



Raymond Chabot
Grant Thornton

Rapport

Revue du mandat de la SODEC

Présenté à la :

Société de développement des entreprises culturelles

et au

Ministère de la Culture et des Communications



18 septembre 2017

Le 18 septembre 2017

Madame Monique Simard
Société de développement des entreprises culturelles
215, rue Saint-Jacques, bureau 8000
Montréal (Québec) H2Y 1M6

Monsieur Patrick Tessier
Ministère de la Culture et des Communications
Patrick.tessier@mcc.gouv.qc.ca

Objet : Rapport – Revue du mandat de la SODEC

Madame, Monsieur,

Nous avons le plaisir de vous présenter notre rapport portant sur la revue du mandat de la Société de développement des entreprises culturelles.

Ce rapport a été préparé dans l'esprit de la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État, qui prévoit l'obligation pour ces dernières de faire rapport au gouvernement sur l'application de la loi qui les constitue et sur la modernisation de la mission de chaque société. Il est destiné à l'usage de la direction de Société de développement des entreprises culturelles et de la direction du ministère de la Culture et des Communications, et ne devrait donc pas être distribué à d'autres parties que celles convenues. Une autorisation préalable de Raymond Chabot Grant Thornton & Cie S.E.N.C.R.L. (ci-après « RCGT ») est requise pour tout autre usage.

Nous tenons à souligner l'excellente collaboration de toutes les personnes rencontrées au cours de la réalisation du mandat.

Nous vous remercions de la confiance que vous nous témoignez et nous demeurons à votre disposition pour toute assistance supplémentaire ou pour vous accompagner dans la poursuite de vos objectifs.

Pour toute information supplémentaire, nous vous invitons à communiquer avec le soussigné au 514 954-4639.

Veuillez agréer, Madame, Monsieur, l'expression de nos sentiments distingués.



Pierre Fortin, CPA, CA
Associé – Conseil en management

Raymond Chabot Grant Thornton & Cie
S.E.N.C.R.L.
Bureau 2000
Tour de la Banque Nationale
600, rue De La Gauchetière Ouest
Montréal (Québec) H3B 4L8

Téléphone : 514 878-2691
Télécopieur : 514 878-2127
www.rcgt.com

Une relation d'affaires basée sur la confiance, le savoir-faire et la collaboration

Table des matières

Lexique	1
Sommaire.....	2
1. Mise en contexte et approche méthodologique	6
2. Présentation générale de la SODEC	9
2.1 Période précédant la création de la SODEC	9
2.1.1 Le domaine du cinéma.....	10
2.1.1.1 Institut québécois du cinéma	10
2.1.1.2 Société générale du cinéma du Québec.....	11
2.1.2 Les autres domaines de la culture	12
2.1.2.1 Société québécoise de développement des industries culturelles.....	12
2.1.2.2 Société de développement des industries de la culture et des communications.....	13
2.1.2.3 Société générale des industries culturelles.....	13
2.2 La Politique culturelle de 1992.....	13
2.3 La Société de développement des entreprises culturelles, de sa création à ce jour	14
2.3.1 La loi constitutive de la SODEC	14
2.3.1.1 Le mandat de la SODEC	15

2.3.1.2	Outils disponibles pour la SODEC pour mettre en œuvre son mandat et soutenir les entreprises culturelles.....	15
2.3.1.3	La gouvernance.....	15
2.3.1.4	Rôle de consultation	16
2.3.1.5	Révision de la Loi sur la SODEC.....	17
232	La gestion interne de la SODEC	17
2.3.2.1	Directions de la SODEC	17
2.3.2.2	Comités internes de la SODEC	19
233	Offre de service de la SODEC	21
2.3.3.1	Programmes d'aide, financement et crédit d'impôt.....	21
234	Partenariat financier de la SODEC.....	24
2.3.4.1	Fonds d'investissement de la culture et des communications	24
2.3.4.2	Fonds Capital Culture Québec	25
235	Gestion du patrimoine immobilier.....	25
236	Résultats financiers de la SODEC	28
3.	Situation de la SODEC	30
3.1	Loi constitutive de la SODEC.....	30
3.1.1	Conformité à la loi constitutive et pertinence des dispositions	30
3.1.2	Modifications envisageables à la loi constitutive de la SODEC.....	32
3.1.2.1	Nécessité de faire approuver les modifications d'un programme d'aide par le Ministre	33
3.1.2.2	Gestion du patrimoine immobilier	33
3.1.2.3	Obligation de consulter les commissions.....	33
3.2	Gouvernance	34
3.2.1	Rôle et responsabilités du conseil d'administration et de ses comités	34
3.2.1.1	Principal rôle du conseil d'administration.....	34
3.2.1.2	Comités sous la responsabilité du conseil d'administration.....	36
3.2.1.3	Commissions consultatives de la SODEC	38
3.2.2	Composition du conseil d'administration	40
3.2.3	Performance du conseil d'administration	44
3.2.3.1	Évaluation du fonctionnement du conseil d'administration	44
3.2.3.2	Évaluation des réalisations du conseil d'administration.....	45
3.2.4	Relations avec la haute direction et les autres parties prenantes	45
3.2.5	Conclusion globale sur la gouvernance de la SODEC.....	46

3.3	Organisation	47
331	Cohérence entre la mission de la Société, ses actions et les priorités du gouvernement.....	47
3.3.1.1	Cohérence entre le plan stratégique du Ministère et celui de la SODEC	47
3.3.1.2	Arrimage entre les actions de la SODEC et les priorités gouvernementales.....	50
332	Outils de planification stratégique et opérationnelle	51
3.3.2.1	Élaboration de la planification stratégique	51
3.3.2.2	Utilisation des meilleures pratiques en matière de planification stratégique.....	52
333	Outils de reddition de comptes.....	57
334	Relations avec le ministre de la Culture et des Communications ou son ministère	58
335	Conclusions globales sur l'organisation de la SODEC.....	59
3.4	Gestion	59
341	Collaboration et partenariats avec les autres entités du gouvernement.....	60
342	Gestion des ressources matérielles, humaines, financières et informationnelles	61
3.4.2.1	Évolution de l'effectif.....	61
3.4.2.2	Formation continue du personnel de la SODEC.....	62
3.4.2.3	Ressources informationnelles.....	63
343	Offre de service	65
3.4.3.1	Programmes d'aide financière et aide à l'exportation	65
3.4.3.2	Banque d'affaires (programme d'aide financière)	69
3.4.3.3	Crédit d'impôt (mesures fiscales)	70
344	Leadership des dirigeants, règles éthiques et développement du personnel.....	70
345	Gestion des risques	72
346	Efficacité et efficience des processus opérationnels	74
347	Conclusions globales sur la gestion de la SODEC.....	75
3.5	Performance	75
351	Société par rapport à ses pairs (étalement)	76
352	Atteinte des cibles de résultats.....	77
353	Rentabilité de la Société.....	78
354	Satisfaction de la clientèle.....	79
355	Modèle d'affaires	79
356	Conclusions globales sur la performance de la SODEC	81
4.	Recommandations pour l'actualisation de la mission de la SODEC.....	82

4.1	Besoins des clients	83
4.2	Mission de la SODEC	85
4.3	Planification stratégique.....	85
4.4	Plan opérationnel.....	86
4.5	Modèle de gouvernance	87
4.6	Mode de gestion	91
4.7	Allocation des ressources.....	93
4.8	Suivi des résultats.....	94
4.9	Synthèse des recommandations.....	94
4.9.1	Recommandations impactant la Loi sur la SODEC.....	94
4.9.2	Recommandations n'impactant pas la Loi sur la SODEC	95

Annexe 1 Documentation consultée et entrevues réalisées

Annexe 2 Rôles d'un conseil d'administration d'une société d'État

Annexe 3 Rôles des comités de gouvernance et d'éthique, de vérification et des ressources humaines

Annexe 4 Comités consultatifs de l'Observatoire de la culture et des communications

Annexe 5 Cadre de référence d'une organisation performante

Annexe 6 Réponse de la SODEC aux recommandations de Raymond Chabot Grant Thornton

Rapport



Lexique

CALQ : Conseil des arts et des lettres du Québec

CNCT : Conseil national du cinéma et de la production télévisuelle

IQC : Institut québécois du cinéma

MCC : ministère de la Culture et des Communications

SGC : Société générale du cinéma

SODEC : Société de développement des entreprises culturelles

SODIC : Société québécoise de développement des industries culturelles

SODICC : Société de développement des industries de la culture et des communications

SOGIC : Société générale des industries culturelles

Sommaire

La Société de développement des entreprises culturelles (SODEC) a été créée en 1995 en remplacement de la Société générale des industries culturelles (SOGIC), qui avait vu le jour en 1988 par la fusion entre la Société de développement des industries de la culture et des communications (SODICC) et la Société générale du cinéma (SGC). Lors de la création de la SODEC, l'Institut québécois du cinéma (IQC) a également été fusionné.

La SODEC agit principalement en offrant des prêts, des garanties de remboursement, des investissements fondés sur l'expectative de rentabilité d'un projet ou d'une entreprise, des subventions et des aides remboursables à des entreprises québécoises évoluant dans le domaine du cinéma ou de la production télévisuelle, du disque ou du spectacle de variétés, du livre ou de l'édition spécialisée, ou des métiers d'art. La SODEC procède également à une analyse en vue d'une qualification à un crédit d'impôt géré par le ministère du Revenu du Québec. Finalement, la SODEC est propriétaire de plusieurs bâtiments patrimoniaux, principalement à la Place Royale dans le Vieux-Québec et, à ce titre, joue un rôle de préservation et de mise en valeur du patrimoine architectural.

La SODEC régie par la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État (G-1.02) et par la Loi sur la Société de développement des entreprises culturelles (S-10.002) (ci-après la « Loi sur la SODEC »). Son mandat, inscrit à même sa loi constituant n'a pas changé depuis sa création. Il est de promouvoir et de soutenir, dans toutes les régions du Québec, l'implantation et le développement des entreprises culturelles, y compris les médias, et de contribuer à accroître la qualité des produits et services et leur compétitivité au Québec, dans le reste du Canada et à l'étranger.

La Loi sur la gouvernance des sociétés d'État impose à un ministre responsable d'une telle société de faire rapport au gouvernement, au minimum tous les 10 ans, quant à l'application de la loi constitutive de cette société. L'objectif de cette démarche est notamment de formuler des recommandations relativement à l'actualisation de la mission de la société d'État. C'est dans le cadre de cette exigence législative que le ministre de la Culture et des Communications a demandé qu'une revue du mandat de la SODEC soit réalisée. Cet exercice est effectué en trois grandes étapes, en conformité avec l'approche préconisée par le ministère des Finances du Québec, et présentée dans un document intitulé *Guide pour la préparation de la revue du mandat des sociétés d'État*. Dans un premier temps, la situation de la SODEC est décrite en visant quatre axes d'analyse, soit :

- la gouvernance;
- l'organisation;
- la gestion de la Société;
- sa performance globale.

Dans une seconde étape, l'approche vise à actualiser la mission de la SODEC afin qu'elle soit en adéquation avec le besoin du milieu et les priorités du gouvernement. Finalement, la troisième étape consiste à formuler des recommandations visant l'actualisation de la mission de la société d'État et l'amélioration de sa performance.

Sur la base de notre analyse globale de la situation actuelle à la SODEC et en lien avec les exigences de la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État et de la Loi sur la SODEC, nous considérons que la mission de la SODEC ne nécessite pas une actualisation, à l'exception de l'intégration de la fonction de protection et de gestion du patrimoine immobilier québécois. Bien que la mission de la SODEC date maintenant de 22 ans, elle demeure d'actualité et permet

à cette société d'État de répondre aux besoins des entreprises culturelles québécoises tout en mettant de l'avant les priorités du gouvernement du Québec.

L'analyse qui découle de nos constats nous amène néanmoins à proposer à la SODEC et au ministère de la Culture et des Communications (MCC) une série de recommandations qui, pour certaines, impactent directement la loi constitutive de la SODEC, tandis que d'autres impliquent des modifications dans ses modes de gestion, dans ses processus d'affaires et dans son offre de service.

Recommandations impactant la Loi de la SODEC :

■ du point de vue de la **gouvernance** :

- de tendre vers un conseil d'administration respectant les exigences de la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État en ayant :
 - ◆ au minimum les deux tiers des administrateurs qualifiés comme indépendants par le gouvernement;
 - ◆ au moins, d'ici à décembre 2021, un administrateur de moins de 35 ans au moment de sa nomination;
 - ◆ un maximum d'administrateurs indépendants et non indépendants ayant une expertise reconnue dans un domaine culturel spécifique de la SODEC afin de maintenir la connaissance requise du milieu au sein du conseil d'administration;
- de revoir la relation administrateur / président de commission afin de s'assurer que les commissions jouent un rôle consultatif et que les administrateurs jouent un rôle décisionnel;
- d'assurer une équivalence dans les rôles et responsabilités des commissions et du Conseil national du cinéma et de la production télévisuelle, notamment en s'assurant de l'absence de lien d'autorité avec le ministre de la Culture et des Communications et en recadrant le rôle de ces commissions, qui est en appui au conseil d'administration pour répondre à des besoins spécifiques;

■ du point de vue de l'**organisation** :

- d'introduire dans la mission de la SODEC la gestion du patrimoine immobilier;
- d'élargir dans la Loi sur la SODEC les différents domaines culturels reconnus comme champs de compétence de la SODEC;
- de ne plus exiger dans la Loi sur la SODEC l'existence de commissions spécifiques, mais d'y inscrire que la SODEC peut, pour répondre à sa mission, en créer ou les abolir lorsqu'elles n'ont plus leur raison d'être;

■ du point de vue de la **gestion** :

- de rendre facultatif le besoin de consulter les commissions et le CNCT selon les besoins de la SODEC afin de simplifier et d'accélérer le processus décisionnel en matière de gestion des outils de soutien aux entreprises culturelles;
- de permettre dans la Loi sur la SODEC que le Ministre puisse obtenir des conseils dans tous les domaines culturels visés par la SODEC en s'adressant au président du conseil d'administration afin qu'il mandate une commission consultative à ce sujet;
- d'éliminer les exigences relatives à la structure de gestion de la SODEC dans la loi qui la constitue.

Recommandations qui n'impactent pas la Loi sur la SODEC mais qui ont pour objectif d'améliorer le fonctionnement général de la SODEC:

■ du point de vue de la **gouvernance** :

- de faire approuver par le conseil d'administration toute modification à un programme d'aide, tout en laissant le soin aux administrateurs de décider s'il est nécessaire, selon la nature et l'impact possible des modifications, de consulter le milieu concerné en créant une commission consultative ad hoc avant d'approuver le programme modifié;
- d'agir de manière proactive avec le ministère de la Culture et des Communications afin d'éviter les postes vacants au conseil d'administration, et ce, principalement dans le cas d'administrateurs indépendants;

■ du point de vue de l'**organisation** :

- de revoir l'approche d'élaboration de la planification stratégique afin de distinguer adéquatement un objectif, une cible et un indicateur;
- d'arrimer l'étape d'élaboration de la planification stratégique avec l'arrivée d'un nouveau président et chef de la direction afin qu'il puisse travailler à établir sa vision du développement de l'industrie culturelle en lien avec les orientations du Ministre et de la politique de développement culturelle;
- d'élaborer la prochaine planification stratégique en morcelant les objectifs à atteindre au moyen de plusieurs cibles, en s'assurant que les indicateurs retenus permettent une évaluation objective de l'avancement des travaux et en s'assurant que les données sont disponibles pour alimenter ces indicateurs;
- de développer une approche proactive vis-à-vis du ministre de la Culture et des Communications afin de s'assurer que les budgets alloués à chaque domaine culturel permettent à la SODEC de répondre aux besoins de ses clients;
- de mettre en place avec le Ministre un processus efficace et simple pour accélérer l'approbation des modifications aux programmes d'aide (critères, limites et balises), en spécifiant notamment les dates de tombée à respecter, autant pour la SODEC que pour le Ministre, et en procédant à un avis d'intention auprès du Ministre l'informant qu'une démarche de révision ou de création d'un programme est en cours;

■ du point de vue de la **gestion** :

- de réviser l'ensemble des programmes d'aide de la SODEC afin d'en limiter le nombre, de ne conserver que ceux qui apportent une réelle contribution au domaine de la culture tout en étant en lien avec la mission de la SODEC et ceux qui affichent une rentabilité positive;
- de mettre en place un comité permanent de gestion des risques et se doter de bonnes pratiques en matière de gouvernance au sujet de la gestion des risques;
- d'étendre la portée de la politique de gestion des risques au risque de crédit;
- de s'inspirer des meilleures pratiques d'autres sociétés d'État et du domaine financier en matière de gestion du risque de crédit, notamment en procédant à une réévaluation indépendante et normée des prêts en cours et en formalisant l'analyse des risques de chaque dossier lors de l'évaluation initiale par le comité de crédit;
- de mettre en place un guichet unique d'accueil pour les clients;
- de moderniser le processus de soumission des dossiers en optant pour une approche numérique;

- de faire une revue du projet Sod@ccès et d'apporter les ajustements nécessaires à sa gouvernance afin d'en garantir le succès;
 - d'accompagner les clients dans l'analyse de leurs besoins en fonction des outils disponibles;
 - de documenter adéquatement les principales tâches des processus d'affaires afin de s'assurer que leur exécution est uniforme, peu importe la ressource qui les accomplit;
- du point de vue de la **performance** :
- de mettre en place une vigie structurée dans tous les domaines couverts par la SODEC afin d'identifier les tendances locales et internationales en matière de besoins des entreprises culturelles;
 - d'implanter un sondage de satisfaction (version électronique) dans le processus d'octroi d'une aide, d'un financement ou d'une mesure fiscale afin de mesurer l'appréciation de l'intervention reçue, qu'elle ait été positive ou négative, l'effort requis par le participant et la couverture des besoins comblés par l'intervention réalisée;
 - d'élaborer un modèle logique pour chacun des programmes et volets d'aide;
 - de mettre à jour la politique de suivi et d'évaluation des programmes afin d'assurer l'indépendance de l'équipe attitrée à l'évaluation;
 - d'élaborer un calendrier annuel de révision des programmes;
 - d'implanter des indicateurs de résultats plus formels en fonction de la mission de la SODEC.

