus à corriger cette situation-là. Donc, nous sommes à l'étape de la consultation et de l'approbation. Donc, on l'a transmis au Conseil du trésor pour un avis préliminaire, au terme duquel, souvent, il y a des ajustements à y apporter. C'est soumis à la consultation interministérielle et puis ensuite le Conseil des ministres et dépôt. Donc, c'est l'échéancier dans lequel on est inscrits. On souhaite... Et on est résolument investis pour que ce soit fait au cours de la présente session. C'est ce qu'on vise, c'est notre objectif, clairement.

Maintenant, au-delà de la situation, vous me posez la question sur qu'est-ce qui explique la situation qu'on peut observer au sein du ministère, écoutez, je peux vous partager des éléments de contexte qui peuvent en partie expliquer la situation, mais je fais la distinction entre expliquer puis justifier. Donc, ça peut amener des éléments de contexte. Puis je

n'ai pas non plus la prétention de vous partager l'ensemble des connaissances ou des éléments d'information dont pouvaient disposer les autorités à l'époque, mais je peux vous partager celles dont moi, je suis informé.

Je me souviens, en 2010, où en février on avait amorcé l'élaboration d'un exercice pour doter le ministère d'une planification stratégique, 2010. Quelques mois plus tard, l'exercice a été mis en pause parce qu'il y a un comité de travail composé d'experts de l'industrie, qu'on avait appelé le comité performance, qui avait été mandaté sur le fait que la performance de l'industrie touristique n'était pas celle escomptée, où on prétendait avoir davantage de gains ou de parts de marché sur le plan international, et à qui on avait demandé d'émettre des suggestions, des recommandations sur ce qu'on devait faire, «on» étant autant le ministère que l'industrie. Donc, le souhait avait été d'attendre les conclusions de cet exercice-là pour voir au final ce qui était à faire et la place que pouvait occuper le ministère pour bénéficier davantage des bénéfices engendrés par une perspective de croissance sur le plan international.

Au dépôt de ce rapport-là, en 2011, l'engagement ministériel qui a été pris, ça a été, à partir des recommandations déposées, d'élaborer un plan de développement de l'industrie touristique 2012-2020. O.K.? Donc, le chantier s'est mis en place avec l'industrie. Ça a pris plusieurs mois pour se doter d'un tel plan, qui a été dévoilé aux assises du printemps 2012. Et, au sortir des assises, l'exercice de planification stratégique a redémarré pour pouvoir faire en sorte que le document soit en phase avec le plan, qui se veut en soi la feuille de route du ministère et de l'industrie, puis je pourrai y revenir tantôt, quant aux cibles et aux indicateurs qui y sont associés ou pas, mais l'exercice de planification stratégique a repris.

Avant que l'exercice puisse être complété, le ministère du Tourisme a été intégré au ministère Finances et Économie. Et, au cours de cette période-là, après un bref épisode d'apprivoisement, les trois missions du ministère, que ce soit finances, économie ou tourisme, se sont mises à l'oeuvre pour se doter d'un plan stratégique intégré regroupant l'ensemble des missions de l'organisation. Et l'organisation a été investie là-dedans.

Et, avant que l'opération puisse être complétée, le ministère est redevenu une entité distincte. Et, au moment où le ministère est redevenu une entité distincte, le constat qui avait été fait, c'est celui qu'on était, à l'aube de 2015, mûrs pour faire un bilan de la mise en oeuvre du plan 2012-2020, de regarder si on était au bon endroit et regarder s'il y a des éléments qui devaient être corrigés, précisés, priorisés, mais aussi adresser de façon plus exhaustive un élément qui avait peu été abordé en 2012, c'est-à-dire le modèle de gouvernance, les rôles et fonctions de chacun des joueurs, incluant le ministère. Donc, le ministère s'est investi dans cette opération-là, dont les conclusions et la position du gouvernement ont été connues en 2015, qui a conduit à des modifications législatives adoptées et mises en vigueur en avril 2016.

Donc, ça, c'est la séquence. Comme je vous disais tantôt, c'est des éléments de contexte qui peuvent expliquer mais pas justifier la situation devant laquelle on est placés.

Maintenant, pour sortir de là, je vous parlais tantôt d'une séquence d'actions qu'on avait établie puis qu'on avait convenu. Ce qu'on souhaitait, c'est finaliser la réflexion...

Le Président (M. Gaudreault) : ...continuez.

M. Dubé (Patrick) : ...finaliser la réflexion quant aux fonctions qu'allait assumer le ministère, parce qu'indépendamment du fait que la loi confère à la ministre un certain nombre de rôles et responsabilités, maintenant, dans la façon de les assumer, bien, il faut voir aux façons les plus optimales pour le faire. Alors, on a complété la réflexion. C'est ce qui a notamment conduit plus récemment, en mars, à la décision de...

Le Président (M. Gaudreault) : À la décision de ne plus avoir de temps. Alors, on reviendra. En tout cas, je vous invite à avoir des... je comprends, là, c'était une première question qui était plus large, là, mais peut-être avoir des réponses plus courtes pour permettre plus d'échanges également dans chacun des blocs, là. Alors, j'ai cette tâche un peu ingrate de contrôler le temps.

Nous allons du côté du bloc de l'opposition officielle avec le député de Terrebonne.

M. Traversy : Merci beaucoup, M. le Président. J'aimerais également... Attendez, je vais prendre ce micro-là, ici. Donc, j'aimerais saluer également M. Dubé, l'ensemble de son équipe et nos collègues parlementaires.

Je vais faire, donc, du pouce sur notre collègue du gouvernement pour poursuivre dans cette veine. Donc, on disait que, depuis 10 ans, le ministère du Tourisme n'avait pas de plan stratégique. J'ai compris par l'historique bien placé par votre intervention qu'il y a eu des changements administratifs, au cours des dernières années, ça a amené un certain retard. Je voulais savoir : Est-ce que vous êtes le seul ministère à avoir eu des remaniements du genre, qui fait que le laps de temps a été peut-être un petit peu plus long, donc, quand on se compare avec d'autres ministères aussi qui ont pu peut-être bouger?

Et je voulais voir avec vous... Donc, dans les étapes que vous avez mentionnées, on dit qu'on est à la quatrième, on espère qu'à l'automne le plan stratégique va être déposé, qu'il va y avoir des indicateurs mesurables ou en tout cas quantifiables pour être capable de mieux, dans le fond, mesurer peut-être le travail du ministère. Est-ce que vous pouvez nous donner des exemples, là, de ce qui va être... Est-ce que vous pouvez nous donner un indice ou du moins un avant-goût de ce qui va se retrouver comme cibles, par exemple, à l'intérieur de ce plan stratégique?

• *(15 h 30)* •

M. Dubé (Patrick) : Très bien. Donc, écoutez, je ne suis pas en mesure de comparer les expériences vécues par d'autres ministères et s'ils ont ou pas réussi à se doter d'un plan stratégique. Comme je le mentionnais tantôt, les éléments que je vous ai relevés sont des éléments de contexte, mais qui ne justifient pas en soi la situation qu'on connaît. On aurait dû avoir un plan stratégique. Et je vous confirmais qu'on est résolument investis dans la démarche pour se doter d'un plan stratégique, parce qu'historiquement ça a placé l'organisation en présence de grandes cibles pour la destination mais pas d'éléments, d'objectifs de performance propres à l'organisation, ce qui doit être le cas dans un plan stratégique.

Alors, je ne peux pas présumer de la conclusion de l'opération au terme des consultations ou des approbations qui auront cours, mais je vais me permettre de vous donner un exemple en réponse à votre question. Un des éléments sur lesquels on souhaite mettre beaucoup d'emphase, c'est qu'on a mis en place des leviers financiers, mais il y a un besoin important d'accompagnement des entreprises. Donc, on est en place... face à une industrie qui... où au-delà de 80 % des entreprises ont moins de 20 employés et plus de 50 % ont moins de cinq employés. Donc, on est un univers de petites entreprises. Il y a déjà des intervenants de première ligne qui font du travail générique d'accompagnement, mais on souhaite avoir un apport plus précis à cet égard-là.

Alors, ce qu'on souhaite, notamment, c'est de se donner une cible de performance sur des nombres d'entreprises qu'on souhaite voir accompagnées, parce que le souhait qu'on vise, c'est que ces entreprises-là, comme je le mentionnais d'entrée de jeu, soient plus compétitives, adoptent des meilleures pratiques d'affaires, investissent ultimement pour améliorer leurs chiffres d'affaires et leur achalandage touristique.

Le Président (M. Gaudreault) : M. le député.

M. Traversy : Donc, le nombre d'entreprises, par exemple, pourrait être un des facteurs cibles, là, qui pourraient être émis. Est-ce qu'il y a d'autres éléments mesurables qui pourraient être nécessaires à la façon avec laquelle on peut mieux baliser, dans le fond, la performance du ministère? Donc, vous nous donnez cet indicateur-là. Est-ce qu'il n'y aurait pas aussi des échéanciers ou des délais qui vont être également disponibles à l'intérieur de ce plan-là?

M. Dubé (Patrick) : Tout à fait. En fait, c'est que le guide diffusé par le Secrétariat du Conseil du trésor en avril dernier prescrit l'ensemble des obligations et des bonnes pratiques, puis le souhait aussi d'être soumis à l'analyse préliminaire du Conseil du trésor, comme c'est le cas actuellement pour notre plan, c'est justement de s'assurer qu'on soit en phase avec les exigences. Et, à cet égard-là, les cibles qu'on se donne établissent non seulement sur le plan de la performance en nombre ou en pourcentage, mais également prescrivent des échéanciers, et pas juste des échéanciers à la fin de parcours, en 2020, mais des échéanciers de mi-parcours, pour pouvoir être en mesure d'apprécier plus adéquatement et plus rapidement, voire annuellement l'évolution de l'atteinte de nos ambitions.

M. Traversy : Excellent. J'aimerais vous poser, de mon côté, une question qui concerne davantage l'évolution des plaintes au niveau du ministère du Tourisme. Donc, on a remarqué que le nombre de plaintes avait diminué dans certains secteurs d'activité, au niveau du ministère, et qu'il avait par contre augmenté dans d'autres secteurs au cours des dernières années. Et je voulais donc voir avec vous à démystifier un peu la façon dont fonctionne le ministère du Tourisme à cet égard, parce qu'on m'a fait comprendre qu'il y a une partie aussi de ces plaintes-là qui sont maintenant administrées par l'alliance touristique. Donc, d'entrée de jeu, j'aimerais que vous puissiez m'expliquer, M. Dubé, avec un petit peu plus de clarté la distinction des responsabilités et des compétences de l'alliance touristique versus le ministère, notamment dans le cadre de ce contexte-là.

M. Dubé (Patrick) : Très bien. Alors, écoutez, historiquement, le ministère assurait la gestion, comme il se doit, des plaintes relatives aux services qu'il rend à ses clientèles, que ce soient les entreprises, que ce soient les citoyens, que ce soient les touristes. Donc, il a, de par sa déclaration de services aux citoyens, cette obligation-là. Et il avait aussi... Du fait qu'on a, en marge de ça, un site promotionnel de la destination, c'était, pour certains, la voie, pour les clientèles touristiques, à émettre des plaintes relativement aux services qu'ils avaient obtenus non pas face au ministère, mais face à des services dans des entreprises, dans des attraits, dans des lieux d'hébergement touristique. Donc, ce n'était pas en lien avec ce que le ministère offrait comme prestation de services. Ce deuxième volet là était traité par l'Association québécoise de l'industrie touristique, c'est eux qui le faisaient. Et la naissance de l'Alliance de l'industrie touristique du Québec est le fruit de la fusion de trois organisations, dont l'Association québécoise de l'industrie touristique. Alors, ce faisant, cette responsabilité-là est maintenant sous la charge de l'Alliance de l'industrie touristique du Québec. Donc, eux gèrent pour les plaintes qui peuvent être reçues quant aux services dans les entreprises touristiques, et nous, on s'assure, conformément à notre déclaration de services aux citoyens, de voir à la gestion des plaintes sur le service que rend l'organisation.

M. Traversy : Excellent. J'ai vu que, pour mesurer un peu l'évolution des plaintes par catégories d'activité — puis je comprends maintenant, là, la distinction au niveau des services donnés dans certaines entreprises qui ne sont pas nécessairement, là, le secteur d'activité du ministère directement — certains sondages avaient été menés pour essayer, justement, de baliser un peu l'état de la situation. Je voulais savoir s'il y avait un sondage du genre qui avait été mené au cours de la dernière année puis, si oui, bien, quels en étaient les résultats, si vous les avez aujourd'hui.

M. Dubé (Patrick) : Bien. Donc, écoutez, historiquement, la pratique, au ministère, c'était, deux semaines par année, donc deux semaines en période de pointe, en période estivale, de mesurer le taux de satisfaction des clientèles qui entraient en point de contact avec le ministère, que ce soit par le biais du centre d'information touristique, par le biais du clavardage, par le biais du centre d'appels. O.K.?

Cette opération-là était assise sur une méthode, je vais dire, qui demandait à être évoluée, au sens où c'était encore en format papier. Donc, les gens avaient à compléter un questionnaire, un sondage pendant cette période-là. Nonobstant ça, le taux de satisfaction qui était enregistré année après année dépassait les 90 % pour ces points de service là.

Ce qu'on a souhaité faire, l'an passé, on ne l'a pas fait parce qu'on s'est inscrit dans un virage davantage numérique, un, et, deux, de le faire en continu et non pas juste deux semaines par année. Alors, systématiquement, ce

qu'on souhaite faire, c'est, quand quelqu'un clavarde avec nous pour nous poser des questions, que systématiquement il reçoive une opportunité pour s'exprimer sur la qualité du service qu'il aura reçu, même chose au téléphone, même chose dans les centres d'information touristique. Donc, on ne veut pas le faire juste deux semaines dans l'année, on veut le faire en continu.

M. Traversy : Donc, à l'heure actuelle, est-ce que vous avez... j'imagine, puisque vous le faites en continu, vous avez déjà quelques données, peut-être, de disponibles à cet égard.

M. Dubé (Patrick) : En fait, à moins que ma collègue me corrige, là, je ne pense pas qu'on ait compilé les données estivales, parce qu'on a commencé cet été.

Mme Camden (Nathalie) : Bien, on va commencer cet automne.

M. Dubé (Patrick) : O.K. On va commencer à compiler les données cet automne.

M. Traversy : Parfait. Merci.

Le Président (M. Gaudreault) : Ça va?

M. Traversy : Oui.

Le Président (M. Gaudreault) : Il vous reste un peu de temps encore.

M. Traversy : Ah! O.K., excusez, je pensais qu'il me restait sept secondes. Je vais vous poser, donc, une dernière question au niveau, donc, toujours de l'alliance, qui auparavant donc... qui auparavant était l'association québécoise du tourisme, qui maintenant gère une certaine partie des plaintes qui sont avec le service. Est-ce que vous gardez quand même un contact avec eux? Est-ce que vous avez quand même un certain devoir de responsabilité ou de surveillance à l'égard de l'alliance pour, par exemple, cette compétence-là?

M. Dubé (Patrick) : En fait, comme je le mentionnais tout à l'heure, l'obligation première du ministère, c'est de s'assurer de la qualité des services qu'elle rend et de s'assurer qu'elle soit à la hauteur de ses engagements dans sa déclaration de services aux citoyens.

Maintenant, quant aux plaintes qui sont adressées face aux services des entreprises, ce qu'on fait, c'est qu'annuellement on demande à... anciennement à l'association québécoise, maintenant à l'alliance de nous faire état du nombre de plaintes et des motifs sous-jacents à ces plaintes-là, de même que les actions qui ont été réalisées. Alors, eux, ils colligent les statistiques sur la nature de la plainte, l'objet de la plainte. Et c'est de cette façon-là qu'on fonctionne.

Le Président (M. Gaudreault) : Merci beaucoup. Nous retournons du côté du gouvernement avec le député de Trois-Rivières.

• *(15 h 40)* •

M. Girard : Merci, M. le Président. Donc, tout à l'heure, nous étions sur le plan d'action, le plan stratégique, et malheureusement on a manqué de temps. Mais juste vous dire que vos réponses sont satisfaisantes, en ce qui me concerne. Parce que ce qu'on avait vu, entre autres, une des raisons pour laquelle il n'y avait pas de plan stratégique, c'est justement la modification qui a eu lieu entre 2012 et 2014, vous êtes redevenus autonomes en 2014, mais il y a d'autres facteurs, parce qu'on me disait qu'étant donné que vous étiez une nouvelle entité de 2014 vous n'aviez pas eu le temps, et tout ça, de faire le plan stratégique, et on a le MFFP, le ministère Forêts, Faune et Parcs, qui a également été créé en 2014 et que, lui, son plan stratégique a été livré. Donc, j'avais des petites inquiétudes pourquoi vous, vous ne l'aviez pas livré et eux avaient réussi à livrer un plan stratégique dans les délais prescrits, mais, en raison de ce qui avait été fait, en raison des nouvelles études et tout, bon, ça répond à mes interrogations.

Je veux revenir un peu sur ce que mon collègue vous a mentionné, lors du précédent bloc, au niveau des sondages. Bon, on a appris qu'en 2015-2016 il y a eu un sondage à 1 054 répondants qui a été fait, et c'est dans le rapport annuel 2015-2016, ça a été mené, je crois, à l'été 2015, et qui donne un taux de satisfaction élevé. Et effectivement il y a un taux de satisfaction très élevé. Et, suite à votre réponse, on parle maintenant de travailler beaucoup plus avec le numérique, en continu, avec les nouveaux outils et tout. Donc, le questionnement que j'ai, puis pour faire suite à ce qui a été mentionné tout à l'heure, c'est : Comment on va faire, dans le futur, pour bien évaluer et avoir des unités de mesure, des méthodes de mesure?

Par le passé, on était capable de savoir, taux de satisfaction à 90 %, 95 %, 97 %, etc., on avait vraiment un sondage bien fait. Là, si je comprends bien, il y a une interaction, exemple, sur un site Internet, on a quelqu'un qui va interagir avec un citoyen qui veut avoir des informations, il va y avoir certaines questions sur le taux de satisfaction, puis on passe à un autre, etc. Donc, on l'a en continu. Mais comment on va faire pour être capable d'avoir un portrait, année après année, pour être capable de s'évaluer, est-ce que notre taux de satisfaction est toujours aussi élevé?

Pour nous, ce qui est important, comme députés, c'est vraiment d'avoir un service à nos citoyens qui va être impeccable, qui va être le mieux possible pour l'ensemble des citoyens. C'est sûr que les nouveaux outils sont vraiment très importants; travailler avec le numérique, c'est important. Justement, j'étais avec Tourisme Trois-Rivières, au début de la

semaine, et ils mentionnaient une augmentation de 57 % de l'achalandage du site Internet, et que les gens vont de plus en plus sur les blogues, sur les sites Internet. Au niveau du tourisme, tout se fait... les réservations sont en ligne, etc., donc le numérique est rendu vraiment l'outil de prédilection. Donc, c'est l'endroit, je présume, où l'on doit être le plus près des gens et on doit sonder ces gens-là. Mais comment on va faire pour être capable de s'assurer que notre service est vraiment adéquat, de le mesurer et puis être capable de dire, année après année : Bien, voici, on est à tel pourcentage? Comment on va faire? Est-ce qu'on a des unités de mesure? Est-ce qu'on a des façons de le faire? Est-ce que ça se fait de façon sporadique, c'est-à-dire on en sonde un sur trois, un sur cinq, ou c'est à chacune des fois qu'il y a une interaction avec un client? Je veux voir un petit peu plus, là, où on s'en va pour être certain qu'on soit en mesure... Parce que ce que je comprends, c'est que le taux de satisfaction a toujours été très, très bon, dans le passé, et on veut s'assurer que ce soit la même chose pour les années à venir.

M. Dubé (Patrick) : Très bien. Écoutez, dans la déclaration de services aux citoyens que le ministère a rendue publique, il y a des cibles de performance pour les différentes interfaces de service à la clientèle, que ce soit face aux clientèles touristiques, aux entreprises ou aux citoyens. Et vous retrouvez là un certain nombre de cibles de performance sur lesquelles on s'est commis, et naturellement, pour chacune d'entre elles, on est appelés à prendre la mesure. Et ce qu'on souhaite, c'est non pas le faire sporadiquement, mais le faire en continu, ce qui va assurément nous permettre de faire une lecture annuelle sur l'évolution du taux de satisfaction, mais non pas globalement mais de façon plus spécifique, parce que d'avoir établi des cibles plus détaillées en fonction des services qui sont soit par téléphone, soit en personne, soit par courriel ou autrement va nous permettre de voir si globalement cette performance-là se traduit bien ou s'il y a des éléments où il y a place à amélioration.

Le fait de le faire en continu, aussi, indépendamment de la lecture annuelle, ça nous permet de faire aussi des lectures, probablement, aux trimestres, donc dans des périodes un peu plus restreintes, le temps d'avoir un bassin de réponse assez important pour pouvoir faire la lecture. Mais ce qu'on souhaite, c'est... À travers les obligations qu'on s'est données là, on s'est assurés de mettre en place les outils requis ou les façons de faire pour colliger l'information. Alors, je peux vous donner des exemples, là, mais... Oui?

Le Président (M. Gaudreault) : Oui, oui, certainement.

M. Dubé (Patrick) : O.K. Donc, je donne l'exemple par téléphone, donc, au niveau de la clientèle touristique parce qu'on rend des services par téléphone, par courrier, par courriel, en personne, il y a des discussions en clavardage, il y a des médias sociaux, il y a différentes facettes avec lesquelles on a une interaction avec la clientèle touristique. Alors, au niveau d'un préposé au téléphone, par exemple, c'est de donner la possibilité de parler à un conseiller en séjour dans un délai maximum de deux minutes. Donc, à partir du moment où on reçoit un appel, parce qu'on a un centre d'appels, ce qu'on souhaite, c'est que la personne puisse être répondue à l'intérieur de deux minutes dans 90 % des cas. C'est la cible de performance qu'on s'est établie ici.

Je vous donne un autre exemple : par courriel, par courrier électronique, donc, d'avoir une réponse dans les deux jours ouvrables suivant la réception de votre demande dans 90 % des cas. Donc, c'est une cible qu'on s'est donnée et qu'on va mesurer. Naturellement, c'est un élément de mesure qui est facile, avec le courriel.

Dans les centres d'information touristique, vous permettre de parler à un conseiller de séjour dans un délai maximum de quatre minutes. Pourquoi? Parce qu'au moment où les gens rentrent ils prennent un ticket. Puis, quand il n'y a pas de ticket, bien, ils sont directement en première ligne avec un service direct. Mais, quand il y a une file d'attente, ils prennent un ticket. Alors, au moment où ils se présentent au comptoir avec le ticket, on est en mesure d'évaluer le délai d'attente. Donc, c'est des exemples comme ça.

M. Girard : Est-ce que ces résultats-là que vous allez compiler vont être d'office dans les rapports annuels à partir de l'an prochain?

M. Dubé (Patrick) : En fait, c'est que dans...

M. Girard : ...les avoir pour cet été, là, du moins, là.

M. Dubé (Patrick) : En fait, c'est qu'auparavant on donnait un résultat global, puis le rapport annuel de gestion sert à faire état de la performance de l'organisation envers ses engagements inscrits dans la déclaration de services aux citoyens. Dans la dernière déclaration de services aux citoyens, il n'y avait pas de cible de performance, donc c'était global, puis on mesurait une appréciation globale. C'est ce qu'on a souhaité corriger. Donc, on a ventilé de façon très précise les différents liens qu'on a avec les clientèles, on s'est donné des cibles de mesure et, conformément à ce qui était attendu de notre part en vertu de la Loi sur l'administration publique, on va en rendre compte dans notre rapport annuel de gestion.

M. Girard : Donc, les cibles vont faire partie du plan stratégique, et on va être en mesure d'évaluer si vous avez atteint vos cibles en fonction du rapport annuel, à chaque année, et de voir les résultats année après année, voir s'il y a une progression, etc.

M. Dubé (Patrick) : C'est que la déclaration de services aux citoyens établit des cibles, et on va rendre compte de ça annuellement dans le rapport annuel de gestion.

M. Girard : Merci beaucoup. Maintenant, je vais toucher un sujet qui peut peut-être nous prendre un, deux, peut-être trois blocs. En tout cas, on va voir comment ça va aller. L'alliance, l'alliance qui a été créée... Puis là, bien, c'est parce qu'il y a beaucoup de sujets. On a les plaintes, on regardait le tableau des plaintes, on regardait également le tableau des effectifs. Mais là il y a des changements importants dans les plaintes parce qu'on se rend compte qu'il y a des plaintes, maintenant, qui sont traitées par l'alliance, donc qui ne figurent plus à votre rapport annuel 2015-2016... ou 2016-2017 et parce qu'elles sont traitées, maintenant, par l'alliance. On voit qu'il y a des changements d'effectif importants. Je présume qu'il y a probablement des effectifs qui sont maintenant à l'alliance ou... en tout cas, je présume d'une couple de choses parce qu'il y a des changements importants entre 2015-2016 et 2016-2017 au niveau de certains indicateurs. Et, pour bien comprendre, entre autres, au niveau des plaintes, là, on voit, les activités du ministère du Tourisme, les plaintes ont diminué, on voit qu'activités de l'industrie touristique, ça a augmenté, mais là le groupe de recherche a dû aller chercher les plaintes dans le rapport annuel 2016-2017 de l'Alliance de l'industrie touristique pour essayer de faire un comparable. Donc, pour nous, c'est très difficile de faire des comparables parce qu'on a une année où on n'avait pas l'alliance, et là on a une année où on a l'alliance, et il y a certaines choses, certains mandats qui sont délégués à l'alliance.

Un autre point, également, c'est que l'alliance n'est pas soumise à la Loi sur l'administration publique, l'alliance ne fera pas nécessairement de plan stratégique. Donc, je trouve qu'il y a une espèce de bibitte qui a été créée à côté, où il va y avoir des montants d'argent public qui vont être investis... Puis je ne suis pas en train de dire que ce n'est pas une bonne chose, là, je veux juste être certain, comme parlementaire, de bien comprendre. Donc, on va avoir des sous qui vont être donnés. Je sais qu'il y a un conseil d'administration qui est créé, il y a des gens de l'industrie touristique qui sont autour de la table. Mais là je veux comprendre un peu plus parce que ce qui m'inquiète, c'est : Est-ce que le ministère a toujours, entre guillemets, la mainmise, est capable de savoir ce qui se passe avec l'alliance, quels sont les objectifs et les mandats de l'alliance, quelles sont les redditions de comptes de l'alliance par rapport au ministère et comment tout ça fonctionne?

Donc, j'aurais besoin d'un petit cours Alliance 101 — malheureusement, il me reste 40 secondes, mais on va probablement revenir lors d'un autre bloc — puis de vraiment comprendre c'est quoi, l'alliance, comment elle fonctionne avec le ministère, et où on s'en va avec ça, et quelles vont être les poignées pour nous, comme reddition de comptes, de s'assurer que le travail est vraiment bien fait, comme parlementaires. Et malheureusement je pense qu'il vous reste 30 secondes.

Le Président (M. Gaudreault) : Il reste, oui, 27 secondes.

M. Dubé (Patrick) : Je pourrais, sur les 27 secondes, répondre à un élément de votre préoccupation relativement aux plaintes. O.K.? Donc, les plaintes, face aux services rendus par les entreprises, c'est déjà une responsabilité qui n'était pas au ministère, c'était à l'association québécoise. Même si c'est l'alliance qui s'en occupe maintenant, c'est une information qui apparaît dans notre rapport annuel de gestion. Donc, c'est déjà là, O.K., puis on va continuer à le faire.

M. Girard : ...prochain bloc.

M. Dubé (Patrick) : Pas de problème.

Le Président (M. Gaudreault) : Merci. Alors, on va au premier bloc de la deuxième opposition avec la députée de Mirabel.

Mme D'Amours : Merci beaucoup, M. le Président. Permettez-moi de vous saluer, messieurs dames, M. le ministre.

Je vais aller au vif du sujet. J'aimerais savoir, d'après vous, alliance tourisme, est-ce que c'est le seul... la seule OSBL de son genre?

M. Dubé (Patrick) : Non. En fait, vous dire que le... Au moment où il y a eu l'exercice de révision du modèle d'affaires et de gouvernance, il y a eu un exercice qui a été fait sur les modèles ou sur les recettes employées dans d'autres destinations, comme entités chargées de faire la promotion et la mise en marché de la destination, et ce n'est pas le seul modèle du genre. Donc, c'est très souvent une entité qui est à l'extérieur du ministère porteur du portefeuille touristique qui a la charge d'assurer cette responsabilité-là. Et tantôt ça prend différents statuts, allant d'un OBNL, allant à une société d'État, allant à... il y a différentes moutures, mais je vous dirais qu'il y a une constance, c'est que de façon presque générale il y a une entité distincte du ministère qui a cette charge-là.

Mme D'Amours : O.K. Alors, quand je regarde Tourisme Québec, l'organigramme qui est sur le site, alliance tourisme n'est pas là. Alors, il ne relève pas du ministère.

M. Dubé (Patrick) : En fait, c'est que l'Alliance de l'industrie touristique est un OBNL créé en vertu de la troisième partie de la Loi sur les compagnies, donc, qui est une entité, en soi, privée, mais qui a reçu le mandat du ministère de voir à la promotion et à la mise en marché de la destination. Et, dans ce cadre-là, donc, il y a une aide financière qui lui est attribuée, de 13 millions de dollars par année pendant trois ans, et qui vient avec un protocole qui prescrit des obligations à la fois sur la gouvernance, sur la gestion, sur la reddition de comptes et sur la façon dont il doit réaliser le mandat qu'on lui impartit.

• *(15 h 50)* •

Mme D'Amours : Si je lis le document qu'on nous a procuré cet avant-midi : «Une des nouvelles dispositions de la loi du ministère du Tourisme prévoit que la ministre du Tourisme puisse confier à un organisme reconnu ou à un groupement d'organismes la fonction de la promotion du tourisme.» Dites-moi la différence entre «la ministre peut choisir» ou «le ministère peut choisir». Est-ce que c'est vous qui avez choisi alliance tourisme ou si c'est la ministre?

M. Dubé (Patrick) : Bien, en fait, c'est que la loi constitutive du ministère, telle que modifiée par le projet de loi n° 67, qui prescrit les obligations de la ministre et, par conséquent, celles du ministère, parce qu'on a après à voir à sa mise en oeuvre, a donné l'opportunité à la ministre de pouvoir confier à un organisme externe le mandat et la charge du volet promotion, mise en marché de la destination. Alors, la décision a été issue d'une analyse qui a été faite, mais, ultimement, la décision a été prise par les autorités en place.

Mme D'Amours : Qui est vous.

M. Dubé (Patrick) : Bien, la décision a été prise par la ministre. C'est que, dans le fonctionnement, nous, on fait des analyses, on émet des recommandations, mais ultimement la décision relève d'une décision ministérielle.

Mme D'Amours : D'accord. On parlait tout à l'heure de plaintes. Si cet organisme-là, alliance tourisme, il y avait des plaintes, puis c'est elle qui vous les donne, est-ce que vous y voyez une problématique? Parce que, si c'est des plaintes qui sont reliées directement à leur OSBL, est-ce que vous pensez qu'ils vont candidement vous les transmettre? Est-ce que vous ne voyez pas un problème, lorsque cet organisme-là serait le porteur du dossier des plaintes?

M. Dubé (Patrick) : En fait, c'est que les plaintes que vous retrouvez dans le rapport annuel de gestion, qui porte sur les activités de l'industrie touristique, portent sur des plaintes émises par des voyageurs dans le cadre du service qu'ils ont obtenu face à une entreprise, que ça soit un attrait, que ça soit un lieu d'hébergement touristique. Ce ne sont pas des plaintes face aux services rendus par l'alliance. Parce qu'en soi l'alliance rend des services à ses membres; ses membres sont les associations touristiques régionales et les associations touristiques sectorielles. Maintenant, on lui laisse la charge de voir, dans le cadre de sa vie démocratique, avec ses membres, au bon fonctionnement de son organisation. Mais ce n'est pas le type d'information qu'on met ici dans le rapport annuel de gestion.

Mme D'Amours : Tout à l'heure, vous avez dit : Bon, l'alliance tourisme remplace Les Associations touristiques régionales associées du Québec. En gros, c'est ce que j'ai retenu.