1. Mise en contexte et approche méthodologique

La Loi sur la gouvernance des sociétés d'État exige que le ministre responsable d'une telle société fasse rapport au gouvernement, au minimum tous les 10 ans, sur l'application de la loi constitutive de cette société. En vertu de cette loi, le ministre de la Culture et des Communications (MCC) doit donc faire rapport au gouvernement sur l'application de la loi constituant la Société de développement des entreprises culturelles (SODEC). Cet exercice de reddition de compte du Ministre auprès du gouvernement est appelé ici « revue de mandat ».

La SODEC et le ministère de la Culture et des Communications ont conjointement retenu les services de Raymond Chabot Grant Thornton afin de répondre aux objectifs visés par la revue de mandat d'une société d'État qui sont :

- d'analyser la mission des sociétés d'État afin de s'assurer que leur mandat demeure harmonisé avec les priorités du gouvernement;
- d'apprécier la performance globale des sociétés d'État;
- de fournir des recommandations pertinentes pour l'amélioration de la performance de l'organisme visé.

Afin d'encadrer la revue de mandat de chacune des sociétés d'État du gouvernement du Québec, le ministère des Finances a élaboré un *Guide pour la préparation de la revue du mandat des sociétés d'État*. Selon ce guide, la revue de mandat doit porter sur quatre grands thèmes qui sont :

- la gouvernance de la société d'État;
- l'organisation de la société d'État;
- la gestion de la société d'État;
- la performance de la société d'État.

Ce guide pose également un certain nombre de questions permettant de guider la revue du mandat de la société d'État. Ces questions sont regroupées en sous-thèmes sous chacun des thèmes présentés ci-dessus. De manière synthétisée, les principales questions à aborder dans le cadre de la revue de mandat sont les suivantes :

- Dans quelle mesure la mission de la SODEC est-elle en cohérence avec les objectifs visés par la loi la constituant, avec les priorités du gouvernement et avec les enjeux du milieu culturel québécois?
- Dans quelle mesure la gouvernance de la SODEC permet-elle d'assurer une saine gestion de la société en fonction de sa mission?
- Jusqu'à quel point le plan stratégique est-il un outil permettant d'aligner l'organisation à la réalisation de cette mission?
- Dans quelle mesure les mécanismes de gestion de la société sont-ils adéquats pour assurer l'efficience et l'efficacité des activités?
- Le niveau de performance est-il adéquat?

- L'organisation a-t-elle mis en place des mécanismes pour évaluer sa performance?

La méthodologie que nous avons employée pour réaliser cette revue de mandat se détaille en cinq grandes étapes :

- Planification préliminaire du travail dont l'objectif était de structurer la démarche d'évaluation de façon à recourir aux procédés les plus pertinents pour pleinement atteindre les objectifs visés par la démarche. Pour ce faire, nous avons :
 - procédé à une rencontre de démarrage avec le responsable du dossier désigné par la SODEC et le MCC;
 - réalisé une rencontre de démarrage avec le comité directeur de la revue de mandat (représentants de la SODEC et du MCC);
- Collecte d'information sur la SODEC afin de rassembler et d'analyser les informations quantitatives et qualitatives requises pour établir un portrait global représentatif de la situation de la SODEC. Pour ce faire, nous avons :
 - procédé à une revue documentaire liée au rôle du conseil d'administration, de ses comités et des commissions de la SODEC, aux orientations de la SODEC, à son offre de service, à sa planification stratégique et à ses rapports annuels;
 - procédé à une revue de la Loi sur la SODEC et de la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État;
 - réalisé des entrevues avec des membres des directions générales de la SODEC, des administrateurs, des présidents des commissions consultatives et des représentants du MCC;
 - réalisé une première rencontre de suivi avec le comité directeur pour faire état de l'avancement du projet;
- Élaboration de la situation actuelle de la SODEC afin d'établir avec clarté le portrait de l'organisation en fonction de sa mission. En nous appuyant sur les questions d'évaluation de la revue de mandat, nous avons :
 - fait une intégration et un croisement des informations collectées;
 - analysé la mission de la SODEC en fonction de sa cohérence par rapport aux exigences législatives, aux priorités du gouvernement et aux besoins de la clientèle de la SODEC;
 - analysé le modèle d'affaires de la SODEC et sa performance;
 - analysé l'organisation et ses modes de gestion (performance, risque, évaluation des programmes);
 - réalisé une seconde rencontre de suivi avec le comité directeur pour faire état de nos premiers constats;
- Recommandations en vue d'actualiser la mission de la SODEC. Pour ce faire, nous avons :
 - élaboré une série de pistes d'amélioration basées sur nos constats relatifs à la situation actuelle;
 - validé la compréhension de ces pistes d'amélioration avec le comité directeur de la revue de mandat, le comité de direction de la SODEC et le conseil d'administration de la SODEC;
 - rédigé une série de recommandations en nous appuyant sur ces pistes d'amélioration;
 - rédigé un rapport préliminaire de la revue de mandat, que nous avons soumis au comité directeur;
 - rédigé une version finale du rapport de revue de mandat.

Nous présentons à l'annexe 1 une liste non exhaustive de la documentation consultée dans le cadre de la réalisation de cette revue du mandat de la SODEC ainsi que des personnes rencontrées.

Notre rapport est structuré de la manière suivante :

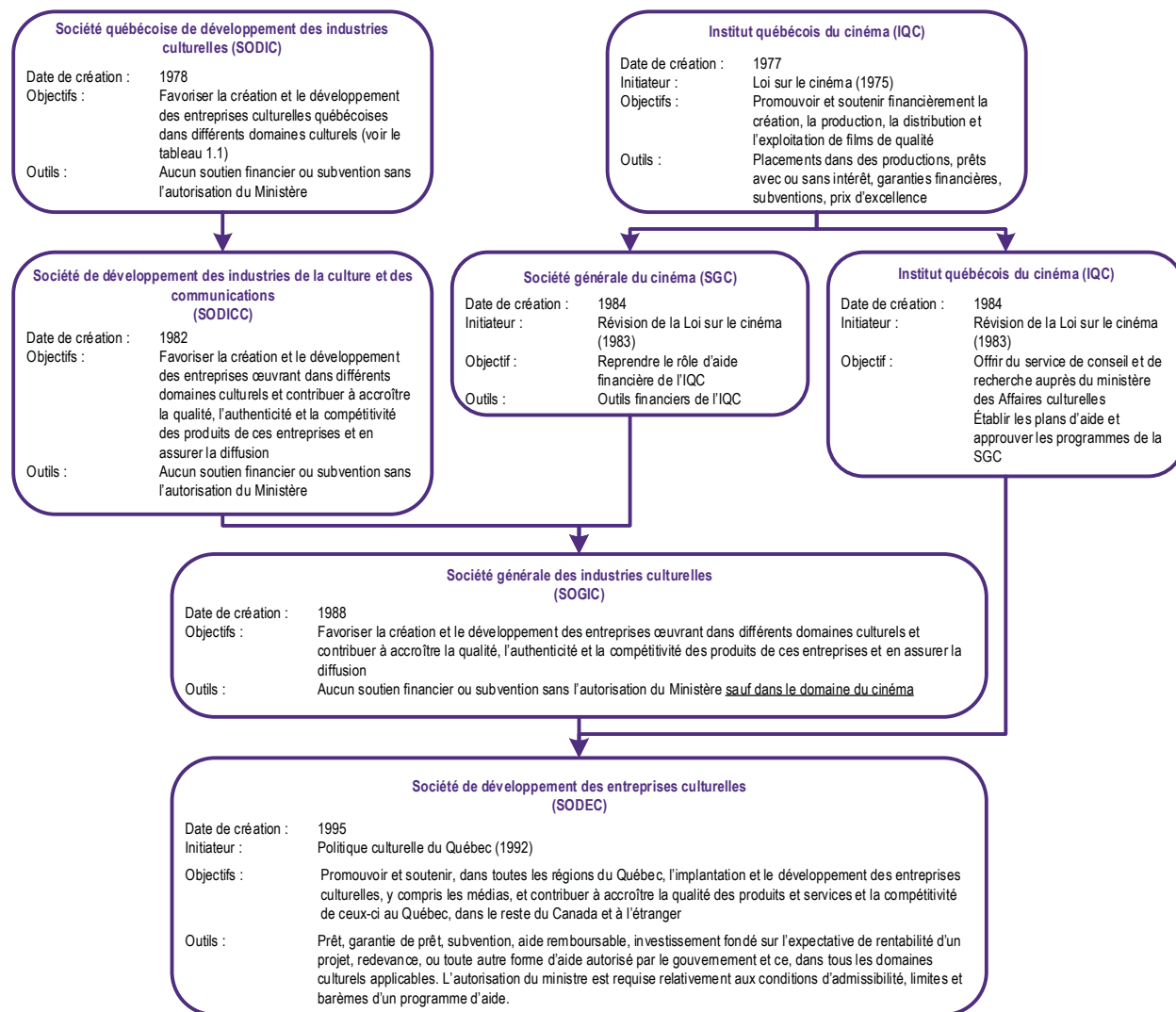
- Le chapitre 2 fait une présentation générale de la SODEC en abordant la période avant la SODEC, la création de la SODEC et son évolution jusqu'à ce jour;
- Le chapitre 3 présente les éléments de réponse aux différentes questions de revue du mandat de la SODEC;
- Le chapitre 4 présente une analyse des enjeux de la SODEC touchant aux besoins des clients, à la mission de la SODEC, à la planification stratégique, au plan opérationnel, au modèle de gouvernance, au mode de gestion, à l'allocation des ressources et au suivi des résultats. À la fin de chacune des sections de ce chapitre, nous formulons des recommandations afin d'améliorer la situation de la SODEC par rapport à ces enjeux.

2. Présentation générale de la SODEC

2.1 Période précédant la création de la SODEC

La SODEC est la dernière société d'État d'une suite d'organismes publics ayant eu pour mandat de soutenir les entreprises culturelles au Québec. Avant de parler de la SODEC et d'en faire l'analyse, il est important d'en connaître ses origines. Ainsi, vers la fin des années 1970, le ministère des Affaires culturelles du Québec a mis sur pied deux organismes voués à favoriser le développement de la culture au Québec. Un de ces organismes, l'Institut québécois du cinéma (IQC), comme son nom l'indique, était voué exclusivement au cinéma, tandis que le second, la Société québécoise de développement des industries culturelles (SODIC), visait un éventail de domaines culturels beaucoup plus vaste. La Figure 2-1 présente de manière globale l'évolution des différents organismes mis en place par le gouvernement du Québec pour soutenir les entreprises culturelles au Québec. Le détail de ces entités est exposé dans les sous-sections suivantes.

Figure 2-1 Évolution des objectifs soutenus et des outils employés par les sociétés d'État œuvrant dans le domaine de la culture



2.1.1 Le domaine du cinéma

2.1.1.1 Institut québécois du cinéma

L'Institut québécois du cinéma (IQC) tire son origine de la Loi sur le cinéma de 1975. Le mandat de l'IQC est de « répartir, en veillant à la liberté de création et d'expression ainsi qu'à la liberté de choix des consommateurs, les fonds que l'État destine au secteur privé pour mettre en œuvre la politique cinématographique définie ». Cette politique visait notamment à développer un cinéma québécois de qualité et l'épanouissement de la culture cinématographique dans toutes les régions du Québec. L'IQC est composé de sept membres¹, dont cinq qui sont représentatifs des secteurs

¹ Il ne s'agit pas d'administrateurs, mais des membres qui composent l'Institut. Les membres doivent nommer un directeur général qui, lui, est responsable de l'administration de l'Institut.

de la production, de la réalisation, des artisans, de la distribution et de l'exploitation. Parmi les deux autres membres, un représente la clientèle de la cinématographie québécoise.

Pour réaliser sa mission, l'IQC pouvait soutenir les entreprises cinématographiques par :

- des placements dans des productions en contrepartie d'une participation aux bénéfices;
- des prêts avec ou sans intérêt;
- des garanties aux prêteurs et aux investisseurs, directement ou indirectement, notamment par l'entremise de compagnies de placement;
- des primes à la qualité et au succès;
- des subventions, dont des subventions au déficit;
- des prix d'excellence;
- des réinvestissements par les bénéficiaires d'aide financière des profits qu'ils tirent des sommes avancées par l'IQC.

En plus de ce rôle de gestion et de répartition des fonds gouvernementaux destinés au secteur du cinéma, l'IQC joue, selon la loi de l'époque, un rôle de collaborateur avec le Ministre à l'élaboration et à l'application de la politique cinématographique.

En 1983, le législateur procède à une refonte de la Loi sur le cinéma. Ceci entraîne une répartition dans deux entités des fonctions auparavant sous la responsabilité de l'IQC. À partir de ce moment, les fonctions de l'IQC se limitent à conseiller le Ministre sur l'élaboration et la mise en œuvre de la politique du cinéma et à en surveiller l'application, et à donner son avis au Ministre sur toute question que ce dernier lui soumet. Si l'IQC n'a plus pour fonction de répartir les fonds du gouvernement pour soutenir les entreprises cinématographiques (ceci est maintenant sous la responsabilité de la deuxième entité créée par la refonte de la Loi sur le cinéma, la Société générale du cinéma du Québec (SGC) (voir la section suivante), il demeure responsable :

- de déterminer les orientations que doit respecter la SGC;
- de déterminer le plan d'aide et d'approuver les programmes de la SGC;
- d'effectuer des recherches et des études dans le domaine du cinéma.

Ainsi, dans une hiérarchie opérationnelle, à la suite de la refonte de la Loi sur le cinéma en 1983, l'IQC se positionne entre le Ministre et la SGC, bien que cette dernière relève du Ministre.

2.1.1.2 Société générale du cinéma du Québec

La Société générale du cinéma du Québec est la seconde entité créée à la suite de la refonte de la Loi sur le cinéma en 1983. En devenant responsable de l'administration du fonds du gouvernement destiné à soutenir les entreprises cinématographiques, la SGC devient donc responsable :

- de promouvoir ou d'aider financièrement :
 - la création cinématographique et la production de films reconnus comme films québécois;
 - la distribution et l'exploitation de films au Québec ainsi que le développement des industries techniques;
 - le cinéma québécois, en favorisant sa représentation dans les festivals et autres manifestations cinématographiques, et la culture cinématographique au Québec;

- d'encourager la participation des entreprises de télévision à la production et à la diffusion de films québécois;
- d'encourager ou d'aider financièrement la formation, la recherche, le développement et l'innovation dans le domaine du cinéma.

Étant donné que l'IQC doit approuver les programmes de la SGC, cette dernière doit lui transmettre annuellement le plan d'aide et les programmes qu'elle entend mettre de l'avant durant l'année suivante.

2.1.2 Les autres domaines de la culture

2.1.2.1 Société québécoise de développement des industries culturelles

Parallèlement à l'évolution des différentes entités vouées au cinéma, dès 1978, le gouvernement du Québec a créé la Société québécoise de développement des industries culturelles (SODIC). Sa mission était de « *favoriser la création et le développement des entreprises culturelles québécoises* » dans différents domaines culturels et de « *contribuer à accroître la qualité, l'authenticité et la compétitivité des produits de ces entreprises, et en assurer la diffusion* ». Le Tableau 2-1 présente l'évolution des domaines culturels couverts par les différentes entités responsables de soutenir les entreprises culturelles, de la SODIC à la SODEC.

La Loi sur la SODIC ne permettait pas à cette dernière d'accorder de subvention à une entreprise culturelle. Toutefois, elle pouvait, après autorisation du gouvernement, consentir des prêts à des taux d'intérêt inférieurs à ceux sur le marché.

Tableau 2-1 Évolution des domaines de la culture couverts par les différentes sociétés de développement de l'industrie culturelle au Québec

SODIC 1978 – 1982	SODICC 1982 - 1988	SOGIC 1988 - 1995	SODEC 1995 – à ce jour
Livre			
Périodique	Périodique, journal et logiciel		Édition spécialisée
Disque	Disque, vidéodisque, vidéocassette		Disque
Spectacle	Spectacle, théâtre, musique, danse, chanson		Spectacle de variétés
Audiovisuel			
Arts visuels			
Design			
Métiers d'art			
Magnétoscopie	Service des communications, télévision, radio, magnétoscopie, câblodistributeur		
	Patrimoine immobilier*		
		Cinéma	

* Le patrimoine immobilier n'est pas spécifiquement inscrit dans la Loi sur la SODEC comme étant un domaine culturel où la SODEC intervient. Il s'agit néanmoins d'un domaine d'activité où la SODEC est présente. Nous avons choisi de le maintenir dans ce tableau en y ajoutant cette note.

2.1.2.2 Société de développement des industries de la culture et des communications

En 1982, la SODIC est remplacée par la Société de développement des industries de la culture et des communications (SODICC). La principale différence par rapport à la SODIC se situe dans les domaines culturels sous la responsabilité de la Société. En effet, les services de communication tels que la télévision, la radio et les câblodistributeurs sont des parties intégrantes des domaines couverts par la SODICC. Comme pour la SODIC, la SODICC n'offre pas de soutien financier aux entreprises, autres que des prêts à taux d'intérêt plus faible que ceux sur le marché. Sa mission est également similaire.