M. Dubé (Patrick) : C'est qu'auparavant il y avait trois associations. Il y avait l'Association québécoise de l'industrie touristique, qui était un peu une entité de représentation des entreprises, il y avait l'association des associations touristiques régionales du Québec, qui est l'association des ATR, et il y avait ATS Québec, qui était une association d'associations touristiques sectorielles. Ces trois entités-là ont fusionné pour devenir une entité qui s'est appelée l'Alliance de l'industrie touristique du Québec.

Mme D'Amours : Pouvez-vous me dire, dans votre budget, le montant qui est attribué à alliance tourisme, si c'est le même budget pour les trois entités qu'il y avait avant?

M. Dubé (Patrick) : Non.

Mme D'Amours : Est-ce que c'est moindre?

M. Dubé (Patrick) : En fait, c'est qu'auparavant le ministère ne donnait pas de mandat à l'ATRAQ, à l'association des ATR, ne donnait pas de mandat à ATS Québec, donc, conséquemment, ne donnait pas de ressources financières pour assumer en lieu et place du ministère des responsabilités. Il y avait un partenariat qui existait avec l'Association québécoise de l'industrie touristique, il y en avait un, qui portait à l'époque sur l'organisation des assises de l'industrie touristique, sur l'organisation du gala des grands prix, des trucs comme ça, mais ils n'avaient pas, l'un ou l'autre, la même responsabilité qui est maintenant confiée à l'Alliance de l'industrie touristique du Québec, qui est celle, en lieu et place du ministère, de faire la promotion et la mise en marché de l'ensemble de la destination sur les marchés hors Québec.

Mme D'Amours : D'accord. Si on revient aux ATR, aux associations touristiques, il y a une reddition de comptes qui est faite à chaque année, qui est très exhaustive. Est-ce que cette reddition de comptes va être la même dorénavant, étant donné qu'on a alliance tourisme? Parce que, si vous dites que l'association... L'ATRAQ, en fait, n'avait pas des mandats, mais, en fait, il y avait dans son... sa vision, puis sa mission, c'était, exemple, les panneaux bleus de circulation. Donc, ça revient à alliance tourisme. C'est eux qui vont avoir aussi le pourcentage qu'avait l'ATRAQ. Est-ce que la reddition de comptes va tenir compte maintenant que les associations touristiques... Si je prends l'Association touristique des Laurentides, elle avait un budget, dans sa reddition de comptes, qui était pour l'international. Donc, ce budget-là s'en va directement à alliance tourisme. Est-ce que c'est...

M. Dubé (Patrick) : O.K. Je vous explique. Ça veut dire qu'au niveau de l'Alliance de l'industrie touristique du Québec, pour assumer ses responsabilités, le ministère lui confie 13 millions de dollars par année, qui est la somme qu'on disposait auparavant pour faire le même travail.

Mme D'Amours : Au ministère.

M. Dubé (Patrick) : Au ministère. Ce 13 millions là est combiné à une contribution de 10 millions de dollars des associations touristiques régionales et doit être complété par un autre 7 millions dans le cadre de différentes opportunités de partenariat promotionnel.

La contribution des ATR à l'alliance, O.K., a notamment été permise grâce à l'uniformisation de la taxe sur l'hébergement à 3,5 %, qui a généré des revenus additionnels substantiels et qui a permis aux associations touristiques régionales d'assurer cette contribution-là. Dans l'ensemble des régions, l'uniformisation de la taxe sur l'hébergement a généré des gains additionnels. Et il y a une portion de ces gains-là qui est transigée vers l'Alliance de l'industrie touristique du Québec dans le cadre d'un partenariat entre chacune des associations touristiques régionales et l'alliance.

Maintenant, en parallèle à ça, nous, on a des partenariats avec chacune des ATR et chacune des ATS, associations touristiques régionales ou sectorielles, qui est balisé, encadré dans le cadre d'un protocole.

Mme D'Amours : Qui est la reddition de comptes, toujours, qui va être maintenue...

M. Dubé (Patrick) : Ah! c'est plus que ça, madame. C'est que, dans la reddition de comptes, dans le lien d'affaires qu'on a avec les associations touristiques régionales, tout comme sectorielles, ils ont des obligations sur le plan des mandats qu'on leur donne, sur l'affectation des sommes qu'on leur donne, en lien avec les mandats. Ils ont des prescriptions aussi sur la planification, sur le budget prévisionnel. Ils ont des obligations sur la reddition de comptes qui est faite également, après, hein, que ce soit en termes de rapports annuels, des états financiers vérifiés ou autres. Et, en constance, on exige aussi qu'ils aient des politiques et des cadres de gestion comparables aux pratiques gouvernementales et des résolutions du conseil d'administration, annuellement, qui nous attestent que ces politiques-là ont été respectées.

Mme D'Amours : Je comprends. Est-ce que le mandat... Parce qu'on n'a pas de contrat avec alliance tourisme. Est-ce qu'il existe, ce contrat-là? Est-ce qu'il y a des balises, ce qu'il doit faire, ce qu'il ne doit pas faire, les objectifs? Est-ce que ça a été établi dans le contrat? Parce que là on est allé de gré à gré, il n'y a pas eu de soumission. Est-ce qu'il y a un contrat qui existe, qu'on pourrait en avoir une copie?

M. Dubé (Patrick) : Voyez-vous, c'est que la contribution versée à l'alliance, le 13 millions de dollars par année pendant trois ans, a été autorisée en vertu d'un décret, et la relation d'affaires est balisée en vertu d'un protocole d'entente. Puis, de rendre disponible le protocole d'entente, je n'ai aucun souci, M. le Président.

Le Président (M. Gaudreault) : En fait, si vous l'avez... Vous le déposerez à la commission quand vous l'aurez, puis on va le faire suivre aux membres.

M. Dubé (Patrick) : Parfait.

Mme D'Amours : Oui. J'aimerais aussi savoir si vous avez... dans votre organigramme, si vous faites le constat du parc immobilier du Québec, là, au niveau des immeubles touristiques. Est-ce que vous faites un constat... Est-ce que vous avez une veille touristique, quand même? Parce qu'eux, ils s'occupent de la promotion, mais, ce qui se passe sur le terrain, j'imagine qu'au ministère vous avez encore ces volets-là puis que vous pouvez nous donner un aperçu de ce qui se passe au Québec.

M. Dubé (Patrick) : Vous parlez en termes de performance touristique ou...

Mme D'Amours : Moi, je parle en termes de constat du parc immobilier touristique au Québec. Est-ce que le gouvernement en place doit mettre de l'emphase sur son parc immobilier? Est-ce qu'il doit mettre de l'emphase sur ses attraits touristiques plein air? Est-ce qu'il doit mettre de l'emphase... Est-ce qu'il y a une veille touristique qui se fait au ministère?

Le Président (M. Gaudreault) : Je vous demanderais...

Mme D'Amours : Je suis désolée.

Le Président (M. Gaudreault) : ...oui, de garder cette question-là peut-être pour le prochain bloc, parce que votre bloc est terminé, malheureusement. Alors, gardez la réponse en réserve, et vous allez pouvoir répondre au prochain bloc de Mme la députée de Mirabel. On retourne du côté du gouvernement avec le député d'Orford.

• *(16 heures)* •

M. Reid : Merci, M. le Président. On voit qu'il y a un peu un fil conducteur dans les questions. Et je pense qu'on peut dire que... on ne s'est pas consultés nécessairement, mais on a eu quand même... on a participé à une étude et puis à une discussion avec nos recherchistes, qui ont regardé... Même si on a dit qu'ils n'avaient pas eu beaucoup de temps, ils ont réussi à creuser beaucoup. Et, en fait, si on regarde un peu, c'est cette question du changement qu'il y a eu, un changement assez énorme, qui a fait des variations, probablement, dans les ressources humaines, j'aimerais poser une question là-dessus, mais... Et on parle de plaintes et traitement des plaintes. Et, les informations que l'on a, on s'est demandé

à chaque fois, à peu près : Est-ce que le changement, ça explique en partie ces choses-là? Sur les contrats, certains contrats de transition, sur les ressources financières, vous avez répondu, disons, avec ce que vous venez de dire, à un certain nombre de questions, les argents venaient d'où, etc., parce qu'il y a des questions... Donc, il y a de l'argent neuf qui vient du... mais qui passe par les ATR, avec les changements qui ont été faits. L'argent qui vient du ministère, c'était l'argent qui servait, si je comprends bien, à faire l'international, et maintenant il va à l'alliance, qui, elle, avec l'argent des ATR, est chargée de faire l'international, dans le fond, c'est ça. Donc, on augmente puis on cible beaucoup mieux, l'international, O.K., ça, ça va bien. J'essaie de l'expliquer comme je l'explique au monde dans mon comté quand ils viennent et comme... Je regarde mon collègue ici, qui souvent pose des questions et en ayant en tête notre citoyen qui vient nous voir.

Il y a également... Pour les ressources financières, on parlera peut-être de RIO tantôt, mais vous allez avoir beaucoup de questions. Puis il y en a déjà qui sont sorties. Le député de Terrebonne a parlé des plaintes, le député de Trois-Rivières a parlé de plusieurs sujets déjà là-dedans, et également la députée de Mirabel a parlé des redditions de comptes. C'est toutes des choses qui nous ont préoccupés, et peut-être qu'il va y avoir des questions où on va creuser.

Moi, j'aimerais juste vous demander, au niveau des ressources humaines, les chiffres que l'on a, enfin, qu'on nous a donnés dans l'analyse, si... On s'est demandé... Il doit y avoir une explication qui vient probablement du fait que le MTO, en passant 30 millions de... financièrement à un organisme sans but lucratif, il s'est probablement diminué son besoin comme, peut-être, interne, peut-être aussi. Et donc, quand on regarde, nous, les chiffres qu'on a, c'est que, par exemple, les effectifs en poste de 2013-2014 est de 240; 2014-2015, 232; 2015-2016, 202; et, 2016-2017, 187. C'est les chiffres qu'on a, qui viennent de vos rapports, normalement, là. On se dit : Bon, une diminution alors que le tourisme, c'est un boom terrible, là. Ce n'est pas juste parce que le ministère dit : On ne s'en occupe plus, puis ça marche bien tout d'un coup, tout va bien depuis que le ministère ne s'en occupe plus, ce n'est pas ça. Alors, certainement qu'il y a une explication, puis on a pensé que peut-être l'explication a quelque chose à voir avec le transfert de cette responsabilité-là. On aimerait avoir des détails concrets là-dessus.

M. Dubé (Patrick) : Ça va me faire plaisir. Écoutez, globalement, la diminution que vous voyez des effectifs, à partir du moment où on parle d'un univers de petits nombres relativement, là, quand je me compare à mes collègues, c'est sûr que, quand on a des vagues de départs à la retraite, par exemple, ces proportions-là prennent un poids relatif assez important. Je vais vous donner l'exemple : dans les cinq dernières années, on a eu 61 départs à la retraite. Donc, c'est sûr que, dans un univers où on est 275, 280, ça vient jouer lourd dans la balance.

M. Reid : ...ça ne nous a pas surpris tant que ça. Ce qui nous a surpris, c'est que... Bien, pas surpris. Ce qui nous a fait poser des questions, c'est que vous avez décidé de ne pas remplacer les départs à la retraite. Parce qu'ailleurs il y en a, des départs, mais ils les remplacent. Alors, vous avez décidé de ne pas le faire, c'est parce que le besoin n'était peut-être pas là. Est-ce que c'est lié, ça, à cette transformation vers l'alliance?

M. Dubé (Patrick) : En fait, c'est qu'il y a plusieurs éléments qui se conjuguent là-dedans. C'est que, si vous vous rappelez, on a aussi contribué à des mesures de réduction de la taille de l'État. Donc, à chaque fois, le ministère a toujours été soucieux... Parce que, naturellement, les fonctions qu'assumait le ministère, avec l'évolution technologique, maintenant, il y a différentes façons de rendre le service. Alors, on s'est à chaque fois placé devant une demande de dotation sur la question de la meilleure façon de réaliser la tâche qu'on avait à assumer puis de voir comment on pouvait bien combiner le volet humain du volet technologique, ça a toujours été une préoccupation qu'on a, puis de gérer de façon prudente.

Maintenant, si je regarde de façon plus spécifique l'élément de l'alliance qui vous préoccupe, juste vous dire que la direction qui était en charge de ce mandat-là auparavant avait 38 personnes, O.K., donc l'équipe, là, était composée de 38 personnes. Des 38, il y en a huit qui ont muté vers d'autres ministères, il y en a...

M. Reid : Mais personne ne pouvait aller vers l'alliance, puisque ce n'est pas la fonction publique.

M. Dubé (Patrick) : En fait, c'est que c'est hors fonction publique.

M. Reid : C'est ça.

M. Dubé (Patrick) : Alors c'est sûr que l'élément sécurité d'emploi, l'élément... tout ça, ça fait en sorte que ça joue, évidemment.

Il y a eu 17 affectations, donc des gens sur des postes qui se sont rendus disponibles au sein de l'organisation. On a privilégié la réaffectation de ces ressources-là. Et on s'est assurés, comme je le mentionnais dans mon allocution d'ouverture, de les accompagner, entre autres au niveau de la formation, pour qu'ils puissent être en mesure de bien assumer cette nouvelle responsabilité là.

On a eu cinq départs à la retraite, dans les 38, toujours. On a eu cinq prêts de service, donc des personnes qui, naturellement, de par leur formation, leur expérience, avaient fait de la promotion touristique toute leur vie et se sont vu offrir des opportunités ailleurs que dans la fonction publique ou au sein de la fonction publique, par exemple chez Export Québec, où ils ont...

M. Reid : ...leurs fonds de pension, puis etc.

M. Dubé (Patrick) : Tout à fait. Alors, il y a eu des prêts de service. Et il y avait, dans les 38 toujours, trois occasionnels pour lesquels il y avait une fin de contrat de prévue, puis on a mis fin aux contrats.

Donc, ça vous donne la composition des 38 personnes, comment ça a pu, par la suite, se répertorier ou se répercuter dans l'ensemble de l'organisation.

M. Reid : Ça répond bien à ma question. Puis ça m'amène une autre petite question, par curiosité. Vous avez dit : On a utilisé les technologies d'information, ça fait longtemps qu'on le fait, là, mais pour satisfaire les besoins, effectivement, de réduction de la taille de l'État, qui étaient des besoins qui étaient imposés par le gouvernement qui avait été élu. Est-ce que vous avez des chiffres là-dessus ou si c'est assez qualitatif? Peut-être nous donner une idée de ce qui a été les... enfin, si vous avez des nombres, oui. E, sinon, en tout cas, de nous donner une idée de ce que... des exemples, en tout cas, de ce qui a été... des remplacements qui ont effectivement occasionné le fait qu'on n'ait pas besoin de remplacer tout le monde.

M. Dubé (Patrick) : Avec plaisir. J'ai deux exemples précis à vous partager. Le premier, c'est que, naturellement, le comportement des touristes évolue, change. L'utilisation du numérique, le téléphone ou la tablette est de plus en plus courue, ce qui fait qu'on s'est retrouvés face à une situation où, au niveau des préposés derrière le comptoir des centres d'information touristique, O.K., leur rôle a changé, parce qu'auparavant c'était : Je cherche le restaurant untel, peux-tu m'aider?, et maintenant ce n'est pas ça, c'est des gens qui font du conseiller de séjour, presque. Donc, il pleut, aujourd'hui. On est une famille de cinq, on aime ça ou ça. Qu'est-ce qu'on pourrait faire? Donc, le rôle a un peu évolué. Mais naturellement l'achalandage dans ces lieux-là, de par l'avènement des outils numériques, a diminué. Alors, ce qu'on a souhaité faire, c'est utiliser ces gens-là, donc, en sus de leurs charges derrière le comptoir, pour ceux qui n'avaient pas de clients à servir, qu'ils puissent venir faire le clavardage avec les clients en ligne, qui, de plus en plus, est plus populaire, viennent poser des questions sur la destination, ce qu'il y a à faire.

Un autre exemple que je peux vous donner dans l'utilisation des technologies, c'est que, comme vous avez pu le voir tantôt, on a mis en place différents leviers financiers, tantôt c'est des nouveaux, tantôt c'est des leviers qui ont été davantage dotés budgétairement, qui amènent, vous aurez deviné, une charge de travail additionnelle. Et, dans le cas, je vous donne l'exemple, de festivals et événements, on s'est assurés de travailler maintenant avec des formulaires en ligne. Donc, plutôt que de recevoir les formulaires par la poste et qu'il y avait des gens qui étaient chargés de retranscrire l'ensemble des formulaires de demande d'aide financière dans un ordinateur, bien, maintenant c'est l'entrepreneur qui est en mesure de le faire en direct en ligne. Ainsi, on sauve assurément des charges de travail qu'on avait auparavant, puis ça nous permet de faire une meilleure réallocation des ressources, au bon endroit, pour pouvoir répondre aux clientèles.

Puis je sais que l'élément de satisfaction à la clientèle vous préoccupe, puis vous avez sûrement regardé, vu que, dans le rapport annuel, il y a une diminution de 60 % du nombre de plaintes au ministère. Ça a toujours été une préoccupation. Puis je vous dirais que, dans la phase où le ministère s'est centré sur certaines responsabilités, on s'est assurés qu'il n'y ait pas de bris de service par rapport aux clientèles et même qu'on améliore notre performance à ce chapitre-là, puis je pense que les résultats qu'on observe sont vraiment intéressants.

M. Reid : Il me reste encore quelques secondes? Oui?

Le Président (M. Gaudreault) : Oui, il vous reste 1 min 15 s.

M. Reid : Bien, en fait, votre réponse est intéressante parce que ça me... Je vais parler de mon bureau de comté, là. Mon comté, c'est le comté d'Orford, et j'ai des zones frontalières et une route, et j'avais un service frontalier avec des personnes, et ça me donne des réponses qu'on n'a pas toujours eues quand on a eu les faits à expliquer aux personnes concernées, et à leur maire, et aux journalistes. Mais ce que vous avez fait, dans le fond, et ce que je comprends, c'est qu'à un moment donné, la quantité de travail pour des personnes qui étaient derrière un comptoir à Stanstead, par exemple, qui étaient souvent des non-permanences, là, des occasionnels, cette quantité de travail là est devenue beaucoup plus petite, par opposition à une augmentation du travail, par ailleurs, fait par téléphone, etc. Donc, il fallait que vous fassiez un certain nombre de décisions, qui ne sont pas toujours faciles à faire et qui ne sont pas toujours faciles non plus pour les députés à expliquer et à recevoir. Mais vous amenez au moins une lumière supplémentaire là-dessus. Je ne sais pas si vous voulez compléter cet élément-là.

Le Président (M. Gaudreault) : En 15 secondes.

M. Dubé (Patrick) : Effectivement, la préoccupation qu'on a eue, c'est toujours de mettre les effectifs... d'assurer un déploiement des effectifs là où il y avait les plus grands besoins. Donc, c'est dans cet esprit-là qu'on s'est inscrits.

Le Président (M. Gaudreault) : Merci beaucoup. Alors, on retourne du côté de l'opposition officielle avec le député de Terrebonne.

• *(16 h 10)* •

M. Traversy : Merci beaucoup, M. le Président. Donc, effectivement, bravo pour le virage technologique! Je pense que c'est tout à fait judicieux de la part du ministère du Tourisme d'y aller vers cette nouvelle réalité pour avoir le pouls des visiteurs et des touristes sur le territoire québécois.

Si je peux faire un petit pouce de plus sur ce que mon collègue du gouvernement vient de mentionner, c'est d'essayer de mettre beaucoup plus de qualitatif de disponible dans l'état des résultats qu'on veut avoir. Je comprends que bientôt l'opération, cet automne, va s'entamer. J'ai beaucoup de difficultés, comme parlementaire, avec les tableaux statistiques que j'ai sous la main, de savoir si les plaintes qui sont recensées... On voit qu'il y en a beaucoup moins cette

année aux activités du ministère du Tourisme, mais est-ce que ce sont 12 plaintes sérieuses, de gravité énorme, ou est-ce que ce sont 12 plaintes banales, de routine? Vous comprenez?

Donc, le degré de plainte, en tant que tel, serait intéressant à avoir pour des questions de transparence et, évidemment, là, d'analyse pour la suite. Est-ce que vous pensez que vous pourriez l'intégrer cet automne dans le cadre, là, des consultations continues que vous allez faire pour, évidemment, maintenir le meilleur service possible dans votre ministère?

M. Dubé (Patrick) : Il y a deux éléments dans ce que vous amenez. Le premier, comme je le mentionnais tout à l'heure, c'est qu'à la lumière de notre nouvelle déclaration de services aux citoyens, où on s'est soumis à des cibles de performance, comme le veut la loi, on va rendre compte dans notre rapport annuel de gestion, c'est certain. Puis je retiens avec beaucoup d'intérêt votre commentaire à l'effet qu'il ne faut pas se contenter d'inscrire des chiffres dans une colonne, encore faut-il les expliquer puis les mettre en contexte. Donc, je vous assure, là, j'en ai pris bonne note.

L'autre chose, c'est que, dans notre rapport annuel de gestion à la page 22, vous allez retrouver le détail des 12 plaintes qu'on a reçues. Donc, on a le souci d'inscrire non pas seulement que le nombre, mais, dans ce cas-ci, de façon plus précise l'objet des 12 plaintes qui a été communiqué face aux services pressentis par le ministère ou offerts par le ministère. Donc, on juge que c'est une information qui est d'intérêt pour les parlementaires pour voir l'objet des plaintes et aussi mesurer l'évolution. La nouveauté, dans le prochain rapport, sera de rendre compte sur les cibles de performance sur lesquelles on se sera commis dans la récente déclaration de services aux citoyens.

M. Traversy : Génial...

Le Président (M. Gaudreault) : À quelle... Pardon. À quelle page, vous dites, du rapport?

M. Dubé (Patrick) : Rapport annuel de gestion, page 22.

Le Président (M. Gaudreault) : Page 22. O.K.

M. Traversy : C'est noté. Pour continuer sur la question de la gestion de ressources humaines, bon, alors, tout d'abord je voudrais vous féliciter encore, M. Dubé, pour votre premier anniversaire en poste à l'intérieur du ministère. Là s'arrêtent, évidemment, là, les fleurs parce que, quand je regarde les chiffres, là je ne veux pas que vous le preniez personnel, mais le taux de départ volontaire est sensiblement plus élevé dans la dernière année. Alors, ça n'a rien à voir avec vous, je vous rassure. Je vois que c'est une constance et que c'est une tendance qui est partie depuis 2013.

Alors, j'ai compris, tout à l'heure, avec les échanges que vous avez eus avec mon collègue, qu'évidemment il y a des mises à la retraite, il y a de la restructuration. Je voulais, par contre, savoir de votre côté, est-ce qu'on s'enligne pour une année record de départs volontaires pour 2016-2017, considérant qu'à cette étape-ci on a déjà dépassé, dans le fond, tout ce que... bien, en tout cas, ce que l'année précédente a pu faire et les dernières années auparavant, donc on est déjà rendus à 15,4 % de taux de départ volontaire. Alors, je voulais juste que vous puissiez m'indiquer jusqu'à quel degré on peut se permettre de tels départs et quelles sont vos estimations d'ici la fin de l'année, et, comme je vous dis, qui n'a rien à voir avec les personnes ou les individus, mais qui semble être une constante depuis quelques années.

M. Dubé (Patrick) : Écoutez, merci pour votre question. Comme je le mentionnais tout à l'heure, là, il faut... c'est un élément qui nous préoccupe. Qu'on regarde, oui, en pourcentage mais aussi en absolu, de par les petits nombres qui sont en cause, je vous le mentionnais tantôt, il y a eu les départs à la retraite, il y a eu un certain nombre de changements. Je ne vous cacherai pas aussi que la perspective de déléguer à l'externe le mandat de promotion et de mise en marché a pu, chez certaines personnes, donner une insécurité quant au devenir de l'organisation, c'est clair. O.K.? Donc, c'est un fait que je vous partage.

Maintenant, ce qu'on a souhaité faire, comme je le mentionnais dans mon allocution d'ouverture, c'est qu'à partir du moment où on a stabilisé les perspectives quant aux fonctions qu'allait assumer le ministère, on s'est assuré de déployer les effectifs au bon endroit, on s'est assuré de les accompagner aussi pour qu'ils soient en mesure de bien faire le travail, de mettre en place des processus pour maintenir et accentuer l'expertise dont on pouvait bénéficier et on a aussi doté des nouveaux postes pour ajouter là où il y avait des besoins. Et le fait d'avoir géré de façon rigoureuse, dans les dernières années, le processus de dotation, qui est une pratique qu'on maintient, mais il nous a néanmoins donné des marges de manoeuvre pour nous permettre d'allouer des ressources où il y avait des besoins additionnels.

Ceci étant, sur la perspective, je pense que d'offrir une perspective de stabilité sur le plan des fonctions du ministère, d'avoir l'ensemble des documents d'orientation, incluant un plan stratégique qui donne la voie, naturellement, c'est un atout, pour nous, important pour la rétention de la main-d'oeuvre, étant entendu qu'on est toujours soumis à la réalité des départs à la retraite. Et je peux déjà vous dire qu'il y a 15 personnes au ministère éligibles à la retraite dans la présente année, alors... Et la particularité qu'on a, M. le Président, je me permettrai de le souligner, c'est qu'on a beaucoup d'employés qui ont un employeur sur leur C.V., c'est le ministère du Tourisme. Donc, c'est des gens qui ont étudié en tourisme, qui sont entrés, souvent, dans des centres d'information touristique, puis j'en ai une preuve en la personne de Mme Mackay ici, et qui a occupé différentes fonctions au sein de l'organisation, a progressivement gravi les échelons. Et on a beaucoup de gens qui sont là depuis longtemps. Écoutez, j'ai au ministère, puis je me permets à le donner comme exemple très souvent, une personne qui s'appelle François Belzile — il doit rire au moment où on se parle — qui a écrit la loi constitutive du ministère à l'époque. Imaginez, là, ça fait 41 ans qu'il est au gouvernement, il est encore là. Alors, on

a... Quand je vous dis... Ça fait longtemps, hein? Alors, ça vous donne une image. Quand je vous parlais de l'engagement puis du sentiment d'appartenance, on a des gens qui ont passé leur vie au ministère. Et il y en a 15 qui sont éligibles au départ à la retraite, dont M. Belzile, cette année. Alors, je ne sais pas quelle sera leur décision, mais on est pris avec cette réalité-là. Vous aurez deviné que, sur un bassin de 187 employés, à la base, 15 personnes qui partent à la retraite, l'effet du nombre fait son poids.

Mais tout ça pour vous dire qu'on n'est pas dans une perspective de continuer à réduire la taille du ministère. Je pense qu'on a atteint un bon niveau.

M. Traversy : On espère que M. Belzile ne prenne pas ça comme une pression supplémentaire sur sa carrière. Mais j'ai bien aimé l'exemple personnalisé.

Mais donc ce qui me rassure, c'est que, bon, je vois que le ministère du Tourisme a beaucoup d'expertise, a beaucoup d'expérience, il y a un transfert des connaissances, il y a un transfert des compétences aussi qui se fait avec, j'imagine, les nouvelles personnes qui sont embauchées, et ça semble être une de vos sensibilités. Donc, à cet égard-là, ça vient donc nous rassurer un peu plus là-dessus.

Et j'ai bien noté que d'avoir un plan stratégique, d'essayer de donner plus de stabilité dans la structure du ministère du Tourisme pour les années à venir, ce n'est pas un élément à négliger pour aussi essayer de limiter ces départs. Donc, vous nous tiendrez au courant, d'ici la fin de l'année, à combien se statuera le chiffre. Mais je vois que vous avez déjà au moins des pistes de solution pour essayer de les limiter.

Donc, il ne me reste pas beaucoup de temps. Je vais vous poser... Bien là, je me trouve un peu sévère à votre égard, mais en même temps on est à la Commission de l'administration publique. Il y a des bons coups, qui sont moins alarmants. Il paraît que vous avez un taux de représentativité chez vos employés, au niveau de certaines communautés, qui sont supérieurs à la moyenne. On voudrait savoir c'est quoi, le secret de la Caramilk, au ministère du Tourisme, pour être capable de dépasser ces cibles.

M. Dubé (Patrick) : En fait, je vous dirais qu'on peut présumer de certaines explications, je n'ai pas un élément précis à vous mentionner comme étant l'élément qui fait en sorte que ça explique la situation qu'on observe. On a toujours été un ministère ouvert pour être représentatif de l'ensemble de la société. Ça s'est avéré qu'il y a des gens qui ont trouvé intéressant notre secteur, notre mission, nos responsabilités. Et naturellement il y a toujours, dans l'effet du recrutement, du bouche à oreille, hein, donc des gens qui ont une bonne expérience et qui, dans leur réseau au sein de la fonction publique, au moment où il y a une opportunité qui se présente, appellent en disant : Écoute, il y a une opportunité chez nous, ça pourrait être intéressant. Il y a beaucoup de ça.

Puis je vous dirais qu'il y a une petite nuance Québec-Montréal, parce que, comme vous savez, on a un bureau à Montréal, on a un bureau à Québec, mais on a quand même une bonne représentativité dans les deux cas, mais à Montréal, de mémoire, c'est comme 14,7 % des employés, et à Québec c'est 6 % des employés. Donc, naturellement aussi, le fait d'avoir un bureau à Montréal, où il y a une plus grande représentativité de ces communautés-là, ça nous aide aussi, donc.

Mais, je vous dirais candidement, c'est parce qu'on est très accueillants par rapport à ces gens-là. On a toujours eu des bonnes expériences, il y a l'effet du bouche à oreille, puis on pense que ça a pu contribuer. Mais je n'ai pas en liste un élément plus précis que ça.

Le Président (M. Gaudreault) : Merci. Alors, on va retourner du côté du gouvernement avec le député de Saint-Maurice.

M. Giguère : Merci beaucoup. Donc, bienvenue, M. Dubé, et votre équipe. Moi, je vais revenir un petit peu sur les plaintes, parce que, si on veut donner un bon service, puis je pense que vous êtes là pour donner un excellent service, quand un client porte une plainte, ça veut dire que, pour lui, c'était important. Donc, notre touriste, c'est lui qui a le signe de dollar dans sa main, c'est lui qui a le portefeuille. Moi, je voudrais revenir sur les plaintes qui passent par l'alliance. Si j'ai bien compris tantôt, annuellement ils vous déposent le rapport des plaintes. C'est bien ça?

M. Dubé (Patrick) : Oui.

• *(16 h 20)* •

M. Giguère : Donc, si moi, le 5 de janvier, je porte plainte, vous allez avoir la plainte, exemple, là, l'année d'ensuite... la cause de la plainte. Bien, peu importe, vous allez avoir la plainte quelques mois plus tard, la cause de la plainte.

M. Dubé (Patrick) : Oui.

M. Giguère : Donc, est-ce qu'il y a des actions qui sont posées pour faire le suivi de ces plaintes-là si on veut améliorer le service au Québec?

M. Dubé (Patrick) : En fait, c'est que c'est une excellente question que vous posez parce qu'à l'ère du numérique la satisfaction de la clientèle est extrêmement importante, parce que, la qualité de l'expérience que peut vivre un touriste, il y a maintenant plein d'opportunités et d'avenues pour exprimer sa satisfaction ou insatisfaction sur le Web, qui peut faire autant un effet extrêmement positif comme étant... aussi pouvant faire un effet négatif. Donc, c'est un élément éminemment important. Je pense qu'il y a une sensibilisation à faire au quotidien auprès des entreprises.

Maintenant, par rapport à la préoccupation que vous soulevez, c'est une préoccupation première qu'on a, nous, au ministère. C'est pour ça qu'on a actualisé notre déclaration de services aux citoyens. On s'est challengés avec des cibles de performance sur plusieurs éléments, pour lesquels on va rendre compte. Puis le nombre de plaintes au ministère, comme je vous le disais tantôt, a diminué de 60 %.

Maintenant, le ministère ne peut pas être responsable des plaintes qui sont adressées par les visiteurs dans chacune des entreprises touristiques, que ce soit un attrait ou un établissement d'hébergement, il y a une responsabilité première à l'entrepreneur. Maintenant, les associations touristiques, que ce soit régionales ou sectorielles, ont aussi des responsabilités d'accompagnement, de coaching, de sensibilisation, de bonnes pratiques par rapport au service à la clientèle qu'on doit rendre. Et, au niveau de l'alliance, il faut comprendre que les plaintes qu'elle reçoit sont des plaintes face à ce qu'un client dans un attrait a pu recevoir, donc le client qui décide de ne pas se plaindre directement à l'entreprise, mais qui utilise cet autre médium là, parce qu'en fait cette opportunité de contact là est sur le site promotionnel du ministère, donc les gens qui se rendent là ont l'opportunité d'exprimer une plainte. Alors, c'est par là que ça transige. Et annuellement l'alliance nous rencontre pour qu'on puisse en informer les parlementaires dans le rapport annuel de gestion, du nombre de plaintes.