2.1.2.3 Société générale des industries culturelles

Vers la fin des années 1980, alors que le gouvernement du Québec cherche à réduire le nombre d'organismes gouvernementaux, il procède à la fusion entre la SODICC et la SGC pour former la Société générale des industries culturelles (SOGIC). La mission de la SOGIC est similaire à celle de la SODICC, si ce n'est que dans les domaines dorénavant couverts, on retrouve celui du cinéma.

La SOGIC maintient les programmes d'aide financière aux entreprises évoluant dans le domaine du cinéma. Une nouveauté toutefois pour les entreprises dans les autres domaines : la SOGIC peut, après autorisation du Ministre, accorder une aide financière. Elle doit toutefois soumettre le plan d'aide financière, les programmes et les critères d'attribution au Ministre pour approbation.

Selon l'information contenue dans la Politique culturelle de 1992, depuis le début de la SODIC et jusqu'à la fin de l'année 1990-1991, les différentes sociétés ont globalement accordé un financement sous la forme de prêts, de garanties de prêt ou de capital-actions à 677 entreprises (en excluant le domaine cinématographique).

Durant toute l'existence de la SOGIC, soit de 1988 à 1995, année de création de la SODEC, l'IQC continue d'opérer sur la SOGIC de la même manière qu'il le faisait sur la SGC, en conseillant notamment le Ministre sur le plan d'aide financière et les programmes proposés par la SOGIC.

2.2 La Politique culturelle de 1992

En 1992, après plus d'un an et demi de travail et une commission parlementaire, le gouvernement du Québec adoptait sa politique culturelle intitulée « Notre culture, notre avenir ». Elle visait à faire de la culture « *une mission sociale et gouvernementale* » en travaillant sur une dizaine d'orientations regroupées en trois volets :

- Affirmer l'identité culturelle en :
 - valorisant la langue française comme moyen d'exprimer la culture et d'y accéder;
 - valorisant l'héritage culturel;
 - renforçant le dialogue des cultures;
- Soutenir les créateurs et les arts en :
 - favorisant en priorité la création artistique sous toutes ses formes;
 - améliorant les conditions de vie professionnelle des créateurs et des artistes;

- assurant la vitalité des organismes artistiques;
- élaborant et mettant en œuvre une stratégie de développement des industries culturelles;
- Favoriser l'accès et la participation des citoyens à la vie culturelle en :
 - renforçant l'éducation et la sensibilisation aux arts et à la culture;
 - facilitant l'accès aux arts et à la culture;
 - favorisant la participation des citoyens à la vie artistique et culturelle.

Lors de la création de la Politique culturelle en 1992, le ministère de la Culture et des Communications a choisi de donner une autonomie à la communauté des arts relativement à la gestion du soutien qui lui est nécessaire. Pour ce faire, cette politique annonçait la création du Conseil des arts et des lettres du Québec (CALQ).

En parallèle à la création du CALQ, le gouvernement du Québec annonçait dans la Politique culturelle son intention de revoir « *le rôle, les structures et le mode de fonctionnement des organismes publics chargés de soutenir les industries culturelles [... afin] que ces organismes participent aux orientations gouvernementales en matière culturelle* ». Le texte de la Politique culturelle ciblait spécifiquement la SOGIC dans cette révision.

2.3 La Société de développement des entreprises culturelles, de sa création à ce jour

Trois ans après l'adoption de la Politique culturelle de 1992, et comme résultat de la révision des différentes organisations gouvernementales œuvrant dans le domaine de la culture, la SOGIC et l'IQC ont fusionné pour créer la Société de développement des entreprises culturelles (SODEC). Cette dernière a été instituée en fonction de la Loi sur la Société de développement des entreprises culturelles (chapitre S-10.002) (ci-après la « Loi sur la SODEC »). Dans cette section portant sur la SODEC, nous présentons une mise en contexte du fonctionnement de cette société d'État afin de faciliter l'interprétation des constats faits par la suite au chapitre 3. Plus spécifiquement, nous abordons les points suivants :

- Les principaux articles qui caractérisent la loi constitutive de la SODEC;
- La gestion interne de la SODEC et ses différents comités internes;
- L'offre de service de la SODEC, incluant les outils de financement et la gestion du patrimoine;
- Les résultats financiers de la SODEC.

2.3.1 La loi constitutive de la SODEC

La Loi sur la SODEC définit le cadre d'opération de la société d'État, son fonctionnement ainsi que ses rôles et responsabilités. À l'exception des articles de loi 5.1 à 5.5 touchant à la durée du mandat du président du conseil d'administration, à la nomination du président et chef de la direction, à l'empêchement de ce dernier d'exercer ses fonctions et à la composition des membres du comité de gouvernance et d'éthique et du comité des ressources humaines, tous les articles de la Loi sur la SODEC datent de 1994 ou de 1995, c'est-à-dire qu'il s'agit des articles d'origine de cette loi. Les articles 5.1 à 5.5 ont été adoptés beaucoup plus récemment, soit en 2007 ou en 2012, après l'adoption de la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État. Les articles principaux définissant la SODEC sont présentés sommairement ci-dessous.

2.3.1.1 *Le mandat de la SODEC*

Le mandat de la SODEC, inscrit à même la loi qui la constitue, est **de promouvoir et de soutenir, dans toutes les régions du Québec, l'implantation et le développement des entreprises culturelles, y compris les médias, et de contribuer à accroître la qualité des produits et services et la compétitivité de ceux-ci au Québec, dans le reste du Canada et à l'étranger** (S-10-002, a.17). Ce mandat n'a pas changé depuis la création de la SODEC en 1995.

En plus de son rôle d'aide aux entreprises, la SODEC doit agir comme conseiller auprès du ministre de la Culture et des Communications pour tout sujet ou question soulevé par le Ministre (S-10.002, a.22).

2.3.1.2 *Outils disponibles pour la SODEC pour mettre en œuvre son mandat et soutenir les entreprises culturelles*

La Loi sur la SODEC définit les outils que la Société peut employer pour aider les entreprises culturelles et ainsi réaliser sa mission. Il peut s'agir des outils suivants (S-10.002, a. 22) :

- Un prêt;
- Une garantie de remboursement total ou partiel à l'égard d'un engagement financier;
- Un investissement fondé sur l'expectative de rentabilité d'un projet ou d'une entreprise en échange d'une participation aux bénéfices, de redevances ou de toute autre forme de compensation;
- Une subvention;
- Une aide remboursable en partie, compte tenu des revenus;
- Toute autre forme d'aide autorisée par le gouvernement.

La SODEC est libre de définir ses programmes de subvention, d'établir les critères d'admissibilité à une telle aide financière, mais elle doit toutefois, conformément à la loi qui la constitue, soumettre au ministre de la Culture et des Communications les critères d'admissibilité, les barèmes, les modalités et les limites de l'aide (S.10.002, art. 20).

2.3.1.3 *La gouvernance*

Les administrateurs de la SODEC sont nommés par le gouvernement du Québec en prenant en considération les profils de compétences et l'expérience des candidats. Huit membres du conseil d'administration, excluant le président et chef de la direction générale et le président du conseil, doivent provenir des domaines culturels concernés par la SODEC, et ce, de la manière suivante (S-10.002 art. 5) :

- deux membres provenant du domaine du cinéma ou de la production télévisuelle;
- deux membres provenant du domaine du disque ou du spectacle de variétés;
- deux membres provenant du domaine du livre ou de l'édition spécialisée;
- deux membres provenant du domaine des métiers d'art.

Il doit également y avoir deux membres qui proviennent du secteur de la culture, mais de domaines différents de ceux évoqués précédemment. Finalement, il faut trois autres membres provenant de domaines autres que ceux de la culture.

Les principales responsabilités des administrateurs, telles que définies dans la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État, sont énumérées à l'annexe 2.

Conformément à la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État (G-1.02, art. 4), au moins les deux tiers des membres du conseil d'administration doivent, de l'avis du gouvernement, se qualifier comme administrateurs indépendants. La Loi sur la SODEC (S-10.002, art. 5) mentionne, pour sa part, qu'il faut un minimum de huit administrateurs se qualifiant comme indépendants selon l'avis du gouvernement.

La composition du conseil d'administration a évolué avec le temps. Initialement, le conseil était composé de 11 administrateurs. Ce nombre a été augmenté à 15 membres en 2007 par l'ajout de trois administrateurs qui ne sont pas du domaine de la culture (mentionné au paragraphe ci-dessus) et du président et chef de la direction (PCD) de la SODEC. Une place pour ce dernier a été faite au conseil d'administration avec l'entrée en vigueur, en 2006, de la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État (G-1.02) qui, à l'article 28, mentionne que les fonctions de président du conseil d'administration et de président et chef de la direction de la Société ne peuvent être cumulées. Ainsi, un président du conseil d'administration a été nommé et un siège a été ajouté au conseil pour le président et chef de la direction.

Comme toutes les sociétés d'État, la SODEC doit, conformément à la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État (G.1.02, art. 19), avoir trois comités où ne siègent que des administrateurs :

- Comité de gouvernance et d'éthique;
- Comité de vérification (aussi appelé comité d'audit);
- Comité des ressources humaines.

Seuls les administrateurs se qualifiant comme indépendants peuvent siéger à ces comités. Les responsabilités de ces trois comités sont présentées à l'annexe 3. Selon la Loi sur la SODEC (S-10.002, art. 5.5), le comité de gouvernance et d'éthique et le comité des ressources humaines sont composés majoritairement de membres indépendants.

2.3.1.4 Rôle de consultation

La SODEC doit, en vertu de la Loi sur la SODEC (S-10.002, art. 28), se doter de trois commissions et d'un conseil, tous les quatre jouant un rôle de consultation pour la SODEC :

- Commission du disque et du spectacle de variétés;
- Commission du livre et de l'édition spécialisée;
- Commission des métiers d'art;
- Conseil national du cinéma et de la production télévisuelle (CNCT).

Ces commissions et le CNCT sont présidés par un administrateur de la SODEC représentant le domaine d'activité culturelle concerné. Les autres membres sont nommés par la SODEC après consultation d'organismes considérés comme étant représentatifs des milieux concernés (S-10.002, art. 29).

La fonction de ces commissions et du CNCT est de conseiller la SODEC sur toute question qu'elle leur soumet ou de réaliser toute étude qu'elle considère comme nécessaire. La SODEC a également l'obligation, selon la Loi sur la SODEC, de consulter ces commissions et le CNCT sur les projets de programmes d'aide financière dans leur domaine de compétence respectif. Nous abordons plus en détail certaines particularités du rôle de consultation qu'ont les commissions et le CNCT à la section 3.2.1.3.

La SODEC peut également, en vertu de la Loi sur la SODEC (S-10.002, art. 24(1) 3), se doter de toute autre commission consultative afin de l'aider dans la mise en œuvre de son mandat.

2.3.1.5 Révision de la Loi sur la SODEC

Vingt-deux ans après la création de la SODEC, son mandat est demeuré le même et la loi qui la constitue n'a pas significativement changé. Au moment de procéder à la revue du mandat de la SODEC, celle-ci avait en place un comité ad hoc de révision de la loi et a été créé à la demande du conseil d'administration de la SODEC en décembre 2016. Composé à la fois de membres de la direction de la SODEC et d'administrateurs, son objectif est de formuler au gouvernement une série de recommandations visant à moderniser cette loi et à la rendre compatible avec l'évolution de l'industrie de la culture au Québec et ailleurs dans le monde. Parmi les propositions de modifications actuellement sur la table, il est question de :

- renommer les différents domaines d'activités de la SODEC afin de mieux refléter la situation actuelle de l'industrie de la culture;
- limiter l'obligation de la SODEC de faire approuver par le ministre de la Culture et des Communications les barèmes et critères d'admissibilité des programmes;
- modifier la composition du conseil d'administration afin de limiter les apparences de conflits d'intérêts avec les membres représentant les domaines culturels;
- ne plus imposer à la SODEC l'obligation de consulter les commissions et le CNCT sur les projets de programmes.

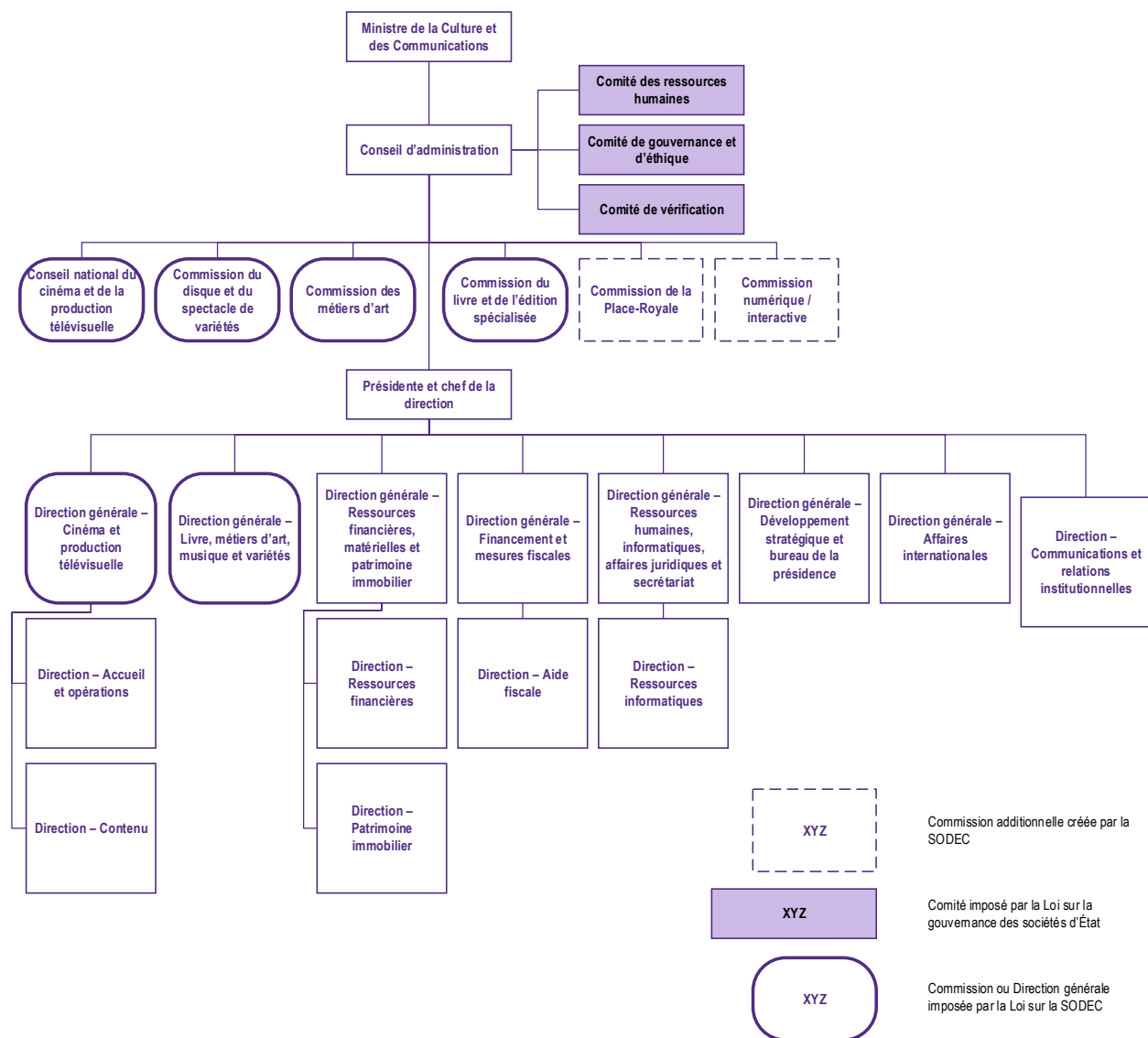
La SODEC souhaite conserver la possibilité de créer des commissions ad hoc, mais considère que les commissions statutaires et l'obligation de les consulter ralentissent la gestion des programmes.

2.3.2 La gestion interne de la SODEC

2.3.2.1 Directions de la SODEC

L'organigramme complet de la SODEC est présenté à la Figure 2-2. Dans cet organigramme, nous faisons la distinction entre les comités, les directions et les commissions qui sont obligatoires en vertu de la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État ou de la Loi sur la SODEC par rapport aux autres comités, directions et commissions issus d'une décision interne à la SODEC.

Figure 2-2 Organigramme fonctionnel de la SODEC



La Loi sur la SODEC impose à celle-ci de nommer deux directeurs généraux (S.10.002, art. 12) :

- Un directeur général du cinéma et de la production télévisuelle;
- Un directeur général du livre, des métiers d'art, de la musique et des variétés.

Cette structure de direction générale, datant de la mise en œuvre de la SODEC en 1995, reprend, comme c'est le cas pour le CNCT, l'idée qu'il y avait à cette époque de maintenir un statut distinctif au domaine du cinéma qui devenait sous le contrôle de la SODEC en fusionnant l'IQC à la SOGIC. Ceci fait en sorte que, près de 25 ans plus tard, la Direction générale livre, métiers d'art, musique et variétés est responsable du double du nombre de programmes d'aide en vigueur en 2015-2016 (30 programmes), comparativement à 16 pour la Direction générale du cinéma et de la production télévisuelle.