Maintenant, il y a eu une progression, comme vous l'avez mentionné, là, entre la dernière année et l'année précédente, on est passés de 144 à 192, à peu près, 33 % d'augmentation. Je comprends que vous avez une sensibilité, puis elle est tout à fait justifiée. En soi, il faut comprendre qu'encore là, au nombre de visiteurs... Parce qu'il y a beaucoup de personnes qui nous visitent annuellement, que ce soit l'intra ou le hors Québec. Quand on est en présence de 192 ou 144 plaintes, je ne veux pas minimiser, au contraire, je vous l'ai dit, à quel point c'est important, mais, relativement, bien, c'est quand même un petit nombre, le 192. O.K.? Il demande d'être traité avec beaucoup de sérieux, mais c'est sûr qu'encore là, dans un univers de petits nombres, il suffit qu'il y ait un autobus de voyageurs qui soit mécontent, puis c'est ce qui vient de changer le résultat qu'on observe. Alors, c'est souvent exposé, les petits nombres, à cette vulnérabilité-là. Il suffit d'un autobus ou deux... Je vous donne l'image, parce que je pense qu'elle est parlante, d'un groupe organisé de l'extérieur qui vient, qui n'aime pas son expérience aux baleines parce qu'ils n'ont pas vu de baleines. Bien, ça vient jouer dans le portrait, c'est sûr, sûr, sûr.

Mais, nonobstant, ça, comme je vous le partageais tantôt... Puis on a l'information sur le type de plaintes, on a tout ça, là, c'est de l'information qui nous est partagée annuellement par l'alliance.

M. Giguère : Mais est-ce qu'il pourrait être plus rapide, rapidement, là, véhiculer cette information-là entre l'alliance et vous, au lieu que ce soit annuellement, que ce soit périodiquement ou... pour, s'il y a une action à poser, par peu importe qui, que cette action-là puisse être posée.

M. Dubé (Patrick) : Bien, en fait, c'est que... C'est une bonne question que vous amenez. Le premier réflexe de l'alliance, c'est d'interpeler l'entreprise en cause, parce que la priorité, c'est celle-là, c'est de saisir l'entreprise ─ et ça, c'est fait presque instantanément ─ de la plainte qui a été portée à son égard. Et l'alliance effectue un suivi auprès de l'entreprise pour s'assurer de la façon dont sera donné suite à la plainte. O.K.? Puis que ce soit l'alliance, comme je le mentionnais tantôt, les associations touristiques régionales ou sectorielles sont aussi là pour apporter un support, partager des bonnes pratiques, donner des conseils, parce qu'à terme ce n'est pas juste l'entreprise qui peut en payer le prix, mais c'est la région puis c'est l'ensemble de la destination. Alors, le premier geste qui est posé par l'alliance, c'est directement auprès de l'entreprise pour qu'il y ait une réaction rapide auprès du consommateur. Ce n'est pas nous qui faisons l'intervention auprès du consommateur.

M. Reid : ...pas clair dans les...

M. Giguère : O.K. Une autre petite question. Dans les revenus que nous avons, dans les ventes diverses d'articles de promotion, on voit qu'en 2013-2014 on parlait quand même, là, de 83,6 milliers de dollars, de 800 000 $, et puis, 2015-2016, on baisse à 24,9. Y a-tu des raisons pour les articles promotionnels?

M. Dubé (Patrick) : Ce que vous parlez, c'est dans le document de la commission?

M. Reid : Oui. Oui, c'est ça, dans notre analyse, là.

M. Giguère : Dans l'évolution des ressources financières. Nous avons...

Des voix : ...

Une voix : Ah! C'est ça, ici.

M. Giguère : Parce que, si on a plus de tourisme, on a plus de... dans mon esprit à moi, là, s'il y a plus de monde, ils vont acheter plus d'articles de promotion. Donc, je ne sais pas si je comprends bien.

M. Dubé (Patrick) : O.K. Là, je comprends bien votre question. Écoutez, il y a plusieurs éléments à l'intérieur de ça. Quand on parle de la vente d'articles promotionnels, on a cinq centres d'information touristique, O.K., et il n'y a seulement que deux centres dans lesquels on vend, maintenant, des articles. Je vous donne l'exemple : Québec, Montréal, on ne vend plus d'articles promotionnels. Pourquoi? Pour laisser place aux commerçants présents dans le milieu qui offrent

déjà ces opportunités-là de souvenirs. Donc, on ne veut pas prendre la place des commerçants alors qu'il y a deux centres d'information touristique qui se retrouvent, disons, à des limites frontalières, qui n'offrent pas, en périphérie, ce même type d'opportunité là, où on vient un peu pallier à la situation. Alors, la décision qu'on a prise est celle de ne pas faire concurrence, je vais me permettre d'employer ce terme-là, aux entreprises qui étaient déjà présentes dans le milieu.

M. Giguère : O.K. C'est bien. Moi, ça complète.

Des voix : ...

M. Girard : Non, mais je revenir...

Le Président (M. Gaudreault) : M. le député de Trois-Rivières.

M. Girard : Oui, s'il vous plaît. Non, mais c'est parce que personne ne veut prendre les deux minutes qu'il reste, je vais les prendre. Dans le fameux tableau 6 que vous venez de regarder, là, sur tout ce qui est revenus probables, donc ça fait état des revenus probables jusqu'en 2015-2016, et, si je comprends bien, on a réussi à avoir ces revenus-là, 2013-2014, 2014-2015, 2015-2016, et ces revenus-là ne figurent plus... on ne réussit pas à les retrouver en 2016-2017. Donc, pourquoi ils ne sont plus dans le rapport annuel? Est-ce que c'est donné à l'alliance? Est-ce qu'il y a une raison pour laquelle en 2016-2017, location d'espace, affichage publicitaire, vente de divers article de promotion, vente de services, on ne retrouve pas ces données-là dans le 2016-2017?

M. Dubé (Patrick) : Très bien. Je vais amorcer une réponse puis je pourrai, si vous le permettez, permettre à mon collègue de compléter. C'est que l'information qu'on doit rendre maintenant, c'est en vertu de la politique du coût de revient ou sur les services rendus, sur des biens et services, des politiques de tarification de biens et services. Dans ce cas-là, on est plus en présence... Parce que je vous parlais tantôt des articles promotionnels, mais, pour les autres éléments, c'est des opportunités de partenariat promotionnel qu'on a avec des attraits. Je vous donne un exemple, dans un centre d'information touristique, il y a des opportunités d'affichage, que ce soient des panonceaux, que ce soient des dépliants, ou des choses comme ça, pour lesquels on tisse des partenariats financiers tantôt avec l'association touristique régionale, tantôt avec des entreprises, mais on est dans des partenariats promotionnels. Alors, en vertu de la politique, puis on pourra le creuser davantage, c'est comment on peut rendre néanmoins cette information-là disponible aux parlementaires sur le plan de la reddition de comptes, même si ce n'est pas un bien et service qu'on vend avec un coût et que c'est plus des opportunités de partenariat promotionnel, de voir comment on pourrait en rendre compte dans notre rapport annuel. C'est une excellente question.

M. Girard : Et également, dans le rapport 2015-2016, le ministère affirmait avoir amorcé sa réflexion sur la mise en application d'une méthodologie de calcul de coûts de revient sur les principaux biens et services non tarifés. Ça, c'était à la page 36 en 2015-2016, et on retrouve exactement le même texte à la page 44 en 2016-2017. Est-ce que cette réflexion-là a avancé ou on est... On a fait un petit copier-coller, là, mais...

M. Dubé (Patrick) : Elle s'est poursuivie, mais elle n'est pas complétée.

M. Girard : O.K. Et on s'en va où avec ça?

M. Dubé (Patrick) : ...qu'on souhaite la compléter cette année.

M. Girard : O.K. Ça, ça va résulter en... Est-ce qu'il y a des objectifs? Est-ce qu'il y a des choses... Mais, au niveau de la méthodologie, est-ce que c'est des choses qui vont nous être rendues compte? Comment vous allez le mettre au niveau du rapport? Comment ça va se... Ces coûts-là vont être indiqués à quel endroit? Est-ce qu'il y a déjà des détails qui sont...

Le Président (M. Gaudreault) : Allez-y pour une réponse brève, puis on va ajuster le temps en conséquence.

M. Bernier (Sylvain) : Il y a déjà des...

Le Président (M. Gaudreault) : Vous êtes monsieur, déjà... juste pour le...

M. Bernier (Sylvain) : Sylvain Bernier.

Le Président (M. Gaudreault) : Parfait. Merci.

• *(16 h 30)* •

M. Bernier (Sylvain) : Il y a déjà une grille de prix. Pourquoi ce n'est pas déjà dans le rapport annuel? Parce qu'à chaque année, dans le rapport annuel, c'était écrit : Le ministère ne fait pas de tarification à ses clients ou à ses bénéficiaires. Donc, moi, la réflexion que j'ai faite, à ce moment-là, j'ai fait : Ce n'est pas de la tarification, donc ça n'a pas à être dans la section du rapport annuel. Mais ce qu'on a appris par après, c'est que, peu importe la source de revenus, si ce n'est

pas des taxes puis ce n'est pas des impôts, il faut que ce soit considéré comme étant de la tarification. Donc, la vente de souvenirs, c'est de la tarification. Donc, dans le rapport annuel 2017-2018, ces données-là vont être là. Je pourrais vous donner les données qui seraient dans le rapport annuel si on avait fait la section, je les ai, mais la réflexion...

M. Girard : Mais, nous, ce qui est important, c'est de voir s'il y a quelque chose de mis en place, là.

M. Bernier (Sylvain) : Mais il y a déjà quelque chose.

Le Président (M. Gaudreault) : Bon. Merci. Alors, on va aller du côté de la deuxième opposition avec la députée de Mirabel.

Mme D'Amours : Merci. Est-ce que vous pouvez répondre à ma dernière question, pour ne pas que je prenne de temps sur... s'il vous plaît?

M. Dubé (Patrick) : Tout à fait. Ça va me fait plaisir. Écoutez, je fais rapidement, M. le Président, un petit pas en arrière. C'est que le comité performance avait dit : Il faut prioriser le développement, là, il faut prioriser le développement du produit parce qu'ultimement c'est ce qu'on met dans l'assiette qui va attirer la clientèle. O.K.? Donc, l'organisation s'est investie dans ce chantier-là de différentes façons. Donc, assurément qu'on a regardé... il y a une analyse qui a été faite sur les secteurs pour lesquels on présentait des avantages concurrentiels, parce qu'encore faut-il développer là, il ne faut pas le faire de façon débridée, il faut le faire de façon stratégique. Alors, il y a des stratégies sectorielles qui ont été mises en place pour identifier les créneaux dans lesquels le Québec avait des avantages concurrentiels et qui ont ciblé des produits prioritaires. On est partis de là. On est partis aussi du fait que ces documents-là donnent un enlignement sur des priorités d'investissement. L'avantage de ce chantier-là, aussi, c'est qu'il a été fait avec les associations touristiques régionales et sectorielles pour faire en sorte que ce soit un cadre de référence commun, pas juste pour le ministère, pour assurer une meilleure convergence des investissements dans ce potentiel-là qu'on avait comme... pour le Québec. Et, dans le cadre des leviers financiers qu'on met en place, bien, on s'est assurés de mettre en place des leviers financiers qui étaient complémentaires à l'écosystème financier actuel, parce qu'il y a déjà un écosystème qui existe, mais on souhaitait qu'il soit complémentaire. Et naturellement, en amont, on a fait une analyse, je vous dirais, du coffre à outils qui était existant au niveau des leviers financiers pour venir s'inscrire en complémentarité.

Donc, oui, on a fait l'analyse des créneaux dans lesquels on devait investir; oui, on a priorisé des produits. On s'est assurés que c'était un cadre commun avec nos autres partenaires de l'industrie, par souci de cohérence puis de convergence et de rendement des investissements consentis. Et on a mis en place des leviers financiers adaptés aux réalités des entreprises mais complémentaires aussi à ce qui existait déjà.

Mme D'Amours : Est-ce que le travail que vous avez fait rencontre aussi avec les régions? Parce que souvent les ATR qui ont plus de budget sont capables de faire des veilles touristiques, connaissent leur offre, ils ont beaucoup, beaucoup de membres. Tu as certaines régions où c'est moins... ils sont peut-être moins organisés, mais qui sont peut-être des petits bijoux, là, au niveau du tourisme. Est-ce que vous avez tenu compte, dans votre démarche... avec les données que vous aviez eues au niveau des régions partout au Québec?

M. Dubé (Patrick) : Tout à fait. Je peux vous donner deux exemples de ça aussi. On a mis en place des ententes de partenariat régionales en tourisme, O.K., donc où, d'ici 2020, dans cette fenêtre-là, le ministère met 12 millions de dollars dans les régions, et les régions en mettent le même montant, donc, pour un total de 24, pour soutenir des initiatives régionales. Et la façon dont ça fonctionne, c'est que l'ATR, sur le territoire, est la porte d'entrée. Donc, il y a des balises, il y a un cadre normatif qu'on a établi avec eux, où les demandes d'aide financière rentrent chez eux, ils font une première analyse, on s'assure de la conformité par rapport au cadre normatif. Puis il y a des décisions d'investissement qui sont prises en région, puis après c'est eux qui assurent le suivi auprès du promoteur. Puis ces choix-là d'investissement, dépendamment du cadre normatif, sont assurément en phase avec leur lecture du potentiel, des atouts, des éléments sur lesquels ils devraient miser davantage.

L'autre exemple que je peux vous donner, c'est que, dans le cadre du programme d'aide au développement des attraits touristiques, un autre programme qui est géré par IQ, dans l'avis sectoriel que nous, on fait, parce qu'on fait un avis de pertinence touristique, on consulte systématiquement l'association touristique régionale.

Donc, on est en lien avec eux, je vous dirais, quotidiennement, parce qu'on n'a pas de direction régionale, donc, ils sont en quelque sorte nos antennes régionales, c'est des partenaires privilégiés pour nous, assurément, qui ont cette connaissance-là fine du territoire, des enjeux, des particularités de leur région.

Mme D'Amours : Si je reviens au tableau, l'évolution des revenus probables, j'aimerais ça vraiment que vous m'éclairiez là-dessus, parce que vous avez répondu que vous étiez en réflexion ou que la réflexion se poursuivait au niveau, tu sais, de la vente de services, comment vous pourriez... Parce qu'en 2016-2017 on n'y voit pas de chiffre, mais qu'est-ce que de la vente de divers articles de promotion? Quand vous parlez de vos bureaux, est-ce que c'est des panneaux publicitaires que vous vendiez et que vous ne vendez plus?

M. Dubé (Patrick) : Non, en fait, c'est que les sources de revenus proviennent essentiellement des centres d'information touristique, pas uniquement mais essentiellement, parce que, je vous donne l'image du centre, que ce

soit ici, à Québec, ou à Montréal, il y a des présentoirs, donc les gens ont l'opportunité de venir afficher, faire des... déposer des guides, des pamphlets, des dépliants. Il y a aussi des opportunités sur des téléviseurs. Il y a des opportunités de panonceaux sur les murs.

Une voix : ...

M. Dubé (Patrick) : Exactement. Donc, c'est ce type de partenariats là qu'on a développé avec les entreprises en complicité avec les associations touristiques régionales aussi, assurément. Donc, il y a de ça. Il y a de la vente de produits dérivés, mais, comme je vous le disais tantôt, on s'est assurés de le limiter aux endroits où on ne faisait pas compétition au commerce de détail déjà en place. Donc, c'est ce qui vient... Puis, comme Sylvain le mentionnait tantôt, on a l'information. Si on avait transposé cette information-là dans le rapport annuel... On a l'information, qu'on peut vous partager, là, avec plaisir.

Mme D'Amours : Est-ce que ça pourrait être ventilé, ces ventes de divers articles de promotion, ou, tu sais, est-ce que ça pourrait être, pour la prochaine fois, pour nous éclairer sur...

M. Dubé (Patrick) : Tout à fait, tout à fait.

Mme D'Amours : Parfait. Je voulais aussi vous demander... Parce que vous donnez des contrats, des exemples de contrats octroyés par appel d'offres public où on a, bon, représentation du ministère du Tourisme sur le marché des États-Unis, et, bon, on descend... Est-ce qu'on va avoir ces mêmes chiffres-là, maintenant qu'on a alliance tourisme, ou si ça n'a aucun rapport... ou, c'est-à-dire, que vous allez déléguer un peu les contrats que vous donnez là à alliance tourisme?

M. Dubé (Patrick) : Auparavant, au moment où le ministère avait la charge de la promotion et de la mise en marché de la destination, une des avenues qui était privilégiée, c'est de travailler avec des bureaux en destination, O.K., et le ministère avait des ententes, des contrats avec eux. Maintenant, le ministère n'aura plus de lien contractuel avec eux, donc le lien va être directement entre l'alliance et eux. Donc, c'est comme ça que ça va fonctionner. Mais, nonobstant ça, en vertu de, nous, la reddition de comptes qu'on exige face à l'alliance, on aura cette information-là.

Mme D'Amours : Donc, les montants que le ministère... montants de contrats avec les options qu'on voit, là, ici, on ne les verra plus.

M. Dubé (Patrick) : Bien, c'est ça, ça ne fera plus partie des contrats que le ministère va signer et pour lesquels il sera appelé en direct à rendre des comptes. On aura l'information, par ailleurs, parce que l'alliance nous le remettra, mais nous, on n'aura plus de contrat avec eux.

Mme D'Amours : O.K. Et qui va être imputable?

M. Dubé (Patrick) : Des contrats? C'est l'Alliance de l'industrie touristique du Québec.

Mme D'Amours : Est-ce que, par toutes nos questions... Est-ce qu'on a bien compris le rôle de l'alliance? Est-ce qu'on lui donne trop d'importance? Parce qu'on a parlé beaucoup de l'alliance, mais, à la lueur de ce qu'on a posé comme questions, puis à la lueur de vos réponses, est-ce qu'on lui donne beaucoup d'importance ou si on doit juste lui donner l'importance d'un... Puis là je ne veux pas dire «juste», le mot n'est pas le bon, mais est-ce que l'ATRAQ, c'est la même chose qu'«alliance», mais c'est un autre organisme qui est neutre? Est-ce qu'on lui donne beaucoup d'importance?

• *(16 h 40)* •

M. Dubé (Patrick) : En fait, c'est que ça dépend sous quel angle on se place. Est-ce que l'Alliance de l'industrie touristique du Québec est maintenant un joueur important dans le paysage touristique? La réponse, c'est oui, parce que c'est maintenant l'organisation associative qui regroupe l'ensemble des partenaires associatifs de l'industrie et qui se veut également la voix pour l'ensemble des entreprises. Donc, assurément que c'est un partenaire important. C'est aussi un joueur important au sens où il a maintenant la charge de faire la promotion et la mise en marché de l'ensemble de la destination sur la scène hors Québec.

Et la nuance que je souhaite apporter, c'est que ça ne veut pas dire que chacune des régions ne fait plus de promotion sur le hors Québec, ça ne veut pas dire ça, parce que l'alliance a pleine charge au niveau du 30 millions que je vous partageais tantôt, le 13, le 10 plus le sept, c'est lui qui a les deux mains dessus puis qui s'assure de faire les actions en cause, mais il a aussi la responsabilité, et on s'en est assurés dans les protocoles avec chacune des associations touristiques régionales, de coordonner l'action des régions, parce qu'on ne veut pas empêcher une région de sortir, mais on veut juste qu'il y ait un meilleur arrimage sur la séquence, pour ne pas qu'on se ramasse là avec trois régions, l'alliance, deux sectorielles en même temps au même salon, puis les gens ne le savent pas, parce que c'est déjà arrivé. Donc, on veut assurer une meilleure harmonisation, une meilleure coordination.

Est-ce que l'alliance va jouer un rôle important? Assurément, assurément. Puis je vous dirais aussi que, de par l'ampleur des sommes en cause — je vous parlais tantôt de 13 millions de dollars par année, 39 millions de dollars — c'est un organisme à but non lucratif, privé, exact, mais, de par l'envergure des sommes publiques en cause, qui doit se comporter en gestionnaire de fonds publics. Et on s'est assurés, dans le protocole qu'on a signé avec eux, de prescrire des

obligations, si j'avais une image à vous donner, qui s'apparentent à ce qui gouverne la Société des établissements de plein air du Québec, la SEPAQ. Donc, on a prescrit des obligations de gouvernance, de gestion, de reddition de comptes et sur la façon dont on entendait qu'ils réalisent le mandat. Je vous assure que l'encadrement... Puis je vous l'offrais tantôt, M. le Président, de le mettre à la disposition des membres de la commission. Vous pourrez y voir là l'ensemble de l'encadrement qui est prescrit.

Le Président (M. Gaudreault) : Merci. C'est ce qui met fin à ce bloc. On retourne du côté du gouvernement avec le député de Jean-Lesage.

M. Drolet : Merci beaucoup, M. le Président. M. Dubé, merci à votre équipe d'être là aujourd'hui. Moi, vous savez, j'ai un faible pour le ministère du Tourisme. Je ne suis pas ici... Aujourd'hui, il me semble, je me sens dans un contexte particulier parce que, vous savez, j'ai été adjoint parlementaire de Mme Ménard de 2008 à 2012 en tant qu'adjoint du Tourisme, et puis elle avait eu la brillante idée, justement, d'arriver avec... Au lieu de toujours avoir le ministère qui invente la roue puis de faire en sorte que des fois, sans consultation, il puisse y avoir des résultats puis de la critique qui est peut-être associé à cela, alors, elle avait décidé de former une table de concertation, une table de l'industrie, qui avait été fantastique, d'ailleurs, que je m'étais joint à plusieurs reprises aux fins de discussion, pour, naturellement, donner au tourisme, au Québec, le respect qu'il méritait, surtout — parce que ça, c'est important — parce que, souvent, chacun des gouvernements, on s'entend que, le ministère du Tourisme, il n'y a pas beaucoup de questions à l'Assemblée nationale, au salon bleu pour le... Bien, il n'y a pas beaucoup de questions. Sauf que je pense que ça a de l'importance pour chacun de mes collègues, parce qu'on sait très bien que c'est une économie importante pour chacune des régions, comme je viens de le dire.

Mais surtout ce que je retiens de ça, c'est le bel équilibre qu'il y a eu dans le temps, parce que, quand les assises ont eu lieu, comme vous l'avez témoigné tantôt, tout l'agenda, quand vous avez parlé au député de Trois-Rivières, mon collègue, l'agenda jusqu'aux assises 2012, puis que j'étais là, aux assises, lors de ce dévoilement-là, tout le monde était heureux, de l'industrie, justement, de cette politique-là qui était... Puis c'est rare, un ministère, aussi, qui a la chance de travailler de près avec ceux que ça concerne, parce que c'est souvent ça qui est le problème pour être... Pierre disait tantôt : Les députés de terrain, on entend souvent plein de choses, et puis... mais là, moi, auprès de l'industrie, j'ai été souvent vanté, depuis que je suis député, de cette belle initiative là qui avait été faite dans le temps, et tout ça. Puis là on parle beaucoup de l'alliance, depuis tantôt, puis, moi, quand je regarde le caractère de l'alliance, qui a été, après ça, fondée, en tout cas, par rapport à un OSBL et tout, c'est un peu la table qui a eu lieu dans le temps, puis que finalement, aujourd'hui, il y a un contrat que vous avez comme donné à l'industrie, qui est responsable des retombées économiques du Québec en fonction du tourisme.

Alors, moi, c'est plus un commentaire positif que je donne à cet égard-là dans le sens que je trouve important... Oui, il y a des questions importantes qui ont été posées par rapport à la gestion, des coûts, et tout cela, mais ce que j'aimerais vous entendre... Ce que j'ai, hier, entendu, quand on a eu l'annonce... Parce qu'on a assisté hier à une annonce de la ministre, avec 3,8 millions que le ministère mettait, et 6,2 venaient de l'Office du tourisme de Québec particulièrement, pour des retombées éventuelles, potentielles de 40 millions, et M. Roy mentionnait, dans cette présentation-là, qu'il y avait aussi le privé, en fait, qui s'y associe puis... Bon. C'est un peu là-dessus que j'aimerais vous entendre, voir ça, toute cette belle évolution là au fil du temps parce que l'industrie s'y est collée, ça a-tu donné des retombées aussi importantes, de ça, de retour, pas financièrement comme on parle de vente de produits ou tout ça, là, mais de retombées... en fait, d'investissements pour donner aux régions du Québec ce qu'elles méritent d'avoir et ce que... et aussi les entreprises privées, en fait, de chacune des régions puissent participer à l'industrie? C'est un peu là-dessus que je vous amène, là, positivement, là.

M. Reid : Pas juste Québec puis Montréal.

M. Drolet : Pas juste Québec puis Montréal, non, non, c'est ça. C'est important.

Une voix : Trois-Rivières, Magog, tout ça.

M. Dubé (Patrick) : Bien, écoutez, c'est une belle et grande question, au sens où effectivement le ministère s'est assuré, au cours des dernières années, de travailler avec ses partenaires que sont l'industrie et travailler avec les associations touristiques régionales et sectorielles pour s'assurer, un, de faire la même lecture de la situation de façon très lucide, deux, de se doter collectivement d'une vision, d'objectifs et de priorités d'intervention pour s'assurer, comme cadre de référence conjoint ou commun, que tout le monde tire dans le même sens. Ça, pour nous, c'était extrêmement important. Puis ça s'est traduit de différentes façons, que ce soit dans les leviers financiers ou encore dans les relations d'affaires qu'on a ici avec ces associations-là.

Donc, je vous dirais qu'il y a eu une période où, entre l'intention et la conversion, hein... Parce que, là aussi, il y a un peu de cheminement à faire de part et d'autre, là. Donc, ça aussi, ça a amené une belle maturité dans la relation que le ministère a développée avec son industrie. Ça a donné lieu aussi à la mise en place, comme je le mentionnais, de leviers d'intervention, que ce soit au niveau de l'accompagnement des entreprises ou que ce soit au niveau des leviers d'intervention financiers qui ont pu venir s'inscrire de façon très précise en réponse à un besoin ou à des besoins exprimés par les entreprises, confirmés par nos partenaires de l'industrie puis complémentaires au portefeuille financier qui était déjà en place.

Et je mentionnais rapidement, tout à l'heure, les éléments sur la situation touristique qu'on connaît actuellement au Québec en 2016. Je pense que vous êtes à même, dans vos circonscriptions respectives, de le vivre au quotidien, à

quel point il y a cette effervescence-là. Puis c'est heureux pour nous parce que c'est, à chaque fois, l'occasion qu'on a de rappeler l'importance qu'occupe l'industrie touristique sur l'échiquier québécois, dans la vision, dans le développement économique de toutes les régions du Québec. C'est ce qui est beau de cette industrie-là, parce qu'on est présents partout. On parlait tantôt des 32 000 entreprises, 376 000 emplois. Ce n'est pas juste à Québec et Montréal. J'entends votre préoccupation. 68 % des entreprises touristiques sont à l'extérieur de Québec-Montréal. Donc, l'industrie touristique, c'est une belle vitrine pour mettre en valeur des particularités régionales, des atouts régionaux puis de s'assurer d'avoir un bénéfice pour ces milieux-là sur le plan du développement, de la mise en valeur aussi puis de la mobilisation des communautés.

On parlait aussi rapidement du volet festivals et événements. Quelle belle vitrine, hein? Donc, je me permets de donner un exemple précis, festival et événements, où on avait par le passé, bon an, mal an, un soutien financier qui était accordé à 100 événements qui se déroulent pendant la période été-automne, et cette année, avec le nouveau programme, les nouvelles sommes qui ont été rendues disponibles, c'est 178 événements qui ont été soutenus. C'est substantiel, l'augmentation, tout à fait, parce que c'est essentiellement les régions, donc des événements des régions qui se sont ajoutés au portefeuille, qui sont tantôt en émergence, tantôt en consolidation, tantôt des événements qui ont pris un peu de maturité à leur envol, mais qui maintenant ont un potentiel touristique qui se voit pleinement exploité ou, du moins, à avoir des conditions propices à... pour pouvoir en tirer profit. Puis les perspectives qu'on a pour 2017, donc la présente saison, sont extrêmement bonnes, vous aurez deviné, puis là aussi vous le vivez. Donc, on pense qu'on va atteindre le 14.8 milliards de recettes au cours de la présente année, ce qui est important. C'est plus de 6 % de progression par rapport à ce qu'on a pu connaître l'année passée, et 2018 s'annonce aussi très bonne, alors on est dans une bonne conjoncture.

Alors, on a une industrie qui occupe une place importante dans le développement économique, qui présente des opportunités de croissance puis... où il faut le saisir, la fenêtre d'opportunités, elle est là, puis on a mis en place les leviers puis les avenues, les relations d'affaires pour pouvoir en tirer pleinement profit.

M. Drolet : Merci beaucoup. M. le Président, je céderais la parole à mon collègue de Montmorency.

M. Bernier (Montmorency) : M. Dubé. Bonjour à toute l'équipe. On est heureux de vous voir.

M. Dubé (Patrick) : Merci.

M. Bernier (Montmorency) : Vous l'avez mentionné tout à l'heure, vous avez des gens d'expérience, chez vous, de grande expérience.

M. Dubé (Patrick) : Oui.

M. Bernier (Montmorency) : Parfait. On va parler de Québec puis de Montréal. Quand est-ce que les Nordiques reviennent? Quand est-ce que les Expos reviennent?

Des voix : Ha, ha, ha!

M. Bernier (Montmorency) : Blague mise à part, écoutez, dans l'industrie touristique, l'élément de la main-d'oeuvre est extrêmement important. Extrêmement important dans nos régions, également dans la région de Québec et la région de Montréal.

Donc, on sait qu'on a des institutions qui sont spécialisées dans le domaine, que ce soient des commissions scolaires ou l'institut touristique ou peu importe, on en a quand même plusieurs, institutions, qui se consacrent dans cette formation-là. Avez-vous des liens avec ces gens-là? Parce que c'est un des grands problèmes. Je prends, exemple, dans Charlevoix, que je connais un petit peu plus, là, il y a des endroits, là, où on est obligé, à un moment donné, de cesser un peu les activités parce qu'on manque de personnel, on manque de gens. Et on l'a vu également dans la restauration, au niveau du Saguenay, où on a été obligé de fermer, avoir des heures... En Abitibi, c'est la même chose.

C'est quoi, votre plan de match, là, par rapport à vos relations avec les grandes institutions qu'on a, pour former notre personnel dans divers domaines touristiques, que ce soit la restauration, que ce soit l'hôtellerie, que ce soit au niveau de l'accompagnement de voyage, etc.? Mais il reste que la satisfaction puis le nerf de la guerre, là-dedans, ça demeure la main-d'oeuvre.

• *(16 h 50)* •

M. Dubé (Patrick) : Tout à fait, c'est un excellent point que vous apportez, parce que, dans un contexte, comme je le mentionnais tout à l'heure, où plus de 80 % des entreprises ont moins de 20 employés, plus de 50 %, moins de cinq employés, c'est de la petite, petite PME. L'élément humain, main-d'oeuvre, est extrêmement important, puis, dans certains cas, ça fait même partie de l'expérience touristique, hein? Alors, c'est une préoccupation qu'on a, c'est ce qui nous a amenés... On avait déjà des relations avec le Conseil québécois des ressources humaines en tourisme, avec l'Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec. On a aussi des historiques de partenariat davantage en région parce que, vous vous rappelez peut-être, au moment où on avait déployé la stratégie de promotion de développement des croisières internationales en région, on se retrouvait en présence d'escales en région sur la Côte-Nord, en Gaspésie, sur les Îles avec des besoins de main-d'oeuvre. Alors, on avait travaillé avec Emploi-Québec, les centres locaux d'emploi et les institutions d'enseignement pour s'assurer de pouvoir mettre à disposition certains outils pour recruter, former et maximiser la rétention du personnel.

Autre chose, c'est que...