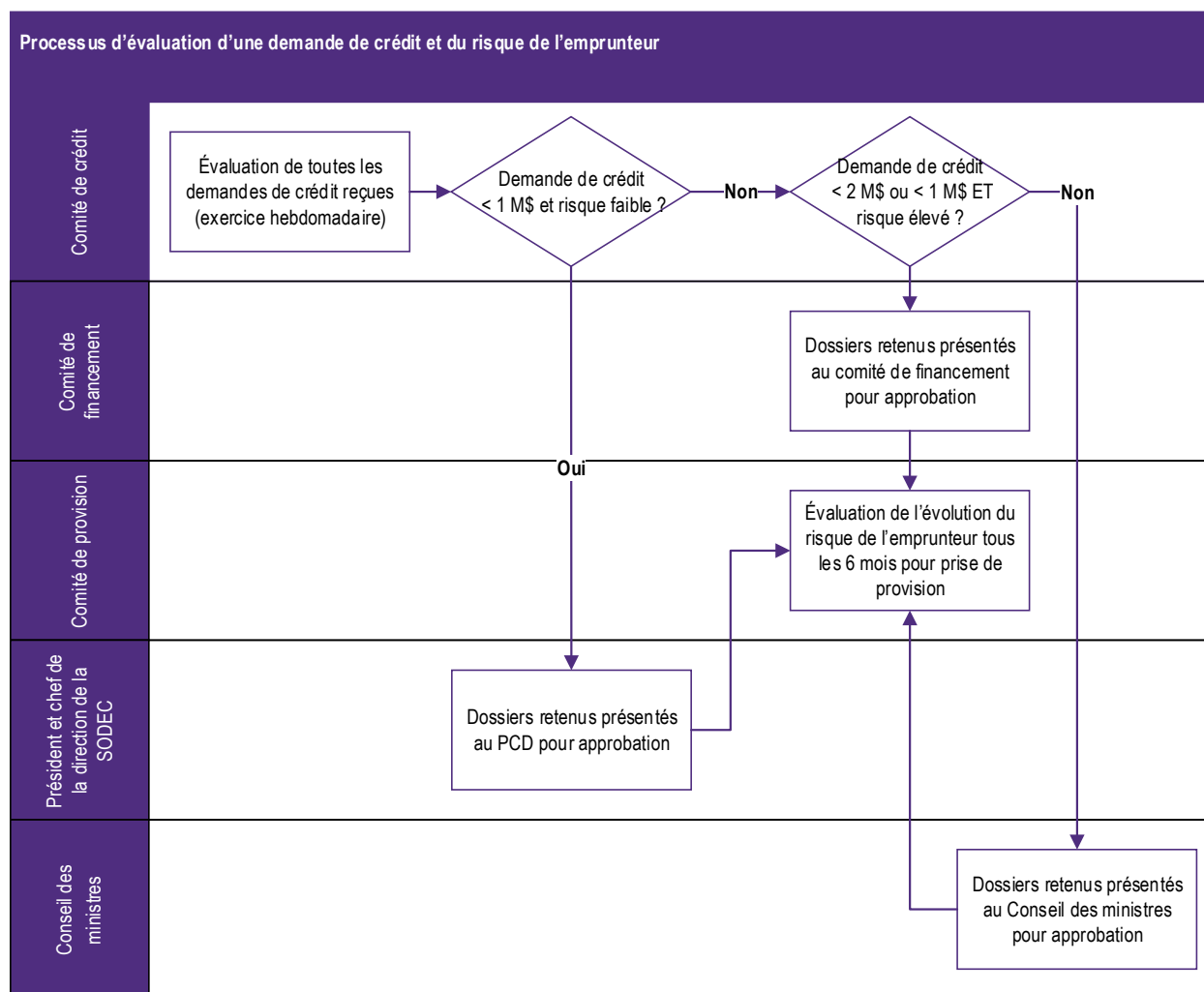
La SODEC a également créé, par choix et nécessité de fonctionnement, cinq autres directions générales et une direction qui relèvent directement de la présidente et chef de la direction (PCD). Toutes ces directions composent le comité de direction de la SODEC, à savoir :

- la présidente et chef de la direction de la SODEC;
- la Direction générale du cinéma et de la production télévisuelle;
- la Direction générale des ressources financières, matérielles et du patrimoine immobilier;
- la Direction générale livre, métiers d'art, musique et variétés;
- la Direction générale du financement et des mesures fiscales;
- la Direction générale des ressources humaines, informatiques, affaires juridiques et secrétariat;
- la Direction générale du développement stratégique et du bureau de la présidence;
- la Direction générale des affaires internationales;
- la Direction des communications et des relations institutionnelles.

2.3.2.2 Comités internes de la SODEC

Comme il est présenté à la section 3.4.3.2, la SODEC offre du crédit et des prêts aux entreprises culturelles par l'entremise de sa banque d'affaires. Il ne s'agit pas ici de subvention mais de prêt. Il est donc nécessaire que la SODEC évalue le risque que présente l'emprunteur afin qu'elle s'assure, dans la mesure du possible, qu'il puisse rembourser son prêt. Pour ce faire, la SODEC a mis en place trois comités qui interviennent à des moments différents dans le processus d'autorisation d'un prêt (ces règles d'autorisation sont clairement précisées dans le règlement de régie interne de la SODEC). Le processus d'évaluation d'une demande de crédit, incluant les interrelations entre ces différents comités, est présenté à la Figure 2-3.

Figure 2-3 Processus d'évaluation d'une demande de crédit et du risque de l'emprunteur



Ces trois comités sont les suivants :

- Comité de crédit, qui se réunit une fois par semaine pour examiner l'ensemble des demandes de crédit reçues. Théoriquement, si la demande est inférieure à 1 000 000 \$, ce comité présente les dossiers retenus au PCD pour approbation. Dans certains cas², le comité peut juger le dossier trop risqué, malgré le fait que la demande soit inférieure à 1 000 000 \$, et dans ce cas, il le soumettra au comité de financement et non pas uniquement au PCD. Ce comité est composé comme suit :
 - Direction générale du financement et des mesures fiscales;
 - Direction générale des ressources financières, matérielles et du patrimoine immobilier;
 - Conseiller juridique relevant de la Direction générale des ressources humaines, informatiques, affaires juridiques et secrétariat;

² Il n'existe pas de règle précise, toutefois, pour déterminer ces cas d'exception.

- Analyste financier concerné par le dossier à l'étude;
- Comité de financement, qui est nécessaire pour approuver les demandes de crédit de plus de 1 000 000 \$, mais de moins de 2 000 000 \$³ (et les demandes de moins de 1 000 000 \$ jugées risquées par le comité de crédit). La structure de ce comité est toujours la même, mais sa composition sera variable en fonction des demandes, puisque selon le règlement de régie interne de la SODEC, les administrateurs qui siègent à ce comité ne doivent pas provenir du domaine culturel visé par la demande de crédit. La structure du comité est donc la suivante :
 - Présidente et chef de la direction de la SODEC;
 - Deux administrateurs du conseil de la SODEC, qui ne sont pas du domaine visé par la demande de crédit.
- Comité de provision, qui se réunit deux fois par année pour passer en revue chacun des dossiers de crédit en vigueur afin de réévaluer le risque que présente le prêt et de déterminer si la SODEC doit prendre une provision advenant qu'elle considère que la situation de l'emprunteur a évolué et que le remboursement du prêt est maintenant plus à risque. Ce comité est composé comme suit (la composition est similaire à celle du comité de crédit):
 - Direction générale des ressources financières, matérielles et du patrimoine immobilier;
 - Direction générale du financement et des mesures fiscales;
 - Conseiller juridique relevant de la Direction générale des ressources humaines, informatiques, affaires juridiques et Secrétariat;
 - Les analystes financiers qui viennent tour à tour présenter les différents prêts en vigueur.

2.3.3 Offre de service de la SODEC

2.3.3.1 Programmes d'aide, financement et crédit d'impôt

Pour l'année 2015-2016, selon le rapport annuel de la SODEC, un montant d'aide de 54 850 283 \$ a été octroyé au moyen de 53 programmes et volets. À ceci s'ajoutent 37 566 074 \$ d'aide au moyen de la banque d'affaires de la SODEC. Ce soutien par la banque d'affaires représente 41 % de la valeur des interventions de la SODEC en 2015-2016 (en excluant les mesures fiscales). L'aide par les programmes de la SODEC représente pour sa part 59 % des sommes investies.

Dans le cas des programmes d'aide généraux et du financement des entreprises, c'est le domaine du cinéma et de la production télévisuelle qui en a bénéficié le plus avec 64 % du montant total destiné aux programmes d'aide et 81 % du montant total pour le financement des entreprises. Au total, sur les 92 416 357 \$ d'aide et de financement distribués en 2015-2016 par la SODEC, le domaine du cinéma et de la production télévisuelle a obtenu 63 542 286 \$, soit 69 % (voir le Tableau 2-2). C'est le domaine de la musique et du spectacle de variétés qui se situe en seconde place en matière de proportion de l'aide et du financement total obtenus en 2015-2016, mais loin derrière avec 12 % (pour un total de 11 224 739 \$), tout juste devant le domaine du livre et de l'édition spécialisée avec 11 % (pour un total de 10 133 743 \$). Tous les autres domaines ensemble ont touché moins de 10 % de l'aide et du financement.

Selon la politique financière de la SODEC, pour le volet financement, sa banque d'affaires propose du financement à un taux avantageux qui est le taux préférentiel majoré d'un pourcentage variant entre 1 % et 6 % dans le cas

³ Si la demande de crédit est de plus de 2 000 000 \$, elle doit être approuvée par le Conseil des ministres.

d'opérations conventionnelles, le taux préférentiel majoré de 2 % et une prime au rendement pour des projets de développement et dans le cas de projets de redressement, le taux préférentiel majoré de 2 % et une prime de risque.

Tableau 2-2 Répartition de l'aide et du financement accordés en 2015-2016 par la SODEC selon les différents domaines

Domaines	Programmes d'aide généraux	Programmes d'aide à l'exportation et au rayonnement culturel	Financement des entreprises	Financement intermédiaire	Pourcentage du total
Arts d'interprétation	0 \$	0 \$	1 665 000 \$	0 \$	1,8 %
Arts visuels	191 082 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0,2 %
Cinéma et prod. télévisuelle	32 250 688 \$	1 286 308 \$	27 370 972 \$	2 634 318 \$	68,8 %
Enregistrements sonores	0 \$	0 \$	0 \$	143 256 \$	0,2 %
Livre et édition spécialisée	6 064 566 \$	761 234 \$	3 225 000 \$	82 943 \$	11,0 %
Métiers d'art	3 860 111 \$	61 555 \$	700 000 \$	0 \$	5,0 %
Musique et variétés	7 977 095 \$	2 397 644 \$	850 000 \$	0 \$	12,1 %
Prod. de spectacles musicaux	0 \$	0 \$	0 \$	894 585 \$	1,0 %
TOTAL	50 343 542 \$	4 506 741 \$	33 810 972 \$	3 755 102 \$	100,0 %
	54 850 283 \$		37 566 074 \$		

En plus de ces aides et du financement des entreprises culturelles, la SODEC a donné une décision préalable favorable pour des mesures fiscales en 2015-2016 à 1 900 demandes, pour un montant total de 276 290 612 \$ (voir le Tableau 2-3). C'est dans le domaine du cinéma et de la production télévisuelle (incluant la production cinématographique et télévisuelle québécoise, le doublage de films et les services de production cinématographique) qu'il y a eu le plus de décisions favorables (1 102 décisions, soit 58 %) pour un montant total de 248 918 251 \$ (90,1 %).

Tableau 2-3 Répartition des mesures fiscales par domaine culturel en 2015-2016

Domaine et nature de l'intervention	Nombre de décisions préalables	Montant	Nombre d'ouvrages
Production cinématographique et télévisuelle québécoise	534	131 450 273 \$	---
Doublage de films	485	3 690 675 \$	---
Édition de livres	220	7 099 562 \$	2 718
Production d'enregistrements sonores	185	1 555 313 \$	---
Production de spectacles	344	16 665 362 \$	---
Services de production cinématographique	83	113 777 303 \$	---
Production d'événements ou d'environnements multimédias hors Québec	49	2 052 124 \$	---
TOTAL	1 900	276 290 612 \$	---

L'offre de service dans les programmes d'aide généraux est demeurée sensiblement la même depuis les dernières années (voir le Tableau 2-4). Les modifications les plus importantes ont eu lieu principalement avant 2010, et ce, dans le domaine du livre et de l'édition spécialisée par :

- l'ajout d'un volet d'aide à la numérisation;
- le partage du volet Aide aux librairies agréées (pour lequel aucune aide n'avait été accordée en 2005-2006) en deux sous-volets, *Informatisation et autres projets* et *Promotion*.

Le domaine des métiers d'art a connu un bond de participations entre 2011-2012 et 2012-2013, notamment par la création d'un projet pilote de programme d'aide aux artistes en arts visuels en deux volets qui a, à sa première année, aidé 223 artistes, soit près de 40 % de toute l'aide dans ce domaine en 2012-2013. Ce programme est maintenant un programme régulier de l'aide générale dans le domaine des métiers d'art. Sa popularité a diminué, avec un appui à 99 artistes en 2015-2016.

Cette tendance stable dans le nombre de programmes / volets pour les programmes généraux et les programmes destinés à l'exportation et au rayonnement depuis 2010-2011 s'observe également dans le montant total de l'aide octroyée (Tableau 2-5) qui, à l'exception de 2012-2013 et 2013-2014, a fluctué entre 50 millions et 52 millions. Les deux exceptions sont les années où il y a eu une pointe dans le nombre d'aides octroyées (2 320 et 2 410 respectivement, voir le Tableau 2-4).

Du point de vue des mesures fiscales, il y a eu, pour les deux dernières années dont les données sont disponibles au moment de faire cette analyse, une augmentation marquée des décisions préalables pour le crédit d'impôt (35 % d'augmentation entre 2013-2014 et 2014-2015).

Tableau 2-4 Évolution du nombre de programmes / volets par domaine et du nombre de demandes d'aide accordées

	Cinéma et production télévisuelle		Livre et édition spécialisée		Métiers d'art		Musique et spectacle de variétés		Aide à l'exportation et au rayonnement		TOTAL	
	Nb prog.	Nb. dem.	Nb prog.	Nb. dem.	Nb prog.	Nb. dem.	Nb prog.	Nb. dem.	Nb prog.	Nb. dem.	Nb prog.	Nb. dem.
2005 - 2006	17	406	9	295	8	219	8	404	6	146	48	1 470
2010 – 2011	17	429	12	436	8	324	10	443	7	391	54	2 023
2011 – 2012	18	396	13	457	8	333	10	544	8	416	57	2 146
2012 - 2013	18	391	13	460	10	544	11	508	8	417	60	2 320
2013 – 2014	18	405	13	464	10	473	11	653	6	415	58	2 410
2014 – 2015	17	352	13	453	10	410	10	531	8	354	58	2 100
2015 - 2016	16	320	12	433	9	412	9	435	7	406	53	2 006

Tableau 2-5 Évolution des montants des différentes interventions financières de la SODEC depuis sa création

	Programmes d'aide		Financement des entreprises		Mesures fiscales
	Programmes généraux	Programmes destinés à l'exportation et au rayonnement culturel	Financement d'entreprises	Financement intermédiaire	Crédit d'impôt (décisions préalables)
2005 - 2006	41 658 916 \$	3 691 178 \$	26 414 500 \$	8 875 923 \$	120 921 101 \$
2010 – 2011	50 268 896 \$	5 534 117 \$	24 035 750 \$	5 916 315 \$	253 680 226 \$
2011 – 2012	52 446 099 \$	5 262 729 \$	30 600 000 \$	2 283 372 \$	185 562 548 \$
2012 - 2013	57 313 846 \$	5 304 034 \$	32 427 000 \$	3 994 771 \$	209 468 550 \$
2013 – 2014	53 049 798 \$	4 978 381 \$	29 560 672 \$	3 963 831 \$	207 818 748 \$
2014 – 2015	50 051 114 \$	4 332 831 \$	24 652 000 \$	3 340 934 \$	281 585 276 \$
2015 - 2016	50 343 542 \$	4 506 741 \$	33 810 972 \$	3 755 102 \$	276 290 612 \$

2.3.4 Partenariat financier de la SODEC

La SODEC est un partenaire financier dans deux sociétés de capital de risque, soit :

- Fonds d'investissement de la culture et des communications (FICC);
- Fonds Capital Culture Québec (FCCQ).

2.3.4.1 Fonds d'investissement de la culture et des communications

Ce fonds a été créé en 1996, soit juste après la création de la SODEC. Le Fonds de solidarité FTQ a investi dès le départ 10 millions de dollars dans ce fonds et le gouvernement du Québec, par le biais de la SODEC, y a investi initialement 5 millions de dollars. Aujourd'hui, il s'agit d'un fonds de 40,4 millions de dollars et donc, la SODEC est partenaire à 32,8 %.

Le fonds est maintenant soutenu par trois commanditaires et soutient à son tour trois commandités :

- la SODEC (commanditaire);
- le Fonds de solidarité FTQ (commanditaire);
- l'Union des artistes (commanditaire et commandité);
- l'Union des écrivaines et des écrivains québécois (commandité);
- la Guilde des musiciens et musiciennes du Québec (commandité).

Au conseil d'administration de ce fonds, composé de 11 administrateurs, il y a la PCD de la SODEC et la directrice générale du financement et des mesures fiscales de la SODEC.

Le FICC a trois objectifs spécifiques, qui s'apparentent fortement au mandat de la SODEC, soit :

- fournir un partenariat financier aux entreprises de création, de production, de distribution et de diffusion de produits et de services culturels et de communication;
- améliorer la structure financière des entreprises québécoises des domaines de la culture et des communications et ainsi contribuer à leur développement, à leur croissance, à leur rentabilité et à la présence d'une relève entrepreneuriale;
- favoriser la création d'emplois dans ces entreprises.