Le Président (M. Gaudreault) : C'est tout le temps qu'on avait pour ce bloc, en vous disant de ne jamais oublier le Saguenay dans votre liste des escales de croisière, sinon les recommandations vont être sévères.

On va revenir tout à l'heure.

M. Bernier (Montmorency) : Oui, on va revenir compléter la réponse.

Le Président (M. Gaudreault) : Alors, on va y aller avec le député de Terrebonne.

M. Traversy : Oui, merci beaucoup, M. le Président. Donc, j'aimerais attirer l'attention du ministère du Tourisme sur la question de la gestion des contrats.

Donc, nous avons analysé, depuis les dernières années, le nombre de contrats qui ont été octroyés dans le cadre du ministère du Tourisme et on a eu la chance de voir que plusieurs contrats ont été faits par appels d'offres publics, d'autres ont été faits de gré à gré, d'autres par invitation et que le pourcentage de contrats de gré à gré est quand même relativement assez élevé, on parle de près de 80 % des contrats que le ministère du Tourisme octroie, dans le cadre de ses activités, le sont de gré à gré. Et donc, à ce moment-là, je voulais voir avec vous, M. Dubé, si vous pouviez, tout d'abord, nous expliquer si c'est, comment je pourrais dire, tout à fait normal, là, qu'une telle proportion de contrats soit sans appel d'offres ou sans invitation, et je vais attendre votre réponse avant de vous en poser une deuxième.

M. Dubé (Patrick) : Avec plaisir. Donc, écoutez, il y a bon nombre de ces contrats-là... Je vais amener deux nuances. La première, c'est que de par les fonctions que le ministère assumait au chapitre de la promotion et de la mise en marché se présentaient à lui des opportunités commerciales. O.K? *National Geographic* qui débarque pour offrir une opportunité d'avoir une visibilité ou une édition spéciale du Québec dans sa revue, pour nous, il n'y avait pas, au ministère, le réflexe d'aller en appel d'offres sur une opportunité commerciale. Et vous aurez deviné qu'à partir du moment où se présentait au ministère ce type d'opportunité là, bien, il y avait des occasions d'affaires qui étaient saisies. Alors, maintenant, ce ne sera pas le ministère qui va saisir ces occasions-là, c'est davantage l'alliance, alors ce qui va amener une réduction substantielle. Mais vous aurez deviné qu'il y a bon nombre de ça qui fait référence à cet élément-là.

L'autre chose, dans certains contrats de gré à gré, il faut comprendre que, sur le plan notamment informatique, le Centre de services partagés du Québec fait des appels d'offres pour l'ensemble du gouvernement. Et après ça, chacun des ministères ratifie une entente spécifique avec le fournisseur retenu, qui s'apparente et qui est classée dans du gré à gré. Mais, dans les faits, il y a une négociation d'ensemble qui a été faite ou un appel d'offres et une approche d'ensemble qui a été fait par le Centre de services partagés du Québec. Je ne sais pas si, Sylvain, tu veux amener... Ou d'autres questions, là.

M. Traversy : Bien, on m'a dit aussi que certains contrats, donc 65 contrats, plus précisément, qui ont été octroyés de gré à gré dépassent le seuil établi... pardon, 10 dépassent sur les 65 contrats donnés accordés selon ce mode dépassent des fois le seuil établi pour le type de contrat gré à gré, on parle de 24 999 $ en approvisionnement et de 99 999 $ pour les travaux de construction, les services de nature technique, etc. Donc, qu'est-ce qui fait qu'il y ait des dépassements qui soient autorisés, à l'occasion, comme ceux-ci?

M. Dubé (Patrick) : Bien, en fait, je peux amorcer une réponse, Sylvain pourra compléter. Je vais vous reprendre l'exemple des opportunités commerciales avec le *National Geographic*, O.K.? L'opportunité qui nous a été présentée a été au coût de 200 000 $ pour le ministère. Et, dans cette occasion-là, comme ça a été le cas dans plusieurs cas, la firme qui accompagnait le ministère dans sa charge — parce que vous savez que le ministère fait affaire, comme l'alliance le fera, avec une firme externe — à l'époque, c'était Cossette, à l'époque de l'exemple que je vous mentionne, qui faisait une évaluation du retour sur l'investissement, donc, la visibilité qui était produite par le placement ou par l'opportunité d'affaires. Dans ce cas-là, de façon précise, le retour sur l'investissement était de 2 millions. Alors, ça coûtait 200 000 $, l'opportunité qui était offerte au ministère, mais, la visibilité qui en découlait, l'évaluation de la firme était évaluée à 2 millions. Alors, c'est un exemple de contrat qui dépasse les seuils, tout à fait, mais qui découle de cette opportunité commerciale là. Mais à chaque fois le ministère expliquait la situation dans les formulaires prévus à cet effet, sur l'occasion qui lui était présentée.

M. Traversy : Donc, si je comprends l'explication, c'est vraiment une opportunité d'affaires qui est souvent, dans le fond, une justification pour en arriver à un appel d'offres, des fois, de gré à gré.

M. Dubé (Patrick) : Je ne peux pas dire que c'est le cas dans tous les cas, mais je peux dire que ça explique un bon nombre d'entre eux.

M. Traversy : Si, exemple, on en prend un autre pour ma compréhension personnelle, puisque vous êtes les experts en la matière...

M. Dubé (Patrick) : Oui, tout à fait.

M. Traversy : ...en 2014-2015, on a eu un contrat de 6 millions de dollars avec Bell Canada, donné de gré à gré. Et là j'ai cru comprendre qu'il y avait aussi des raisons. Quand c'est un... Est-ce que vous pouvez nous parler plus particulièrement de ce contrat-là de 6 millions, ce qui fait qu'on le justifie à un tel montant en gré à gré? Je comprends

que les opportunités d'affaires sont probablement aussi dans la balance, mais à un tel montant je voulais entendre un peu plus d'explications sur celui-ci.

M. Dubé (Patrick) : D'accord. Ça va me faire plaisir. Écoutez, le ministère a ce qu'on appelle le système québécois de gestion de la destination, O.K., qui est la fameuse page, ou vitrine promotionnelle, O.K.? Cet outil-là existe depuis à peu près 1997. O.K.? Et à l'époque c'était issu d'un partenariat qu'on appelait les PPP, à l'époque, partenariat public-privé, où le gouvernement avait été en appel d'offres, et c'est Bell qui avait remporté la soumission pour mettre en place cette plateforme qu'on appelait... à l'époque, c'était Bienvenue... non, pas... ce n'était pas Québec original...

Des voix : ...

M. Dubé (Patrick) : ...c'était BonjourQuébec.com, merci, donc... et duquel il y avait aussi le volet transactionnel hébergement. Donc, l'ensemble de l'oeuvre a été soumis à un appel de propositions, c'est Bell qui a remporté. Le contrat s'est échelonné... était prévu de 1999... Avec des renouvellements, là, c'est allé jusqu'en 2014. La décision qui a été prise un peu avant, c'est de faire en sorte que le ministère cesse de faire affaire avec Bell et prenne charge de cette nouvelle responsabilité-là entièrement. Et ce qui a été convenu avec Bell, c'est d'avoir un accompagnement de 18 mois pour pouvoir faire cette transition-là.

Pourquoi le 6 millions? C'est qu'annuellement, bon an, mal an, ce que ça coûtait au ministère, le partenariat avec Bell, c'est 4 millions. Donc, le jour où on est venu prolonger pour 18 mois pour assurer la transition, c'est la facture du 6 millions. Je ne sais pas si ma réponse est claire.

M. Traversy : Oui, je vois comment vous êtes arrivé à ce montant. J'avais une question pour vous d'ailleurs concernant l'alliance touristique du Québec, là, vous êtes les professionnels de la Loi sur le tourisme ici, donc, j'ai... Vous avez parlé beaucoup du projet de loi n° 67 dans plusieurs de vos réponses tout à l'heure. Je voulais juste valider avec vous si j'avais bien compris que l'alliance touristique allait venir rencontrer la commission compétente à l'Assemblée nationale pour les entendre deux ans suivant son entrée en vigueur. Est-ce que c'est pour une reddition de comptes, un peu comme nous le faisons aujourd'hui, ou est-ce que c'est simplement pour venir faire un compte rendu d'une manière plus informelle. Comme vous êtes les principaux... sommités en la matière, je voulais voir si j'avais bien compris l'obligation de l'alliance à venir aussi rendre des comptes de son côté.

M. Dubé (Patrick) : Merci. Écoutez, au moment où il y a eu les travaux du projet de loi n° 67 en commission parlementaire, les parlementaires ont exprimé le souhait que, dans les deux ans suivant l'adoption du projet de loi, donc suivant l'entrée en vigueur du projet de loi, avril 2016, la commission compétente puisse entendre l'Alliance de l'industrie touristique. Donc, c'est prévu dans la loi, effectivement.

M. Traversy : Excellent. Et dernière question parce que je vois qu'il me reste une petite minute. Au niveau des fonds spéciaux, comme par exemple le Fonds de partenariat touristique dans lequel se trouvent quand même quelques dizaines de millions de dollars, on m'a dit entre 40 et 50 millions approximativement, est-ce qu'il y a une obligation de faire une ventilation de ce qui est fait à l'intérieur de ces fonds-là, ou parce qu'ils ont... parce que c'est un fonds spécial, il y a un peu plus de liberté quant à la gestion de ceux-ci? Je veux juste bien comprendre la particularité du fonds comme tel, puisqu'il est particulier, et voir si on peut également avoir des données sur ce qui se passe de ce côté-là, parce que ça a été difficile d'avoir quelques informations sur l'état actuel de ce partenariat touristique là.

• *(17 heures)* •

M. Dubé (Patrick) : D'accord. Écoutez, le Fonds de partenariat touristique est prévu à la loi constitutive du ministère, a été mis en place dans la foulée des années 96-97, c'est-à-dire presque en simultané avec la taxe sur l'hébergement, dans ses premiers balbutiements, qui a commencé en 1997, l'objectif en étant de créer au sein du ministère un fonds dit spécial qui allait recevoir les fruits de la taxe sur l'hébergement, versés par l'Agence du revenu, les fruits aussi de la taxe de vente du Québec, parce que le ministère bénéficiait et bénéficie toujours d'une portion de la taxe de vente du Québec, et de crédits votés également par l'Assemblée nationale ou d'autres types de crédits, O.K.? Ce fonds-là a toujours été soumis au Contrôleur des finances, toujours, et au contrôle du Conseil du trésor.

Je nous rappelle qu'en 2011 il y a eu une réforme des fonds spéciaux par le ministre des Finances de l'époque qui a fait en sorte de soumettre les fonds spéciaux au contrôle des parlementaires. Alors, ce faisant, dès lors, à chaque fois que le ministère se présente à l'étude des crédits, il a à défendre et représenter l'ensemble des revenus du Fonds de partenariat touristique, incluant la taxe sur l'hébergement, incluant la taxe de vente, incluant les autres types de revenus, et cette information-là, financièrement, à moins que je me trompe, Sylvain, mais se retrouve à la fois dans les documents fournis pour l'étude des crédits aux parlementaires, mais on peut aussi en faire une lecture dans les états financiers de l'organisation.

M. Traversy : Je vous remercie beaucoup.

Le Président (M. Gaudreault) : Merci. Alors, on irait...

Une voix : ...

Le Président (M. Gaudreault) : Oui, on irait au bloc du gouvernement. Je veux juste vous dire, en tout cas, de consentement, parce que j'ai tâté le terrain un petit peu, là, que ce serait le dernier bloc du côté du gouvernement. C'était le dernier bloc du côté de l'opposition, j'aurais dû le dire tout à l'heure, l'opposition officielle. Puis ensuite il y aura un dernier bloc du côté de la deuxième opposition, sans que vous êtes obligés de tout prendre votre bloc, là. Mais, après cette période-là, bien là on pourrait terminer, à ce moment-là. Est-ce que ça vous va, à tout le monde? Oui, ça va? Alors, je retourne avec le député de Montmorency.

M. Bernier (Montmorency) : Merci. Donc, on va continuer à se parler un petit peu de formation, hein, terminer votre présentation. Je vous donne l'exemple en ce qui regarde, dans ma circonscription, la commission scolaire des Premières-Seigneuries, bien sûr, une école de formation qui est fort achalandée et où le taux de placement, en ce qui regarde ses étudiants, est de 100 %, 100 %. Les gens ont tous de l'emploi en sortant de l'école. Que ce soit dans l'hôtellerie, que ce soit au niveau de la restauration, là, le taux est très, très élevé, puis également au niveau de l'accompagnement de voyages, bon, ces formations-là.

Est-ce qu'il y a un plan de match, là, en ce qui regarde ces choses-là, en ce qui regarde la formation des gens? On va parler du Québec, mais on pourrait aussi parler... Vous avez des relations avec nos délégations un peu partout à travers le monde. Pour avoir été aux Relations internationales, je sais que le ministère du Tourisme parle à nos délégations, là, donc... Parce qu'à un moment donné on regarde dans le domaine agricole, on est obligés d'aller chercher des travailleurs à l'étranger, sinon on aurait beaucoup de problèmes à récolter. Donc, dans ces domaines-là, on sent venir... je ne vous dis pas une crise, mais on sent venir, là, un manque important de main-d'oeuvre.

M. Dubé (Patrick) : Alors, je le mentionnais tantôt, c'est une question qui est importante et qui est souvent mise de côté parce qu'on prend pour acquis, mais c'est loin d'être le cas. Le ministère, à la demande de la ministre, a mis en place un groupe de travail, l'an dernier, spécifiquement sur l'enjeu de la main-d'oeuvre, donc, qui était composé de joueurs du Conseil québécois des ressources humaines en tourisme, de l'Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec, de maisons d'enseignement, de partenaires de l'industrie, bref, un groupe de travail où est-ce que ce qu'on a souhaité faire avec eux, c'est un diagnostic de la situation de façon précise face à l'industrie touristique.

Ce qu'on a souhaité aussi, c'est bénéficier du portrait conjoint qui était issu des travaux du comité pour, d'une part, contribuer activement au rendez-vous sur l'emploi qui a eu lieu, qui a été organisé par le gouvernement du Québec, qui nous a donné l'occasion, face à nos collègues, bien qu'on avait des opportunités... qu'au quotidien on a des opportunités de travailler avec nos collègues des autres ministères, mais cette occasion-là ouvrait la porte à plus de discussions, à davantage de discussions puis à bien positionner les enjeux spécifiques de l'industrie touristique, ce qu'on a fait. Donc, que ce soit dans le cadre du rendez-vous ou en marge du rendez-vous, on a organisé des rencontres avec eux pour positionner les enjeux devant lesquels on était placés, comme industrie touristique, pour développer le bassin de travailleurs, que ce soit au niveau des jeunes, que ce soit au niveau des immigrants, que ce soit au niveau du prêt d'employés. Parce que vous savez que maintenant les entreprises usent de stratégies pour pallier à cet enjeu-là. Des fois, il y a des stations de ski qui prêtent des employés, l'hiver, au centre de ski tout juste à côté, des entreprises en tourisme d'aventure qui prêtent aussi de la main-d'oeuvre à des entreprises qui oeuvrent, l'hiver, en traîneau à chiens, ou autres.

Donc, on a souhaité développer ça, regarder aussi au niveau de la croissance de la productivité de la main-d'oeuvre, c'est des enjeux qui ont été adressés, développer de l'adéquation entre formation et besoins de la main-d'oeuvre, donc c'est aussi un élément qui a été adressé, la valorisation des emplois, les conditions de travail puis la formation de base.

Alors, à l'issue de ça, la ministre a dévoilé aux Assises du tourisme huit engagements, huit mesures qui seront réalisées. Le ministère n'est pas seul là-dedans, il le fait avec des partenaires qui s'inscrivent face à cet enjeu-là. Donc, tantôt, c'est des partenariats, par exemple, avec le CTEQ, le Centre de transfert en entreprise, pour voir de quelle façon est-ce qu'on ne peut pas être davantage actifs, proactifs et à développer une intervention spécialisée en tourisme au niveau du CTEQ. On a développé aussi un partenariat avec le Mouvement québécois de la qualité pour accompagner les entreprises dans leurs stratégies d'attraction puis de rétention de la main-d'oeuvre puis à ce qu'ils adoptent des bonnes pratiques dans la gestion de la main-d'oeuvre. On a travaillé avec l'ITHQ aussi pour développer un programme de formation, parce que très souvent on oublie les gens de première ligne, hein, les chauffeurs de taxi, les gens qui sont dans les autobus, les gens qui sont dans les hôtels, pour faire en sorte que ces gens-là prennent conscience de la réalité touristique, mais aussi que la destination et l'entreprise prenne conscience de l'importance de son rôle non seulement sur le chiffre d'affaires de l'entreprise, mais sur les rayonnements puis les retombées de l'ensemble de la destination.

Donc, bref, une série de huit engagements, huit initiatives qui ont été retenues, annoncées par la ministre, qui sont déjà en chantier, puis, comme je vous le disais tantôt, tantôt c'est le ministère qui les porte, mais tantôt c'est les partenaires qui le font parce qu'on le fait en collectivité. Et on continue à travailler parce que le gouvernement continue, dans la foulée du rendez-vous sur l'emploi, à travailler sur des initiatives et des perspectives. On est étroitement associés à ça pour positionner les particularités de l'industrie.

Il y en a une qui me vient en tête, assez évidente, qui est celle de la saisonnalité, hein? Comme vous savez, la saisonnalité, qui frappe de façon importante ou qui est une caractéristique, devrais-je dire, importante de notre industrie, amène son lot de défis pour les entreprises, hein? D'offrir des emplois dans cette perspective-là s'avère un peu plus difficile, donc il faut voir comment ils peuvent étaler, comment ils peuvent se partager des ressources, donc, et l'élément de recrutement. Donc, promouvoir ces emplois-là très jeunes, s'assurer qu'il y ait une bonne adéquation entre la formation et les besoins en entreprise et qu'on puisse accompagner les entreprises aussi dans leurs stratégies de recrutement et de rétention, ça nous est apparu la suite logique, dans laquelle on s'est inscrits.

M. Bernier (Montmorency) : Merci. M. le député d'Orford, vous vouliez...

M. Reid : M. le Président, oui, est-ce que je peux faire un petit commentaire pour terminer, peut-être?

Le Président (M. Gaudreault) : ...président, M. le député de Montmorency?

M. Bernier (Montmorency) : Pardon?

Le Président (M. Gaudreault) : Vous agissez comme le président?

M. Bernier (Montmorency) : Non, je vous laisse aller. C'est un de mes défauts. Avec la commission des finances publiques, que voulez-vous, c'est...

Le Président (M. Gaudreault) : Ça va, ça va, je vous le pardonne, mais faites-le pas trop souvent. Alors, M. le député d'Orford.

M. Reid : C'est très rapide. Je voulais, moi, faire un commentaire sur l'ouverture extraordinaire que le ministère a eue, et c'est l'ensemble du ministère, dans festivals, événements. Dans mon comté, je peux témoigner qu'il y a deux nouveaux festivals, événements qui correspondent à deux extrêmes, si vous voulez, de l'ensemble des sujets. Je pense aux Correspondances d'Eastman, qui rejoint l'intelligentsia de la littérature québécoise à Eastman, et, de l'autre côté, complètement différent, le festival... le Rodéo d'Ayer's Cliff, qui est complètement autre chose, mais qui attire beaucoup de monde. Et, d'avoir eu cette aide-là, je pense que ça montre une ouverture.

J'aimerais juste que cette ouverture-là peut-être puisse s'appliquer aussi à plusieurs régions où il y a un potentiel d'une toile de fond qui est culturelle, et historique, et géographique — souvent, c'est les trois qui sont mélangés — et pour lequel il y a une armée de bénévoles qui sont entrés dans les petits villages, souvent, de ces régions-là. On est très loin de Montréal, hein, même si on n'est pas loin physiquement, là, et il y a une armée de bénévoles qui travaillent à améliorer certains éléments qui font partie de cette toile de fond, moi, je pense, dans mon comté, au patrimoine, par exemple, et c'est un développement touristique qui va prendre probablement un bon nombre d'années. La France, les régions de la France ne se sont pas développées en cinq ans, elles se sont développées en 20, 30, 40 ans. Et il y a un travail qui est un travail de fond pour en arriver à faire ça, et les Québécois sont rendus là. Et l'avantage aussi, c'est qu'on a plein de retraités qui souvent ont du temps de libre et qui aiment ces choses-là, il y a beaucoup de monde.

Alors, j'aimerais ça que... — cette ouverture-là existe peut-être — s'intéresser à ce phénomène qui existe chez moi, mais qui existe aussi dans plusieurs régions du Québec et qui va nous amener, peut-être dans cinq ans, dans 10 ans, un renouveau touristique ou des nouveaux produits touristiques qui vont arriver par le fait même et qui vont arriver à l'intérieur d'une région où la toile de fond aura été enrichie, comme on l'a quand on va visiter des régions françaises.

M. Dubé (Patrick) : Très bien.

M. Reid : C'est mon commentaire.

M. Dubé (Patrick) : Oui.

M. Reid : Mon collègue de Trois-Rivières a...

Le Président (M. Gaudreault) : Ah! Le député de Trois-Rivières.

• *(17 h 10)* •

M. Girard : Oui. J'ai passé outre une question, tout à l'heure, que je voulais vous poser. Mes collègues ont fait des commentaires très pertinents, mais mon collègue de la première opposition vous a parlé des contrats, tout à l'heure, contrats de gré à gré versus les contrats sous appel d'offres. En passant, les contrats de gré à gré dans SEAO qui dépassent certaines limites doivent être commentés. Et j'en ai un entre les mains, il est très, très bien documenté, donc il n'y a aucun problème. C'est juste qu'au niveau des contrats qui sont donnés en appel d'offres on en a plusieurs qui ont été sortis, on a tous les soumissionnaires, on a le montant du contrat, les contrats avec options, mais dans plusieurs cas on n'a pas les montants soumis, donc on n'est pas en mesure de voir si vraiment c'est le plus bas soumissionnaire. Donc, s'il y a quelque chose à corriger pour le futur, c'est vraiment d'avoir... On les a dans certains cas, mais dans plusieurs cas il n'y a pas les montants soumis, donc on se fie sur ce qui est donné. Entre autres, là, on avait un contrat, dans SEAO, c'est le 871264, on a près d'une dizaine de soumissionnaires, on voit qui a eu le contrat, mais on n'a aucune idée des coûts des autres. Donc, je ne sais pas s'il y a une raison particulière, mais peut-être faire attention à ça pour avoir les montants soumis puis qu'on soit en mesure de vraiment confirmer que c'est le plus bas soumissionnaire dans les cas des contrats qui sont par appel d'offres. Puis, moi, ça conclut au niveau de...

Le Président (M. Gaudreault) : Ça va?

M. Girard : On n'a plus de temps.

Le Président (M. Gaudreault) : Parfait. Alors, merci. On va aller, pour le dernier bloc, avec Mme la députée de Mirabel.

Mme D'Amours : Merci, M. le Président. Bien, je vais faire du pouce sur ce que mon collègue vient de dire. Oui, les soumissions, ce serait bien qu'on ait les montants puis la ventilation de ces soumissions-là, mais aussi d'expliquer pourquoi — moi, je trouvais ça très pertinent, là — pourquoi on a pris le plus cher, mais ça avait des retombées économiques beaucoup plus importantes. Ça fait que, donc, juste, là, de le mettre, puis ce serait comme plus facile pour nous.

Je veux revenir sur l'alliance. Si j'ai bien compris, alliance tourisme a eu un contrat gré à gré, elle n'a pas été en soumission.

M. Dubé (Patrick) : En fait, par décret. C'est une subvention, O.K., donc c'est une subvention qui a été versée. Donc, ce n'est pas un contrat de services, c'est une subvention qui est balisée par un protocole d'entente.

Mme D'Amours : Et est-ce que le ministre ou la ministre du Tourisme a le privilège de prendre un organisme d'elle-même, sans appel d'offres, sans... Parce que, là, si je comprends bien, c'est un choix très éclairé puis très pointu vers alliance tourisme.

M. Dubé (Patrick) : Bien, en fait, comme je le mentionnais tout à l'heure, ce n'est pas un contrat de services, donc il n'y a pas eu d'appel d'offres. La loi donne la possibilité à la ministre de faire appel à un organisme qui regroupe des organismes reconnus, les organismes reconnus par le ministère, parce qu'on a un processus de reconnaissance avec des règles, ce sont les associations touristiques régionales et sectorielles. Et, suite à la fusion des trois entités qui regroupent les organismes reconnus en une seule, bien, il s'est avéré que la seule opportunité, c'était l'alliance qui répondait à cette condition-là.

Mme D'Amours : Tout à l'heure, quand je vous ai posé la question s'il y avait un autre organisme, un autre OSBL qui avait le même profil qu'alliance tourisme, vous m'aviez dit qu'il y en avait d'autres.

M. Dubé (Patrick) : Bien, en fait, c'est qu'auparavant il y avait trois organisations sans but lucratif, qui étaient l'Association québécoise de l'industrie touristique, l'association des ATR et l'association des ATS, trois entités distinctes, trois OBNL qui ont fusionné pour faire une seule organisation qui s'appelle l'Alliance de l'industrie touristique du Québec. Donc, c'est maintenant la seule entité qui fédère le milieu associatif touristique. En marge de ça, il y a des entités régionales, il y a des entités sectorielles qui ont aussi un statut d'OBNL mais dont les mandats sont différents, dans certains cas c'est régional, dans certains cas c'est sectoriel, avec des dominantes. Les ATR, il y a une grosse dominante promotion, alors que, les sectorielles, il y a une grosse dominante accompagnement des entreprises.

Mme D'Amours : Alors, s'il y avait un OSBL qui se créait, qui aurait le même mandat, la même mission, la même vision qu'alliance tourisme, le ministre ou la ministre pourrait d'emblée choisir quand même.

M. Dubé (Patrick) : Bien, s'il advenait que le ou la ministre soit placée devant deux organisations qui regroupent en ses membres les organisations reconnues par la ministre, le cas échéant, le ou la ministre serait placée devant un choix. Maintenant, sur la façon de gérer ce choix-là, je ne peux pas présumer, mais à ce moment-ci il y a une entité qui répondait aux conditions.

Mme D'Amours : D'accord. Il y a eu le rapport du Vérificateur général, il y a eu deux points, puis j'aimerais ça les souligner puis voir où est-ce que vous en êtes avec ça. Il y avait... Je ne vais vous en donner que deux, recommandations, la 11e, qui était de «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», et la 12, qui était : «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.» Est-ce que vous avez élaboré quelque chose sur ces deux recommandations-là?

M. Dubé (Patrick) : Tout à fait. En fait, c'est que, suite au passage du Vérificateur général, comme on se devait de le faire, on a élaboré un plan d'action, un plan d'action qui rencontre, face aux huit recommandations qui étaient soumises au ministère... Le Vérificateur général a fait examen à la fin de l'année 2016, a rendu public son rapport en 2017 pour lesquelles les deux recommandations que vous évoquez, il a jugé satisfaisantes les suites qui ont été données. Maintenant, on a établi des critères à partir desquels... Parce qu'il faut comprendre que les sommes qui sont versées aux associations touristiques régionales sont de deux ordres : le premier, c'est la taxe sur l'hébergement, qui, lui, est une obligation législative qu'on a en vertu de la taxe de vente du Québec et de notre loi constitutive de leur donner, et l'autre enveloppe qui est une enveloppe de 10 022 000 $ qu'on verse aux associations touristiques en vertu de critères. Donc, on a établi des critères à partir desquels est distribuée l'enveloppe budgétaire. Je peux vous partager les critères. Je ne sais pas si on a le temps, M. le Président.

Le Président (M. Gaudreault) : Oui, oui.

M. Dubé (Patrick) : Oui? Donc, les critères à partir desquels on distribue les sommes — ne bougez pas — c'est l'importance des dépenses faites par les visiteurs touristiques dans la région, c'est aussi l'importance relative aux unités

d'hébergement, parce qu'il y a une lecture... Bref, si je vous fais ça plus simple, là, c'est la performance touristique de la région puis certains éléments de réalité sur le nombre d'entreprises qu'il a puis l'étendue du territoire qu'il a à couvrir, la majeure étant la performance touristique de la région, performance étant par rapport au portrait global mais aussi par rapport à elle-même. Quand on s'intéresse à l'achalandage hors Québec, par exemple, c'est relatif à l'achalandage global de la région. On ne comparera pas les Îles-de-la-Madeleine avec Montréal, O.K.?

Maintenant, on a revu les protocoles d'entente avec chacune des associations touristiques régionales pour prescrire les obligations. Les obligations qui sont prescrites, c'est qu'ils doivent, en amont, donc au début de chaque année, convenir avec nous de l'affectation des sommes par mandat. Donc, il y a des prescriptions qui sont données, il y a aussi des planifications qui doivent nous être soumises. Donc, ce qu'ils vont faire, au-delà de l'affectation des sommes, qu'est-ce qui sera fait avec un budget prévisionnel de façon plus ventilée, il y a aussi un bilan, à la fin de l'année, qui nous est soumis. Vous parliez tantôt de la reddition de comptes très étoffée. Ça fait partie des éléments de reddition de comptes. Il y a le rapport annuel, il y a les états financiers.

Puis ce qu'on a aussi souhaité, c'est s'assurer que chacune des associations dispose de politiques et de cadres de gestion dans différentes matières, en matière d'adjudication de dons, subventions, commandites, en matière de frais de représentation et de déplacement, etc. Bref, c'est les bonnes pratiques qu'on peut s'attendre d'un OBNL, là, alors on est venus baliser ça. On est venus aussi s'assurer qu'annuellement le conseil d'administration remplissait une résolution qui atteste le respect de ces cadres-là. Et on a aussi, dans la dernière entente, demandé aux ATR plus de transparence sur leurs sites Internet sur le plan du rapport d'activité et sur le plan des états financiers. Parce que, même si ça demeure des OBNL privés, l'envergure des sommes publiques en cause commande des réflexes de gestionnaires de fonds publics, et on a souhaité avoir plus de transparence. Donc, on a prescrit des informations qu'ils devront mettre sur leurs sites Internet sur ce qu'ils ont fait, les sources de revenus dont ils disposent et les principales dépensent qu'ils ont faites.

Mme D'Amours : J'aurais une dernière intervention, M. le Président.

Le Président (M. Gaudreault) : Il vous reste 2 min 20 s.

Mme D'Amours : J'aurais un souhait : J'aimerais que votre prochain rapport soit aussi clair, la prochaine fois, que vos explications.

M. Dubé (Patrick) : Je le prends comme un compliment, madame.

Mme D'Amours : Vous avez un devoir.

M. Dubé (Patrick) : Oui.

Mme D'Amours : Merci, M. le Président.

Le Président (M. Gaudreault) : Ça fait que ça va pour vous?

Mme D'Amours : Oui.

Le Président (M. Gaudreault) : Parfait. Alors, écoutez, rendus à ce stade-ci, on va mettre fin à nos travaux de la commission. Mais, comme le veut la coutume, on permet à l'entité qui est auditée de dire une courte conclusion. Alors, si vous souhaitez, M. Dubé, nous communiquer quelques éléments, là, à la toute fin de votre présentation.

M. Dubé (Patrick) : Bien, en fait, vous souligner... vous remercier, parce que c'était une première expérience pour moi. J'ai beaucoup apprécié l'exercice, sincèrement. Je veux remercier aussi, naturellement, les gens qui m'accompagnent, parce que vous aurez deviné que, derrière cet exercice-là, il y a beaucoup de préparation. C'est un exercice qui est exigeant, qui est rigoureux, mais qui est pour le moins requis. Alors, je veux les remercier. Puis je veux aussi les remercier au quotidien, parce que toutes les réalisations qu'on peut parler ici ou à l'étude des crédits, bien, tiennent du fait qu'on a des employés qui nous permettent de pouvoir les réaliser, mais aussi les partenaires avec qui on travaille au quotidien. Alors, c'était ma courte conclusion, M. le Président.

• *(17 h 20)* •

Le Président (M. Gaudreault) : Alors, merci beaucoup, M. Dubé. Merci à toute l'équipe qui vous accompagne. Vous saluerez M. Belzile pour nous. Et on ne fera pas de recommandation à son sujet dans notre commission.

Alors, on va suspendre nos travaux quelques minutes avant de se réunir en séance de travail à huis clos pour statuer sur les observations, conclusions et recommandations à la suite de l'audition, le temps que nos invités puissent ramasser leurs trucs et qu'on se serre la main. Merci.

(Fin de la séance à 17 h 21)