2.3.4.2 Fonds Capital Culture Québec

Ce fonds a été créé en novembre 2011 par une collaboration entre le gouvernement du Québec et le Fonds de solidarité FTQ. L'objectif de ce fonds est d'aider financièrement des entreprises culturelles dans l'exportation de leurs projets et produits. La participation du gouvernement du Québec s'exprime par l'entremise de la SODEC. À ce titre, la PCD de la SODEC et la directrice générale du financement et des mesures fiscales de la SODEC siègent au conseil d'administration du FCCQ (sur un total de neuf administrateurs). Deux autres administrateurs sont nommés par la SODEC.

La capitalisation actuelle du fonds est de 20 millions de dollars, répartie pour 60 % à la SODEC, dont les parts sont acquises par le biais d'avances consenties par le ministre des Finances, et pour 40 % au Fonds de solidarité FTQ. Le fonds est autorisé jusqu'à concurrence de 100 millions de dollars.

2.3.5 Gestion du patrimoine immobilier

Parallèlement au soutien financier offert aux entreprises culturelles, la SODEC travaille également à la préservation du patrimoine immobilier. En 1996, soit pratiquement dès ses débuts, la SODEC s'est dotée d'une commission consultative pour s'assurer la participation citoyenne dans la conservation et la mise en valeur du patrimoine immobilier autour de la Place-Royale dans le Vieux-Québec (Commission de la Place-Royale).

Il faut préciser que cette vocation de préservation du patrimoine immobilier date d'avant la création de la SODEC, à l'époque de la SOGIC. Le 15 mars 1989, le gouvernement du Québec a adopté un décret (360-89) autorisant le ministre des Transports du Québec, alors responsable de la cession des immeubles excédentaires, à céder à la SOGIC 47 immeubles, dont 20 sont inscrits au registre des biens culturels. Ce transfert de responsabilité avait pour objectif de faire du ministère des Affaires culturelles, duquel relevait la SOGIC, un agent actif dans le domaine du patrimoine immobilier. Ce ministère souhaitait, par l'entremise de la SOGIC, « *agir rapidement dans ses opérations d'acquisition, de restauration, de sauvetage et éventuellement de revente d'ensembles immobiliers à caractère patrimonial*⁴ ». Lors de la création de la SODEC en 1995, le parc immobilier sous la responsabilité de la SOGIC a été transféré sous la responsabilité de la nouvelle société d'État.

En juin 2017, cette dernière était propriétaire de 31 immeubles patrimoniaux (voir le Tableau 2-6). Parmi eux, 26 font partie de la Place-Royale. C'est donc dire que la gestion des bâtiments patrimoniaux par la SODEC se concentre presque exclusivement sur la Place-Royale. Certains des bâtiments dont la SODEC n'est plus propriétaire sont passés sous contrôle privé. De plus, le 28 juin 2017, la SODEC et Télé-Québec ont été autorisés à acquérir conjointement (25

⁴ Décret 360-89, 15 mars 1989.

% et 75 % respectivement) l'édifice patrimonial Au Pied-du-Courant situé sous le pont Jacques-Cartier à Montréal. La SODEC devient également l'unique propriétaire de la Maison du Gouverneur.

Tableau 2-6 Liste des bâtiments patrimoniaux qui sont la propriété de la SODEC

Bâtiments	Localité	Sous la responsabilité de la SOGIC au 15 mars 1995	Propriété de la SODEC au 30 juin 2017	Bâtiments de la Place-Royale
Maison Thomas Chapais	Saint-Denis de Kamouraska	■		
Maison Lamontagne	Rimouski-Est	■		
Maison Le Bouthillier	Anse-aux-Griffons	■		
Maison Duroy-Leduc	Québec	■	■	■
Maison Joseph-Canac-dit-Marquis	Québec	■	■	■
Maison l'Archevêque	Québec	■	■	■
Maison Domptail	Québec	■	■	■
Maison Robert-Paré	Québec	■	■	■
Maisons Smith-Hazeur	Québec	■	■	■
Maison Soumande	Québec	■	■	■
Parc La Cetière	Québec	■	■	■
Maison Morin-Quessy-Grenon	Québec	■	■	■
Maison Chavigny-Gosselin	Québec	■	■	■
Maison Maheu-Couillard	Québec	■	■	■
Maison Sagnot-Niel	Québec	■		
Maison Parent	Québec	■	■	■
Maison La Gorgendière	Québec	■	■	■
Maison Louis-Fornel	Québec	■	■	■
Maison Barbel	Québec	■	■	■
Maison Dumont-Le Picard	Québec	■	■	■
Maison Jérémie-Rivert-Rageot	Québec	■		
Parc de l'UNESCO (anciennement Parc du Porche)	Québec	■	■	■
Maison Hunt-Labbé	Québec		■	■
Immeuble Guillot			■	■
Maison Milot	Québec	■	■	■

Bâtiments	Localité	Sous la responsabilité de la SOGIC au 15 mars 1995	Propriété de la SODEC au 30 juin 2017	Bâtiments de la Place-Royale
Maison Paradis	Québec	■	■	■
Maison Jean-Renaud-des Jésuites	Québec	■	■	■
Maison Louis et Gervais-Beaudoin	Québec	■	■	■
Maison Leber-Charest-Saint-Amant	Québec	■	■	■
Batterie Royale	Québec	■	■	■
Stationnement Guillot	Québec	■		
Maison Jacquet	Québec	■		
Maison Thompson-Côté	Québec	■		
Maison Van Felson	Québec	■		
Ancienne église de Saint-Pierre	Île d'Orléans	■	■	
Moulin Ouellet	Cap-Saint-Jacques	■		
Grande Ferme	Saint-Joachim	■		
Moulin Mgr Laval (Petit Pré)	Château-Richer	■		
Moulin à vent	Saint-Grégoire de Nicolet	■		
Musée Laurier	Arthabaska	■		
Blockhaus	Lacolle	■		
Chapelle Cuthbert	Berthierville	■	■	
Musée Honoré-Mercier	Sainte-Anne-de-Sabrevois	■		
Parc de la Pointe-du-Moulin	Île Perrot	■	■	
L'Île des Moulins	Terrebonne	■		
Maison Deschamps	Brossard	■		
Maison Jean-Baptiste-Masse	Saint-Denis-sur-Richelieu	■	■	
Phase de Pointe-des-Monts	Baie-Trinité	■	■	
Maison Bruneau-Rageot-Drapeau	Québec		■	■

La gestion du patrimoine immobilier représente pour la SODEC des revenus nets selon les rapports annuels de la SODEC (voir le Tableau 2-7). Pour l'exercice terminé le 31 mars 2016, le bénéfice net généré par la gestion du

patrimoine immobilier représentait 21,8 % de l'excédent total de la SODEC. Cette proportion était de 28,3 % pour l'exercice terminé le 31 mars 2013.

Pour les exercices financiers terminés les 31 mars 2014 et 2015, la SODEC était en déficit, mais avait généré un excédent net pour la gestion du patrimoine d'environ un million de dollars chaque année. En l'absence de cette fonction de gestion du patrimoine, il y a lieu de penser que le déficit annuel de la SODEC pour ces deux années aurait été plus important. Il faut rappeler qu'une grande partie des frais administratifs de la SODEC sont couverts par les bénéfices qu'elle génère à l'interne, incluant par la gestion du patrimoine et par sa banque d'affaires.

Tableau 2-7 Évolution des revenus et des dépenses liés à la gestion du patrimoine immobilier

	Revenus		Dépenses		Excédent Patrimoine immobilier	Excédent total pour la SODEC
	Patrimoine immobilier	Total	Patrimoine immobilier	Total		
2012-2013	5 569 791 \$	81 197 808 \$	4 708 517 \$	78 152 845 \$	861 274 \$	3 044 963 \$
2013-2014	5 639 901 \$	75 653 115 \$	4 658 525 \$	75 332 205 \$	981 376 \$	(320 910) \$
2014-2015	6 096 224 \$	71 396 981 \$	4 851 088 \$	77 689 530 \$	1 245 136 \$	(6 292 549) \$
2015-2016	5 986 318 \$	76 450 949 \$	5 296 965 \$	73 294 871 \$	689 353 \$	3 156 078 \$

2.3.6 Résultats financiers de la SODEC

Selon les états financiers de la SODEC, celle-ci a connu entre les années 2005-2006 et 2010-2011 une situation déficitaire l'amenant à générer à la fin de cette période un déficit accumulé de plus de cinq millions de dollars (voir le Tableau 2-8). Devant cette situation, le conseil d'administration a adopté au printemps 2010 une stratégie budgétaire visant un retour à l'équilibre budgétaire à la fin de l'année 2011-2012 et la résorption du déficit cumulé avant la fin de l'année 2016-2017. Les différentes actions prises par la SODEC ont porté fruit. Toutefois, en 2014-2015, la SODEC a réalisé une perte de placements de 5 378 745 \$ dans le Fonds Capital Culture Québec⁵. À elle seule, cette perte est venue effacer l'effort de la SODEC depuis l'année 2011-2012 pour éliminer le déficit accumulé. Il faut mentionner que l'entente entre les commandités de ce fonds précise que la SODEC doit prendre en charge les huit premiers millions de dollars de perte.

⁵ Il s'agit d'un fonds visant l'exportation d'œuvres et de produits culturels d'envergure. Le fonds est détenu à 60 % par la SODEC, pour le gouvernement du Québec, et à 40 % par le Fonds de solidarité FTQ.

Tableau 2-8 Évolution de l'état des résultats financiers de la SODEC

	Revenus	Dépenses	Excédent des revenus sur les dépenses	Excédent en début d'année	Excédent en fin d'année
31 mars 1996	29 350 662 \$	31 607 096 \$	(2 256 434) \$	20 562 286 \$	18 305 852 \$
31 mars 2000	48 901 310 \$	48 888 466 \$	12 844 \$	21 193 763 \$	21 206 607 \$
31 mars 2006	53 761 372 \$	54 258 169 \$	(496 797) \$	2 238 470 \$	1 741 673 \$
31 mars 2011	67 565 533 \$	67 645 315 \$	(79 782) \$	(5 389 449) \$	(5 469 231) \$
31 mars 2012	69 288 979 \$	68 244 454 \$	1 044 525 \$	(5 469 231) \$	(4 424 706) \$
31 mars 2013	81 197 808 \$	78 152 845 \$	3 044 963 \$	(4 193 935) \$*	(1 148 972) \$
31 mars 2014	75 653 115 \$	75 332 205 \$	320 910 \$	(1 148 972) \$	(828 062) \$
31 mars 2015	71 396 981 \$	77 689 530 \$	(6 292 549) \$**	(828 062) \$	(7 120 611) \$
31 mars 2016	76 450 949 \$	73 294 871 \$	3 156 078 \$	(7 120 611) \$	(3 964 533) \$

* Solde redressé en début d'année.

** Inclut une perte de 5 378 745 \$ dans le Fonds Capital Culture Québec (selon l'entente entre les commandités, la SODEC doit prendre en charge les huit premiers millions de dollars de perte).

3. Situation de la SODEC

3.1 Loi constitutive de la SODEC

Dans cette section portant sur la loi constitutive de la SODEC, nous cherchons à répondre aux questions de revue de mandat suivantes :

- Comment les dispositions de la loi constitutive permettent-elles à la SODEC de réaliser son mandat?
- Quelles modifications devrait-on apporter à la loi constitutive de la SODEC?

3.1.1 Conformité à la loi constitutive et pertinence des dispositions

La Loi sur la SODEC, telle que présentée à la section 2.3.1, encadre le travail et la raison d'être de la SODEC et son mode de fonctionnement. Elle permet de :

- définir sa mission;
- préciser différentes exigences en matière de gouvernance en complément de la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État;
- déterminer les types d'aide financière que peut employer la SODEC pour soutenir une entreprise culturelle;
- définir les commissions que doit consulter la SODEC dans le cadre de l'élaboration de ses programmes d'aide.

Il s'agit à première vue des dispositions standards dans une loi régissant le fonctionnement d'une société d'État. La mission de la SODEC est encore d'actualité et les types d'aide financière possibles sont également encore utiles aux entreprises culturelles. Cette loi a été adoptée en 1995 à la suite de la publication de la Politique culturelle du Québec de 1992. Depuis, très peu d'articles de la loi ont changé. Les principales modifications découlent de l'adoption en 2006 de la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État, qui est venue changer certains articles de la Loi sur la SODEC, notamment le nombre d'administrateurs.

La Politique culturelle de 1992 a maintenant 25 ans et la Loi sur la SODEC a 22 ans. Le milieu de la culture au Québec a changé, les modes de production et de diffusion de la culture ont évolué. On parle souvent du volet numérique maintenant en culture, mais dans les faits, la culture est devenue numérique autant en production qu'en diffusion, et ce, même dans des domaines comme les métiers d'art.

Tout juste avant la création de la SODEC, avec la publication de la Politique culturelle, le gouvernement a créé le CALQ. Nous nous sommes questionnés à savoir si les lois constituant la SODEC et le CALQ, alors qu'elles ont été élaborées à la même période et en réponse à la même politique culturelle, ont évolué ou si elles sont demeurées inchangées. Le Tableau 3-1 compare différents articles de ces deux lois en précisant la date à laquelle l'article associé a été adopté ou modifié. Il est important de préciser que les modes opérationnels des deux sociétés d'État sont différents et qu'il est normal d'observer certaines différences entre les deux lois constituant ces sociétés. Parmi celles-ci, les principales sont :

- la représentativité des régions au conseil d'administration du CALQ;

- le fait que le ministre de la Culture et des Communications doit approuver les critères d'admissibilité des programmes d'aide de la SODEC, ce qu'il ne fait pas pour le CALQ, mais il approuve dans les deux cas les barèmes et les limites de ces programmes;
- l'obligation pour la SODEC de mettre en place quatre commissions consultatives.

Les éléments touchant à l'approbation par le Ministre des critères d'admissibilité et l'obligation d'établir des commissions consultatives sont à même la Loi sur la SODEC depuis sa création.

Tableau 3-1 Comparaison entre différents éléments de la Loi sur la SODEC et de la Loi sur le CALQ

Éléments contenus dans la loi	Loi sur la SODEC (octobre 1994)	Loi sur le CALQ (juillet 1993)
CA composé des 15 administrateurs, incluant le président du CA et le PCD	Oui (novembre 2007)	Oui (juin 2009)
Minimum de 8 administrateurs qualifiés comme indépendants par le gouvernement	Oui (novembre 2007)	Oui (juin 2009)
Minimum de 3 membres provenant de diverses régions du Québec autres que Montréal et la Capitale-Nationale	Non	Oui (juin 2009)
Nombre d'administrateurs provenant de domaines culturels associés à la mission de la société d'État	8 + 2 dans d'autres domaines de la culture (octobre 1994)	11 (juin 2009)
Nombre d'administrateurs provenant de domaines autres que la culture	3 (novembre 2007)	2 (juin 2009)
Éléments d'un programme devant faire l'objet d'une approbation par le Ministre ■ Critères d'admissibilité ■ Barèmes ■ Limites	Oui Oui Oui (avril 1995)	Non Oui Oui (juillet 1993)
Avis donné par la société d'État sur toute question posée par le Ministre	Oui (avril 1995)	Oui (juillet 1993)
La société d'État peut recevoir des dons, legs ou autres contributions	Non	Oui (juillet 1993)
La société d'État doit obtenir l'autorisation du gouvernement pour ■ acquérir des actions, des parts ou des éléments d'actif d'une personne morale ou les céder ■ acquérir, restaurer, rénover, gérer, exploiter des immeubles ou les céder, sauf dans le cadre de la réalisation d'une garantie consentie par un emprunteur	Oui Oui	Non Non

Éléments contenus dans la loi	Loi sur la SODEC (octobre 1994)	Loi sur le CALQ (juillet 1993)
■ contracter un emprunt qui porte au-delà d'un montant déterminé le total de ses emprunts en cours non encore remboursés	Oui	Oui (juillet 1993)
■ prendre tout autre engagement financier pour une somme excédant le montant déterminé par règlement	Oui (avril 1995)	Non
La loi constitutive de la société d'État impose la création de commissions consultatives	Oui (octobre 1994)	Non

Une semaine avant le dépôt de ce rapport, le ministère de la Culture et des Communications a rendu publique une version pour consultation de sa nouvelle politique culturelle. Cette nouvelle politique comporterait quatre grandes orientations soutenues par des objectifs. Plusieurs d'entre eux viennent renforcer le travail actuel de la SODEC. La SODEC, dans ses activités courantes, contribue déjà à l'atteinte de plusieurs de ces objectifs visés par le projet politique culturelle du Québec. Nous en soulignons quelques-uns ci-dessous.

- Orientation 2 : Façonner un environnement propice à la création et au rayonnement de nos richesses culturelles
 - Objectif 2.1 : Soutenir une création et une production répondant à de hauts standards de qualité;
 - Objectif 2.3 : Favoriser la diffusion culturelle sur tout le territoire québécois, au Canada et sur la scène internationale;
 - Objectif 2.4 : Accroître l'influence du Québec en matière de culture ainsi que la coopération avec ses partenaires internationaux;
- Orientation 3 : Dynamiser la relation entre culture et territoire
 - Objectif 3.3 : Faire fructifier le patrimoine culturel
 - ◆ À ce sujet, le gouvernement écrit dans cette politique qu'étant « *lui-même propriétaire d'un imposant par immobilier patrimonial, de riches collections d'objets et de nombreux documents, il veillera à les traiter de manière exemplaire pour les transmettre aux générations futures* ».
 - ◆ Le gouvernement veut notamment lancer des travaux en vue de l'élaboration d'une stratégie gouvernementale pour la qualité architecturale.
 - Objectif 3.4 : Innover en matière de conservation et de mise en valeur du patrimoine culturel
- Orientation 4 : Miser sur la culture et les communications pour le développement économique du Québec
 - Objectif 4.1 : Créer des conditions propices à l'éclosion et au développement de l'entrepreneuriat culturel;
 - Objectif 4.3 : Maximiser l'exploitation du marché intérieur, notamment en appuyant les entreprises et les organismes culturels pour la mise en œuvre de leurs stratégies de commercialisation.

3.1.2 Modifications envisageables à la loi constitutive de la SODEC

Sur la base des entrevues réalisées et de l'analyse documentaire, nous avons identifié différents enjeux qui devraient être pris en considération dans le cadre de la révision de la Loi sur la SODEC. Étant donné que ce troisième chapitre se concentre sur la présentation des différents constats, nous n'abordons pas à ce stade des idées de modifications à la Loi sur la SODEC en lien avec ces enjeux. Les recommandations que nous faisons au chapitre 4 prennent en considération ces enjeux.

3.1.2.1 Nécessité de faire approuver les modifications d'un programme d'aide par le Ministre

La Loi sur la SODEC exige que celle-ci fasse approuver par le ministre de la Culture et des Communications les barèmes, les critères d'admissibilité des aides financières et leurs limites et modalités d'attribution. Cette obligation de faire approuver les modifications aux programmes d'aide aux entreprises par le Ministre ralentit le mode de fonctionnement de la SODEC. Dans le cadre de nos entrevues, il a été question de différents dossiers où, le processus d'approbation par le ministre s'est échelonné sur plusieurs mois, ralentissant la mise en application des programmes modifiés.

3.1.2.2 Gestion du patrimoine immobilier

Lors de sa création, la SODEC est devenue propriétaire du parc immobilier patrimonial de la SOGIC. En 2017, la SODEC est propriétaire et gestionnaire de 31 immeubles patrimoniaux dont une grande majorité (25) autour de la Place-Royale dans la Ville de Québec. Selon les derniers rapports annuels de la SODEC, la gestion des immeubles patrimoniaux génère davantage de revenus que de dépenses, ce qui contribue à couvrir une partie des frais d'administration de la SODEC. Dans le cadre de nos entrevues, il n'a été aucunement question de cesser la gestion du patrimoine immobilier à la SODEC. Au contraire, toutes les personnes rencontrées s'entendent pour dire que la préservation du patrimoine immobilier est une forme d'appui à la culture. Malgré le fait que la SODEC s'occupe de la protection et de la mise en valeur de ce patrimoine immobilier depuis sa création et qu'avant elle, la SOGIC faisait également ce travail, il n'est nullement question de cette responsabilité dans la Loi sur la SODEC et encore moins dans sa mission. La seule mention dans la Loi sur la SODEC en lien avec la gestion d'un immeuble est l'article 25(1) 2 qui mentionne que la SODEC doit obtenir l'autorisation du gouvernement pour « *acquérir, restaurer, rénover, gérer, exploiter des immeubles ou en disposer, sauf dans le cadre de la réalisation d'une garantie consentie par un emprunteur* ».

Avec au moins deux objectifs dans la future politique culturelle du Québec qui vise le patrimoine culturel, cette modification à la Loi sur la SODEC est toute indiquée.

3.1.2.3 Obligation de consulter les commissions

La Loi sur la SODEC oblige celle-ci à se doter de trois commissions et du CNCT. Ceci permet notamment à la SODEC d'évaluer la réceptivité du milieu à un changement envisagé dans les paramètres d'un programme. L'utilité des commissions consultatives se démontre également par la création durant les 22 ans d'existence de la SODEC de plusieurs commissions, ad hoc ou permanentes, et nécessaires selon les informations requises par la SODEC, dans le cadre de l'exécution de sa mission.

Toutefois, trois enjeux sont soulevés en lien avec l'inscription des commissions dans la Loi sur la SODEC :

- La loi nomme explicitement trois commissions et le CNCT alors que dans les faits en 2017, il y a deux commissions de plus, dont celle sur la Place-Royale, qui existe depuis presque les débuts de la SODEC. Le fait de nommer ces commissions dans la loi impose à la SODEC de les maintenir. À titre d'exemple, avec l'intégration du numérique dans tous les domaines de la culture en production et en diffusion, il est nettement moins question du disque en 2017 qu'en 1995. On parle davantage de musique, un terme beaucoup plus englobant;

- La loi impose également à la SODEC de consulter les commissions à propos des changements envisagés pour un programme donné. La SODEC ne peut s'y soustraire, même si elle considère avoir suffisamment d'éléments pour justifier une modification et que le conseil d'administration, qui doit autoriser la modification, est en mesure de prendre une décision en ce sens avec les faits présentés et les connaissances des administrateurs à propos du milieu culturel concerné. Cette obligation de consultation s'ajoute au processus de modification d'un programme d'aide, retardant du même coup la mise à jour de l'offre de service aux clients. Davantage de précisions sont données à la section 3.1.2.3 sur l'obligation de consulter les commissions;
- La création du CNCT, et surtout son lien direct de consultation avec le Ministre, peut s'expliquer par le fait qu'avant la création de la SODEC, l'Institut québécois du cinéma (IQC) (intégré à la SODEC lors de la création de cette dernière) devait « *collaborer avec le Ministre à l'élaboration et à l'application de la politique cinématographique*⁶ ». Or, plus de 20 ans plus tard, et considérant la maturité qu'a pris la SODEC dans son rôle de soutien aux entreprises culturelles, et notamment dans le secteur du cinéma et de la production télévisuelle, il y a lieu de se questionner sur la pertinence de ce statut particulier du CNCT.

3.2 Gouvernance

Dans cette section portant sur la gouvernance de la SODEC, nous cherchons à répondre aux questions de revue de mandat suivantes :

- Comment le conseil d'administration et ses comités s'assurent-ils que leurs rôles et responsabilités sont pleinement assumés?
- Quelles modifications devraient être apportées pour actualiser les rôles et responsabilités du conseil d'administration et de ses comités?
- Quelles modifications devraient être apportées pour actualiser les règles de composition du conseil d'administration?
- Comment le conseil d'administration évalue-t-il ses réalisations?
- Comment les évaluations du fonctionnement du conseil d'administration et de ses comités sont-elles utilisées?
- Quels types de relations le conseil d'administration entretient-il avec les parties prenantes de la SODEC (haute direction, ministre responsable, autres entités ministérielles)?

3.2.1 Rôle et responsabilités du conseil d'administration et de ses comités

3.2.1.1 Principal rôle du conseil d'administration

Le rôle du conseil d'administration est défini dans la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État. Afin de déterminer si le conseil d'administration de la SODEC joue pleinement son rôle, nous avons comparé les fonctions auxquelles on doit s'attendre d'un conseil d'administration aux actions réellement posées par le conseil d'administration de la SODEC.

⁶ Article 51 de l'ancienne Loi sur le cinéma (C-18).

Pour ce faire, nous avons examiné le contenu des procès-verbaux des réunions du conseil d'administration de 2013 à 2016. Le Tableau 3-2 présente cette comparaison.

Tableau 3-2 Rôle joué par le conseil d'administration de la SODEC

Fonctions et responsabilités d'un conseil d'administration	Fait par le CA de la SODEC et observé dans les procès-verbaux	Commentaires
Établir les orientations stratégiques de la société	■	
S'assurer de la mise en application des orientations stratégiques		
Adopter le plan stratégique	■	
Approuver le plan d'immobilisations, le plan d'exploitation, les états financiers, le rapport annuel d'activités et le budget annuel	■	
Approuver les règles de gouvernance de la société	■	
Approuver le code d'éthique applicable aux administrateurs		
Approuver les profils de compétence et d'expérience requis pour la nomination des membres du conseil	Sans objet	Nommés par le gouvernement
Approuver les critères d'évaluation des membres du conseil d'administration et ceux applicables au président et chef de la direction	■	
Approuver les critères d'évaluation du fonctionnement du conseil	■	
Établir les politiques d'encadrement de la gestion des risques associés à la conduite des affaires de la société		Fait partie des objectifs du conseil pour 2017
S'assurer que le comité de vérification exerce adéquatement ses fonctions	■	
Déterminer les délégations d'autorité	■	
Approuver les politiques de ressources humaines, les normes et les barèmes de rémunération et autres conditions de travail des employés et des dirigeants	■	

En plus de ces fonctions, les procès-verbaux consultés font état d'une participation active du conseil d'administration de la SODEC aux fonctions suivantes, qui ne sont pas explicitement mentionnées dans la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État :

- Adopter le règlement de régie interne;
- Adopter différentes résolutions financières, par exemple pour des emprunts à long terme;
- Adopter le plan d'action en développement durable de la SODEC;
- Adopter les résolutions modifiant les signataires de la société;

- Adopter les modifications aux programmes d'aide financière, telles que présentées par la direction générale concernée avec le soutien de la commission concernée et recommander l'approbation des programmes modifiés par le ministre de la Culture et des Communications;
- Nommer les membres des commissions professionnelles et des comités statutaires;
- Recommander un PCD au Ministre.

Différentes fonctions figurant dans la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État n'ont pas été relevées dans les procès-verbaux du conseil d'administration de la SODEC de 2013 à 2016. Bien que l'examen porte sur plusieurs années, il n'est pas exclu que certaines fonctions attendues du conseil n'aient lieu que de manière ponctuelle et au besoin (par exemple, l'approbation des profils de compétence et d'expérience requis pour la nomination des administrateurs ou la délégation d'autorité) et que ceci n'ait pas eu lieu durant la période observée.

Nous n'avons pas observé, dans plus de trois ans de procès-verbaux du conseil d'administration de la SODEC, un suivi régulier des indicateurs en lien avec chacune des cibles figurant au plan d'action et à la planification stratégique. Dans le cadre de nos entrevues, il a été porté à notre attention par certains administrateurs qu'à leur avis, le suivi de la planification stratégique était déficient au conseil d'administration.

Nous notons également, dans le travail des administrateurs, qu'il n'y a pas d'encadrement de la gestion des risques encourus par la SODEC. Durant la période observée, il y a eu à quelques reprises des questionnements de la part d'administrateurs sur les risques opérationnels des activités de la SODEC. Il était chaque fois question de mettre en place un comité de gestion des risques sur la base d'une démarche de gestion des risques qui avait été réalisée en 2010. Ce comité de gestion des risques n'a pas été mis en place à ce jour. Toutefois, la gestion des risques à la SODEC est une des priorités du conseil d'administration pour l'année 2017.

Globalement, le conseil d'administration remplit la majorité des fonctions attendues d'un conseil d'une société d'État.

3.2.1.2 Comités sous la responsabilité du conseil d'administration

La Loi sur la gouvernance des sociétés d'État impose à un conseil d'administration de constituer trois comités spécifiques :

- Comité de gouvernance et d'éthique;
- Comité de vérification (aussi appelé comité d'audit);
- Comité des ressources humaines.

Comme pour les fonctions attendues du conseil d'administration d'une société d'État, nous avons comparé les fonctions attendues de ces trois comités aux fonctions réellement réalisées par ces derniers en nous basant sur un document officiel de la SODEC définissant le mandat de chaque comité, sur les procès-verbaux de ces comités de 2013 à 2016 et sur le rapport d'activités des comités figurant au rapport annuel de la SODEC (voir le Tableau 3-3).

Tableau 3-3 Comparaison entre les fonctions attendues des comités du conseil d'administration et la situation actuelle à la SODEC

Fonctions attendues des comités telles que présentées dans la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État	Situation actuelle à la SODEC	Commentaires
Comité de gouvernance et d'éthique (Article 22 de la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État)		
Élaborer des règles de gouvernance et un code d'éthique pour la conduite des affaires de la société	■	
Élaborer un code d'éthique applicable aux membres du conseil d'administration, aux dirigeants nommés par la société et aux employés de celle-ci	■	
Élaborer des profils de compétence et d'expérience pour la nomination des membres du conseil d'administration	■	
Élaborer les critères d'évaluation des membres du conseil d'administration	■	
Élaborer des critères pour l'évaluation du fonctionnement du conseil	■	
Élaborer un programme d'accueil et de formation continue pour les membres du conseil d'administration	■	
Comité de vérification (Article 24 de la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État)		
Approuver le plan annuel de vérification interne	■	
S'assurer qu'un plan visant l'utilisation optimale des ressources de la société est mise en place et en assurer le suivi	■	
Veiller à ce que des mécanismes de contrôle interne soient mis en place et s'assurer qu'ils sont adéquats et efficaces	■	
S'assurer qu'un processus de gestion des risques est mis en place		Projet de comité pour 2017
Réviser toute activité susceptible de nuire à la bonne situation financière de la société et qui est portée à son attention par le vérificateur interne ou un dirigeant	■	
Examiner les états financiers avec le Vérificateur général et le vérificateur externe nommé par le gouvernement	■	
Recommander au conseil d'administration l'approbation des états financiers	■	
Comité des ressources humaines (Article 27 de la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État)		
S'assurer de la mise en place des politiques concernant les ressources humaines, sous réserve de la Loi sur la fonction publique	■	
Élaborer et proposer un profil de compétence et d'expérience pour la nomination du président-directeur général	■	
Élaborer et proposer les critères d'évaluation du président-directeur général, et faire des recommandations au conseil concernant la rémunération de celui-ci, à l'intérieur des paramètres fixés par le gouvernement	■	
Contribuer à la sélection des dirigeants	■	
Établir un programme de planification de la relève des dirigeants nommés par la société	■	

De manière générale, les comités du conseil d'administration réalisent les fonctions qui leur sont confiées dans la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État. Il y a toutefois une exception du côté du comité d'audit, qui doit s'assurer qu'un processus de gestion des risques est mis en place. Nous avons passé en revue les procès-verbaux des réunions du comité d'audit de la SODEC de 2013 à 2016. Le sujet de la gestion des risques y est très rarement abordé. Sur la base des entrevues que nous avons faites, du contenu de ces procès-verbaux et du rapport de ce comité figurant au rapport

annuel de la SODEC, nous considérons que le sujet de la gestion des risques n'est pas suffisamment abordé lors des réunions de ce comité pour affirmer que c'est une fonction que s'est approprié le comité.

La composition du comité de gouvernance et d'éthique et du comité des ressources humaines n'est pas en accord avec la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État voulant que tous les membres soient des administrateurs indépendants (voir le Tableau 3-4). Cette différence vient du fait que la Loi sur la SODEC n'exige pas qu'une majorité des membres de ces comités soient indépendants.

Tableau 3-4 Conformité de la composition des comités relevant du conseil d'administration

Loi sur la gouvernance des sociétés d'État	Loi sur la SODEC	Situation actuelle à la SODEC
Trois comités : composés exclusivement de membres indépendants	Comité de gouvernance et d'éthique et comité des ressources humaines : composés majoritairement de membres indépendants	Comité de vérification : 3 ind. Comité de gouv. : 2 ind. et 1 non ind. Comité des RH : 2 ind. et 1 non ind.
Un membre du comité de vérification doit être membre de l'Ordre des comptables professionnels agréés mentionné au Code des professions	Aucune exigence	Exigence respectée

De plus, selon le rapport annuel 2015-2016 de la SODEC, deux postes étaient vacants au comité des ressources humaines et un poste était vacant au comité de gouvernance et d'éthique. Or, selon les documents internes de la SODEC définissant le mandat de ces comités, le « conseil d'administration doit procéder au remplacement de toute vacance parmi les membres dès la première séance où une telle vacance est constatée ». Si le conseil d'administration fait ici défaut à une règle interne que s'est fixée la SODEC en définissant le nombre d'administrateurs siégeant à chacun de ces comités, c'est notamment en raison d'un manque d'administrateurs se qualifiant comme indépendants, rappelons qu'il y a actuellement deux postes vacants. Ceci n'explique toutefois pas la divergence entre la Loi sur la SODEC, qui permet des administrateurs non indépendants au comité de gouvernance et d'éthique et au comité des ressources humaines, et la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État, qui ne permet que des administrateurs indépendants y siègent.

3.2.1.3 Commissions consultatives de la SODEC

La Loi sur la SODEC établit que la société d'État doit être constituée de trois commissions et d'un conseil afin de conseiller la SODEC sur toute question qu'elle leur soumet ou de réaliser toute étude qu'elle requiert. Ces commissions sont les suivantes :

- Commission du disque et du spectacle de variétés;
- Commission du livre et de l'édition spécialisée;
- Commission des métiers d'art;
- Conseil national du cinéma et de la production télévisuelle (CNCT).

Ces commissions et le CNCT sont présidés par un administrateur de la SODEC représentant le domaine de la commission ou du CNCT et de membres provenant du milieu concerné et nommés par la SODEC après consultations auprès du milieu.

Toutefois, cette notion de conseil offert par les commissions et le CNCT à la SODEC est ambiguë. On pourrait penser en premier lieu que ce besoin en conseil est à la discrétion de la SODEC et de ses directions générales. Par contre, l'article 34 de la Loi sur la SODEC utilise le verbe « devoir » en parlant de la consultation de la SODEC envers les commissions et le CNCT. Le fait que ces derniers « *doivent être consultés par la Société sur les projets de programmes d'aide financière dans leur domaine de compétence et sur les parties du projet de plan d'activité de la Société applicable à l'aide financière dans leur domaine de compétence* » et que ces commissions et le CNCT soient présidés par des administrateurs qui font directement rapport au conseil d'administration qui, lui, adopte les modifications proposées aux programmes d'aide des entreprises, donne un rôle important aux présidents de ces commissions et du CNCT.

De plus, le CNCT jouit d'un statut particulier comparativement aux trois autres commissions consultatives. En plus du rôle de conseil auprès de la SODEC, le CNCT, selon l'article 35 de la Loi sur la SODEC, « *a également pour fonction de conseiller le Ministre [de la Culture et des Communications] sur toute question qu'il lui soumet ou réaliser toute étude qu'il requiert concernant l'application de la Loi sur le cinéma* ». En plus de devoir être consulté par la SODEC sur les projets de programmes ou sur les différentes parties du projet de plan d'activités de la SODEC, le CNCT « *doit être consulté par le Ministre sur les projets de règlements du gouvernement ou de la Régie du cinéma pris en application de cette loi* ». De par cette obligation d'être consulté, le CNCT a un accès direct au Ministre, que les autres présidents de commission n'ont pas. Il faut rappeler que le président du CNCT est un membre du conseil d'administration de la SODEC. Ceci fait en sorte qu'il a, contrairement aux autres administrateurs, accès directement et de manière privilégiée au ministre de la Culture et des Communications.

Si la Loi sur la SODEC impose à cette dernière ces trois commissions consultatives et le CNCT, la société d'État est également autorisée, en fonction de l'article 24 (1) 3 de cette même loi, à se doter d'autres commissions consultatives pour l'aider dans la réalisation de sa mission. C'est ainsi qu'au fil des ans, d'autres commissions ont été créées momentanément ou de manière plus durable. De toutes ces commissions non obligatoires, seules la Commission de la Place-Royale, créée en 1996, soit au tout début de l'existence de la SODEC, et la Commission numérique / interactive perdurent (voir le Tableau 3-5).

Tableau 3-5 Évolution des commissions consultatives mises en place par la SODEC

	1995 1996	1999 2000	2005 2006	2010 2011	2011 2012	2012 2013	2013 2014	2014 2015	2015 2016
Commissions obligatoires de par la Loi sur la SODEC									
Conseil national du cinéma et de la production télévisuelle	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Commission du disque et du spectacle de variétés	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Commission du livre et de l'édition spécialisée	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Commission des métiers d'art	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Commissions additionnelles décidées par la SODEC en vertu de l'article 24(1) 3 de la Loi sur la SODEC									
Commission du financement	■	■							
Commission du doublage		■	■	■	■	■			
Commission du multimédia		■							
Commission de la Place-Royale		■	■	■	■	■	■	■	■
Commission des œuvres numériques interactives				■	■	■			
Commission numérique / interactive								■	■

Ainsi, par leur rôle à titre de président d'une commission consultative ou du CNCT, qui doit obligatoirement être consulté par la SODEC, certains administrateurs ont un rôle décisionnel important au conseil d'administration.

3.2.2 Composition du conseil d'administration

Afin de statuer sur la composition du conseil d'administration, nous avons comparé les exigences en la matière figurant dans la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État et dans la Loi sur la SODEC et la composition réelle du conseil d'administration de la SODEC. Le Tableau 3-6 présente une comparaison de ces deux lois et la situation actuelle au conseil d'administration de la SODEC.

Tableau 3-6 Exigences sur la composition d'un conseil d'administration

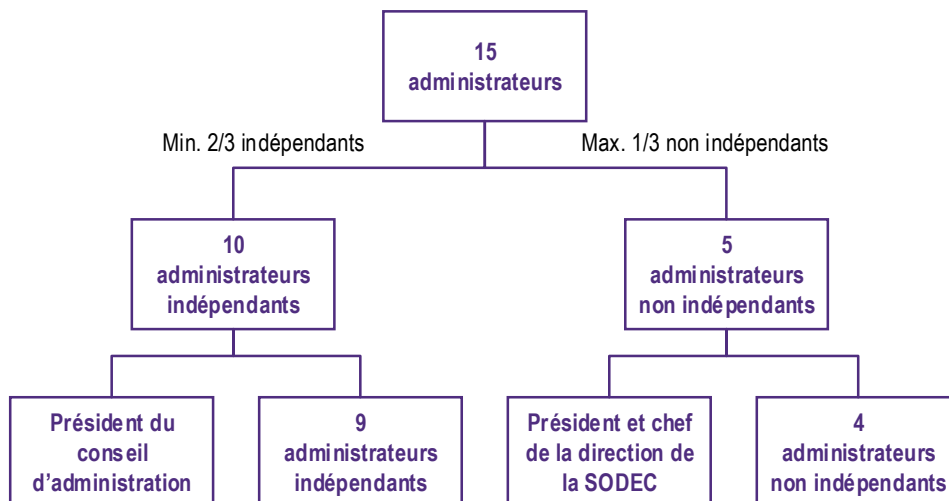
	Loi sur la gouvernance des sociétés d'État	Loi sur la SODEC	Actuellement à la SODEC
Nombre d'administrateurs	Aucune exigence	15	15 dont 2 vacants
Nombre de membres indépendants	2/3 des membres	8	6
Notion d'indépendance	Définie	S'appuie sur l'avis du gouvernement	
Indépendance du président du conseil	Obligation	Obligation	Effectif
Représentativité des administrateurs	Aucune exigence	Nombre d'administrateurs par domaine spécifique de la culture	
Parité homme / femme	Requise au 14 décembre 2011	Aucune exigence	H : 6 / F : 7
Un administrateur de moins de 35 ans lors de sa nomination	Requise au 7 décembre 2021	Aucune exigence	Non atteint

Si la Loi sur la SODEC mentionne que 8 administrateurs doivent se qualifier comme indépendants, la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État, pour sa part, mentionne que ce sont les deux tiers du conseil d'administration, incluant son président, qui doivent se qualifier comme administrateurs indépendants, soit 10 administrateurs pour un conseil de 15 membres. En suivant la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État, avec 5 membres non indépendants, dont 1 poste réservé au PCD de la SODEC, il ne pourrait y avoir que 4 administrateurs non indépendants (voir la Figure 3-1). Cette notion d'indépendance d'un administrateur s'appuie sur l'article 4 de la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État, qui stipule que le gouvernement reconnaît l'indépendance d'un administrateur « *s'il n'a pas, de manière directe ou indirecte, de relations ou d'intérêts, par exemple de nature financière, commerciale, professionnelle ou philanthropique, susceptibles de nuire à la qualité de leurs décisions eu égard aux intérêts de la société* »⁷.

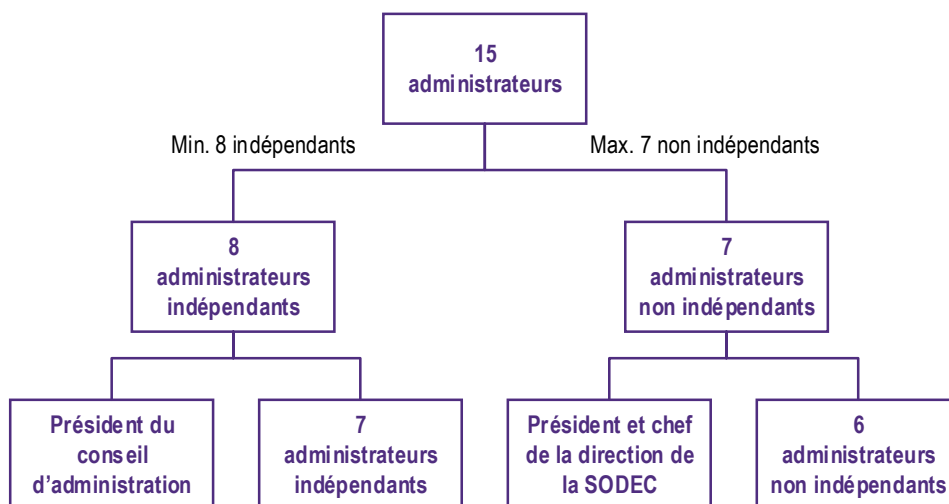
⁷ Article 4 de la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État.

Figure 3-1 Composition du conseil d'administration selon la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État et la Loi sur la SODEC

Selon la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État



Selon la Loi sur la SODEC



Pour sa part, la Loi sur la SODEC exige d'avoir parmi ses administrateurs :

- 2 administrateurs du domaine du cinéma ou de la production télévisuelle;
- 2 administrateurs du domaine du disque ou du spectacle de variétés;
- 2 administrateurs du domaine du livre ou de l'édition spécialisée;
- 2 administrateurs du domaine des métiers d'art;
- 2 administrateurs d'un domaine culturel⁸ non représenté par les 8 premiers administrateurs.

⁸ En 2015-2016, ces administrateurs étaient une architecte, soutenant ainsi la SODEC dans son volet de gestion du patrimoine immobilier, et la directrice de l'École des arts numériques, de l'animation et du design.

En plus de ces 10 administrateurs, il doit y avoir 3 administrateurs provenant de domaines non liés à la culture, le président du conseil d'administration et le président et chef de la direction de la SODEC.

Pour concilier les deux lois, il faudrait que le gouvernement soit en mesure de nommer des représentants de domaines de la culture qui se qualifient comme indépendants. L'exercice est possible puisque actuellement, un administrateur de la SODEC est considéré par le gouvernement comme indépendant et est issu du domaine des métiers d'art. Auparavant, en 2012-2013, un administrateur indépendant représentait le domaine du cinéma ou de la production télévisuelle.

De l'avis de la direction de la SODEC ou des administrateurs rencontrés, il est important que des administrateurs proviennent des différents domaines de la culture couverts par les programmes de la SODEC afin d'assurer une fine connaissance du fonctionnement de ces entreprises.

Durant les quatre dernières années (2012-2013 à 2015-2016), le nombre d'administrateurs non indépendants est toujours demeuré inférieur à la moitié des sièges disponibles au conseil d'administration, variant entre 6 et 7 membres (voir le Tableau 3-7). Toutefois, depuis l'année 2013-2014, il y a au moins 1 poste vacant au conseil d'administration de la SODEC, même 2 pour l'année 2015-2016. Ceci fait en sorte que le nombre d'administrateurs se qualifiant comme indépendants était de 7 en 2013-2014 et 2014-2015 et de 6 seulement en 2015-2016. Pour cette dernière année, le nombre d'administrateurs provenant d'un domaine associé au milieu de la culture était supérieur au nombre d'administrateurs se qualifiant comme indépendants (7 contre 6). Dans un pareil contexte, le principe d'indépendance du conseil d'administration peut, théoriquement, être remis en question.

Tableau 3-7 Évolution du nombre d'administrateurs indépendants et non indépendants au conseil d'administration de la SODEC

Année	Nombre d'administrateurs		Postes vacants
	Indépendants	Non indépendants	
2012-2013	9	6	0
2013-2014	7	7	1
2014-2015	7	7	1
2015-2016	6	7	2

L'enjeu principal actuel dans la composition du conseil d'administration réside dans la répartition entre les administrateurs indépendants et non indépendants. Comme présenté ci-dessus, il y a un décalage entre la Loi sur la SODEC et la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État en ce qui a trait au nombre d'administrateurs indépendants. Dans le contexte actuel de la gouvernance des entreprises et des organisations, le volet de l'indépendance des administrateurs est important afin d'obtenir la confiance du public en général quant à l'administration de ces organisations.

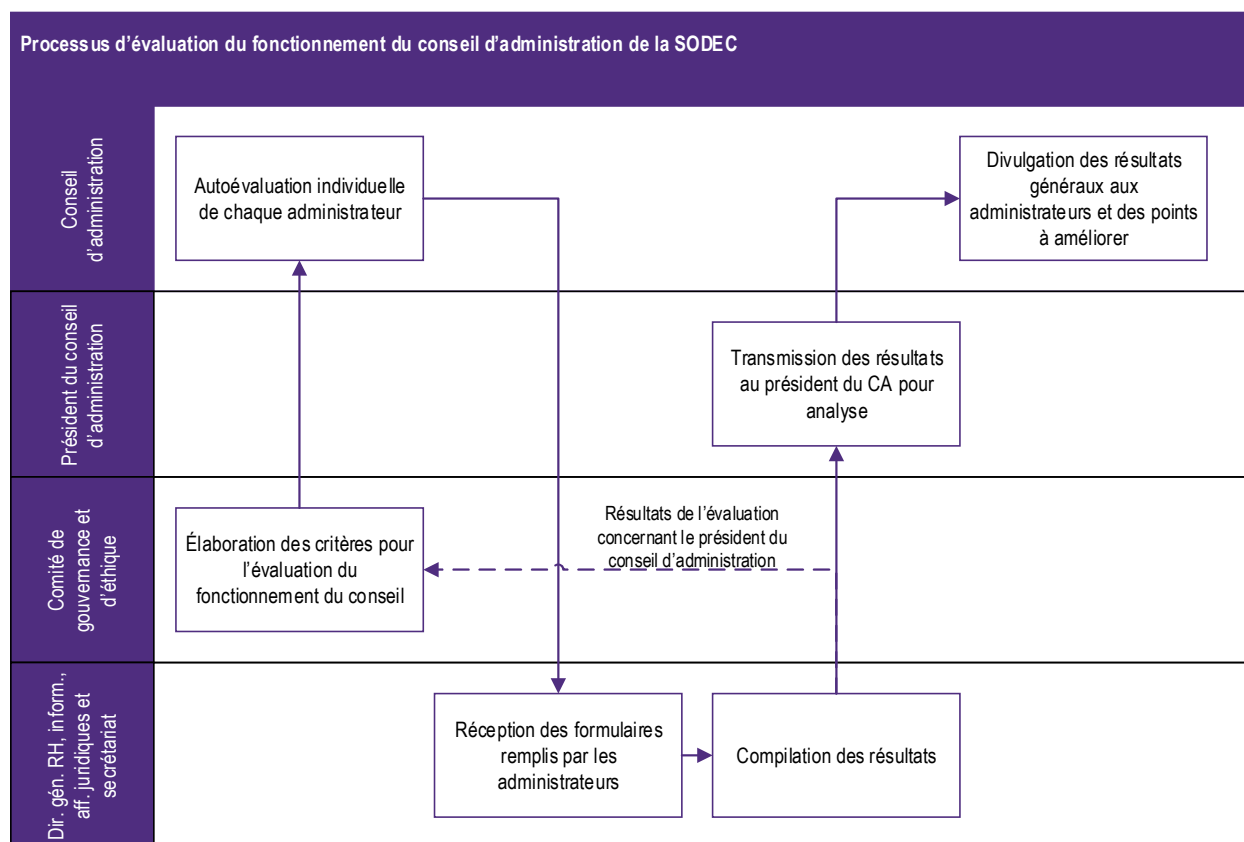
L'enjeu du non-remplacement des administrateurs sortants découle de ce premier enjeu. La nomination des administrateurs est de la responsabilité du ministre de la Culture et des Communications. La SODEC ne peut que faire pression auprès de ce dernier pour lui rappeler l'importance de nommer les administrateurs. Dans le contexte actuel où l'écart entre le nombre d'administrateurs indépendants et non indépendants est faible (8 contre 7 selon la Loi sur la SODEC), tout poste vacant d'administrateur indépendant a un impact sur cet équilibre recherché quant à l'indépendance du conseil d'administration et à la connaissance du milieu.

3.2.3 Performance du conseil d'administration

3.2.3.1 Évaluation du fonctionnement du conseil d'administration

Annuellement, le président du conseil d'administration s'assure que le conseil qu'il préside fonctionne adéquatement. Ce processus d'évaluation est schématisé à la Figure 3-2. Premièrement, c'est le comité de gouvernance et d'éthique qui est responsable de préparer les formulaires d'évaluation que les administrateurs ont à remplir. Ces derniers transmettent leurs formulaires remplis à la Direction générale des ressources humaines, informatiques, affaires juridiques et secrétariat, qui en fait la compilation et transmet les résultats pour analyse au président du conseil d'administration. Les réponses relativement à l'évaluation du travail du président du conseil d'administration sont, quant à elles, envoyées au président du comité de gouvernance et d'éthique. Lors d'une réunion subséquente du conseil d'administration, le président du conseil présente les grandes lignes de l'appréciation du fonctionnement du conseil et de ses comités.

Figure 3-2 Schématisation du processus d'évaluation du fonctionnement du conseil d'administration de la SODEC



Les procès-verbaux des réunions du conseil d'administration font état de la présentation, par le président du conseil, des résultats globaux de ces évaluations et, pour la période considérée dans le cadre de cette revue, de la satisfaction des administrateurs relativement au fonctionnement du conseil et de ses comités. C'est également le constat général qui ressort des entrevues que nous avons menées auprès de différents administrateurs. Or, comme les différents conseils d'administration qui se sont succédé à la SODEC ont évalué positivement leur fonctionnement, nous ne pouvons dire qu'en cas de problématique, ces évaluations serviraient de déclencheur à une modification dans les

pratiques et les façons de faire du conseil d'administration de la SODEC. Par contre, le processus en place a été conçu en ce sens.

3.2.3.2 Évaluation des réalisations du conseil d'administration

En plus de réaliser une autoévaluation de son fonctionnement, le conseil d'administration publie annuellement, et conformément à la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État, dans le rapport annuel de la SODEC, son propre rapport d'activité de même que ceux des comités d'audit, de gouvernance et d'éthique, et des ressources humaines. Cette divulgation du conseil d'administration ne peut être considérée comme exhaustive et présente les grandes lignes des principales approbations faites durant l'année, autorisations accordées à la SODEC et travaux réalisés. Cette divulgation est toutefois représentative de ce que l'on retrouve également dans le rapport annuel d'autres sociétés d'État⁹ relativement au rapport du conseil d'administration et de ses comités.

De manière générale, les rapports annuels des autres sociétés d'État que nous avons consultés présentent pour chaque comité relevant du conseil d'administration, sur une demi-page, les informations suivantes :

- Mandat du comité;
- Nombre de rencontres tenues durant la période visée par le rapport;
- Énumération des principales réalisations du comité, décisions rendues et approbations effectuées.

Il s'agit ici d'une structure de divulgation similaire à celle employée par la SODEC dans son rapport annuel, et ce, autant en ce qui concerne la nature de l'information divulguée que le volume d'information.

À la lumière de ces observations, nous pouvons conclure que le conseil d'administration de la SODEC, incluant ses comités, est transparent, qu'il évalue ses réalisations et qu'il s'évalue lui-même, selon un processus préétabli.

3.2.4 Relations avec la haute direction et les autres parties prenantes

Dans toutes les entrevues que nous avons réalisées, autant du côté des employés de la SODEC que de ses administrateurs, il a été question d'un sain climat et d'une bonne collaboration entre la direction et le conseil d'administration. Les administrateurs ont accès au président et chef de la direction de la SODEC, étant donné que ce dernier siège également au conseil. Ils ont également accès à la majorité des directeurs généraux de la SODEC, étant donné que ces derniers sont invités pour différents points les concernant dans des réunions du conseil. Certains directeurs généraux sont également parties prenantes des réunions des commissions présidées par des membres du conseil d'administration. Il y a ici aussi des possibilités d'échanges entre les administrateurs et la direction générale de la SODEC. Il y a aussi une relation directe entre certains administrateurs et certains membres de la haute direction de la SODEC via les commissions et le CNCT ou par leur participation commune au conseil d'administration.

Sur la période de 2013 à 2016, l'examen des procès-verbaux des réunions du conseil d'administration nous permet de dire que les membres du conseil d'administration ont eu accès au ministre de la Culture et des Communications au moins à deux reprises. En effet, le ministre de la Culture et des Communications était présent à deux réunions du

⁹ Régie des installations olympiques, Régie de l'assurance maladie du Québec, Institut national de santé publique du Québec, Commission de la construction du Québec, Société des alcools du Québec.

conseil d'administration et des échanges ont eu lieu avec les administrateurs de la SODEC. Il ne semble toutefois pas que ceci soit une démarche faite systématiquement chaque année.

Le Conseil national du cinéma et de la production télévisuelle (CNCT), qui est un des comités consultatifs de la SODEC au sens de la loi qui la constitue, a pour sa part des échanges directs avec le Ministre. En ce sens, nous avons relevé dans les procès-verbaux du CNCT des contacts entre des membres du conseil et le Ministre. Il faut souligner que dans la Loi sur la SODEC, il est mentionné que le CNCT doit être consulté par la SODEC, mais que le ministre de la Culture et des Communications doit également consulter le CNCT pour des sujets touchant au cinéma. À titre d'administrateur de la SODEC, le président du CNCT, de par l'obligation qu'a le Ministre de consulter ce conseil, a un accès privilégié au Ministre, ce que les autres administrateurs n'ont pas.

Le président du conseil d'administration a, pour sa part, des contacts avec le chef de cabinet du ministre de la Culture et des Communications, mais n'a pas d'échanges réguliers avec le Ministre et son ministère.

3.2.5 Conclusion globale sur la gouvernance de la SODEC

Sur la base des constats qui sont faits dans cette section portant sur la gouvernance de la SODEC, il faut retenir les points suivants :

- Le conseil d'administration de la SODEC joue majoritairement le rôle auquel on s'attend d'une société d'État;
- Nous n'avons pas eu suffisamment de preuves pour affirmer que le conseil d'administration joue pleinement son rôle en matière de suivi de la mise en application de la planification stratégique ni en matière d'encadrement de la gestion des risques dans les opérations de la SODEC;
- Il y a des écarts entre les exigences de la Loi sur la SODEC et de la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État relativement à la composition du conseil d'administration et à la composition de ses comités de gouvernance et d'éthique et des ressources humaines. Dans tous les cas, la Loi sur la SODEC exige moins d'administrateurs indépendants au conseil d'administration ou dans les deux comités cités;
- Le conseil d'administration et ses comités sont transparents quant au travail qu'ils effectuent tout au long de l'année;
- Les administrateurs suivent un processus permettant une autoévaluation anonyme du fonctionnement du conseil d'administration. Sur la base des procès-verbaux examinés et des entrevues effectuées, les administrateurs sont satisfaits du fonctionnement du conseil;
- Il y a une bonne collaboration entre le conseil, les directions générales et la PCD de la SODEC. Les membres du conseil qui représentent un domaine culturel apportent une connaissance nécessaire à la prise de décision;
- Il y a peu de relations directes entre le conseil d'administration et le ministre de la Culture et des Communications. Les échanges ont principalement lieu par l'entremise du chef de cabinet du Ministre et du président du conseil d'administration;
- Le Conseil national du cinéma et de la production télévisuelle (CNCT) a, pour sa part, un accès direct au Ministre. Les procès-verbaux des réunions du CNCT font effectivement état de rencontres ou de communications qui ont eu lieu entre le Ministre et le président du CNCT qui se trouve à être également un administrateur de la SODEC au même titre que les présidents des autres commissions qui, eux, n'ont pas accès directement au Ministre.

3.3 Organisation

Dans cette section portant sur l'organisation, nous cherchons à répondre aux questions de revue de mandat suivantes :

- Quels sont les pouvoirs et les fonctions de la SODEC, tels qu'ils sont définis par sa loi constitutive?
- Comment la SODEC s'assure-t-elle que son mandat est toujours pertinent et conforme aux objectifs et aux priorités du gouvernement?
- Comment la SODEC accomplit-elle ses fonctions?
- Comment la SODEC s'assure-t-elle que sa vision cadre avec les priorités gouvernementales?
- Comment la SODEC s'assure-t-elle que son plan stratégique et ses plans d'action sont cohérents avec les priorités gouvernementales?
- Comment la SODEC tient-elle compte des attentes et des besoins de la clientèle dans l'élaboration de sa planification stratégique et de ses plans d'action?
- Comment la SODEC tient-elle compte de son environnement intérieur et extérieur dans sa stratégie?
- Comment la SODEC s'assure-t-elle d'utiliser les meilleures pratiques en matière de planification stratégique?
- Comment la SODEC établit-elle les cibles de résultats et des indicateurs de performance réalistes?
- Quels sont les principaux indicateurs stratégiques utilisés pour mesurer l'atteinte des objectifs de la SODEC?
- Quels sont les mécanismes de divulgation et de publication d'informations sur la gouvernance de la SODEC?
- Comment les dirigeants de la SODEC entretiennent-ils des relations avec le Ministre responsable et le ministère de la Culture et des Communications?

3.3.1 Cohérence entre la mission de la Société, ses actions et les priorités du gouvernement

Les dernières priorités gouvernementales en matière de culture sont établies dans le plan stratégique 2012-2016 du ministère de la Culture et des Communications. La SODEC s'est appuyée sur ce plan pour élaborer son propre plan stratégique 2013-2016. À la demande du Ministère, la SODEC n'a pas élaboré de nouveau plan à la fin de la période 2013-2016, mais a plutôt prolongé son plan pour une durée de deux ans (2017-2018) en y ajoutant de nouveaux objectifs. Cette demande du Ministère découle du fait qu'il ne présentera un nouveau plan stratégique qu'après la publication de la nouvelle Politique culturelle attendue officiellement dans les prochains mois¹⁰.

3.3.1.1 Cohérence entre le plan stratégique du Ministère et celui de la SODEC

Afin d'établir si la réalisation de la mission de la SODEC est en phase avec les priorités du gouvernement du Québec en matière de culture, nous avons comparé le plan stratégique 2012-2016 du ministère de la Culture et des Communications au plan stratégique 2013-2016 de la SODEC. Le Tableau 3-8 présente les enjeux, orientations et objectifs du plan stratégique 2012-2016 du ministère de la Culture et des Communications qui trouvent écho dans les enjeux, orientations et objectifs du plan stratégique 2013-2016 de la SODEC.

¹⁰ Dans le cadre de nos travaux, nous n'avons pas eu accès à une version de travail ou au contenu de cette nouvelle politique.

À l'exception d'un objectif (*accroître l'éventail des mesures pour encourager l'entrepreneuriat, sous l'enjeu des entreprises concurrentielles et un patrimoine immobilier à valoriser et l'orientation, stimuler la vitalité des entreprises et mettre en valeur notre patrimoine culturel*), qui est un des neuf objectifs du plan stratégique 2013-2016 de la SODEC, tous les objectifs sont en lien avec ceux que s'était fixés le ministère de la Culture et des Communications.

Au-delà de ces objectifs pour la SODEC, des programmes d'aide financière de la société d'État répondent directement à des objectifs du plan stratégique 2012-2016 du Ministère. C'est le cas notamment du programme d'aide aux entreprises du livre et de l'édition spécialisée et plus spécifiquement, du volet 5- *Aide aux librairies agréées* et du volet 6- *Aide au transport du livre*, qui contribuent directement à l'atteinte de l'objectif 11 du plan stratégique du Ministère (Objectif 11- *Dans la foulée des travaux de la commission parlementaire sur la pertinence et les impacts d'une réglementation du prix des livres, consolider l'accès au livre, tant imprimé que numérique, dans le réseau des librairies agréées et des bibliothèques publiques sur le territoire*).

Il faut également souligner que le plan stratégique 2013-2016 de la SODEC présente des objectifs dans chacun des cinq enjeux du plan stratégique 2012-2016 du Ministère.

Tableau 3-8 Lien entre les objectifs du plan stratégique 2012-2016 du Ministère et ceux du plan stratégique 2013-2016 de la SODEC

Plan stratégique 2012-2016 du MCC	Plan stratégique 2013-2016 de la SODEC
Enjeu 1- La culture, un champ de compétence du Québec et une assise de l'identité québécoise Orientation 1- Affirmer la volonté du Québec d'être le maître d'œuvre du développement de sa culture Objectif 2- Reconnaître les actions du CALQ et de la SODEC touchant la création, la production et la diffusion de la culture québécoise comme des priorités	Enjeu 2- Accès et rayonnement des produits culturels québécois Orientation 2- Soutenir la commercialisation et le rayonnement des produits culturels québécois sur les marchés national et international Objectif 2.1.1- Mobiliser les entreprises afin qu'elles accroissent ou diversifient les moyens de promotion des produits culturels québécois
Enjeu 2- La culture et les communications comme leviers de développement sur le territoire québécois Orientation 3- Optimiser la concertation en matière de culture avec les partenaires locaux, régionaux et nationaux, dans l'ensemble des régions du Québec, en cohérence avec les principes de développement durable Objectif 8- Accompagner les milieux locaux et régionaux pour favoriser la protection et la mise en valeur du patrimoine culturel	Enjeu 1- Des entreprises concurrentielles et un patrimoine immobilier à valoriser Orientation 1- Stimuler la vitalité des entreprises et mettre en valeur notre patrimoine national Objectif 1.3.1- Accroître l'accessibilité à la Place-Royale pour permettre aux citoyens de mieux s'approprier le lieu
Enjeu 3- Le rayonnement de la culture québécoise au Canada et sur la scène internationale et la promotion de la diversité des expressions culturelles Orientation 5- Favoriser le partenariat, la concertation et la coopération en matière culturelle au Canada et sur la scène internationale Objectif 13- Consolider le développement de marchés pour la culture québécoise	Enjeu 2- Accès et rayonnement des produits culturels québécois Orientation 2- Soutenir la commercialisation et le rayonnement des produits culturels québécois sur les marchés national et international Objectif 2.2.1- Optimiser les interventions de la SODEC sur les marchés hors Québec
Enjeu 4- Le développement et l'accessibilité des contenus culturels québécois, particulièrement de langue française, sur les plateformes numériques	Enjeu 1- Des entreprises concurrentielles et un patrimoine immobilier à valoriser

Plan stratégique 2012-2016 du MCC	Plan stratégique 2013-2016 de la SODEC
Orientation 6- Agir comme maître d'œuvre tout en assurant le leadership auprès des sociétés d'État relevant du Ministre autour d'une vision commune et de mesures ciblées en matière de technologie numérique Objectif 15- Coordonner la mise en œuvre de mesures ciblées pour le développement et l'accès aux contenus culturels numériques en s'appuyant sur une stratégie numérique ministérielle en culture	Orientation 1- Stimuler la vitalité des entreprises et mettre en valeur notre patrimoine national Objectif 1.1.1- Encourager la création et l'offre de produits culturels en tenant compte de l'évolution technologique Objectif 1.1.2- Soutenir l'innovation et l'exploration des marchés numériques
Enjeu 5- Actualisation de notre organisation Orientation 7- Accroître la performance de notre organisation Objectif 16- Se positionner comme un ministère attractif et soucieux de l'expertise de son personnel Objectif 17- Renouveler la gouvernance des sociétés d'État du portefeuille ministériel conformément aux principes de la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État Objectif 18- Soutenir une culture de services partagés au sein du portefeuille ministériel et avec d'autres partenaires	Enjeu 3- Amélioration continue de l'efficacité et de la qualité des services Orientation 3- Améliorer la gouvernance et la gestion des ressources humaines Objectif 3.2.1- Améliorer l'expertise du personnel dans tout ce qui touche les nouvelles approches de création, de production et de mise en marché au sein de la SODEC Objectif 3.1.2- Enrichir le cadre décisionnel de la SODEC Objectif 3.1.1- Améliorer les processus administratifs et l'organisation du travail

Nous soulignons toutefois un point sur lequel il pourrait ne pas y avoir de cohérence entre la mission de la SODEC et les priorités du gouvernement. Sans avoir eu accès à une ébauche de la nouvelle politique culturelle, nous notons que dans un document de consultation¹¹ datant de mars 2016 du ministère de la Culture et des Communications sur le cadre de renouvellement de cette politique, le Ministère mentionne que « *dans un contexte où les finances publiques sont limitées, il importe de maintenir la capacité de l'État de soutenir le développement culturel avec équité, sur l'ensemble du territoire québécois, en fonction de la singularité et des besoins des diverses régions, de la métropole et de la Capitale-Nationale* ». La mission actuelle de la SODEC englobe cette idée de soutien du développement culturel dans toutes les régions du Québec. Il y aurait alors lieu d'affirmer qu'il y a une cohérence. Or, la Direction générale de la SODEC note qu'avec les années, les régions se vident d'entreprises culturelles et les grands centres, Montréal principalement, voient le nombre d'entreprises culturelles augmenter¹². Devant cette situation, la SODEC se questionne à savoir si le soutien qu'elle doit apporter aux entreprises culturelles en région concerne celles qui sont déjà en place ou si elle a également pour mission de favoriser la création d'entreprises culturelles en région. Nous n'apportons pas, dans le cadre de cette revue du mandat de la SODEC, de réponse à cette question, mais nous soulevons le point qu'après près de 25 années d'existence, il y aurait lieu que la SODEC et le ministre de la Culture et

¹¹ Ministère de la Culture et des Communications, mars 2016. Consultation publique dans le cadre du renouvellement de la politique culturelle du Québec.- II- Cahier de consultation « Un nouveau chapitre culturel pour le Québec ».

¹² Nous n'avons pas eu de données sur la répartition géographique de l'aide accordée par la SODEC pour confirmer cette centralisation des entreprises culturelles dans les grands centres urbains du Québec.

des Communications se penchent ensemble sur ce sujet. La réponse à cette question pourrait se trouver alors dans une politique de la SODEC relativement à l'aide aux entreprises.

À la lumière de cette comparaison, et en nuanciant sur l'aide aux entreprises en région, nous constatons qu'il y a une cohérence entre la mission de la SODEC, qui se réalise par la mise en œuvre d'un plan stratégique, et les priorités du ministère de la Culture et des Communications.

3.3.1.2 Arrimage entre les actions de la SODEC et les priorités gouvernementales

Si le plan stratégique donne les orientations de la SODEC à moyen terme (sur plusieurs années), la mise en œuvre du plan passe par une série d'actions à réaliser à court terme. Ainsi, annuellement, le comité de direction de la SODEC se dote d'un plan d'action. Pour chaque objectif du plan stratégique, la SODEC identifie différentes actions prioritaires à réaliser avec des cibles à atteindre et des indicateurs pour faire le suivi de la progression de la mise en œuvre. Un calendrier est défini également pour chaque action et un responsable de la mise en œuvre est identifié.

À titre d'exemple, pour l'objectif 2.1.1 du plan stratégique 2013-2016 qui était de *mobiliser les entreprises afin qu'elles accroissent ou diversifient les moyens de promotion des produits culturels québécois*, la SODEC s'était fixé pour l'année 2015-2016 trois actions à réaliser :

- Optimiser le soutien aux événements de commercialisation dans le cadre du volet 3 du programme d'aide aux artisans et aux entreprises culturelles;
- Mettre en place un projet pilote intitulé *Promotion événement salle* de contenu québécois;
- Poursuivre l'optimisation du volet d'aide à la tournée au Québec, en fonction des recommandations du bilan de cette mesure.

En concluant à la section précédente qu'il y a cohérence entre le plan stratégique de la SODEC et celui du Ministère qui reflète les priorités du gouvernement, et en observant que la SODEC se dote d'un plan d'action annuel pour réaliser différentes parties de son plan stratégique, nous pouvons alors conclure que les actions à court terme de la SODEC sont en lien avec les priorités du gouvernement.

Annuellement, la SODEC reçoit du gouvernement du Québec (ministère du Conseil exécutif) les attentes gouvernementales pour l'année en cours. Il ne s'agit pas ici d'attentes spécifiques par rapport à la SODEC, mais pour l'ensemble des ministères et organismes. De l'avis de certaines personnes rencontrées dans le cadre de la revue du mandat de la SODEC, ces attentes gouvernementales sont très vagues et difficilement utilisables pour arrimer adéquatement les actions de la SODEC sur les priorités du gouvernement. Notre lecture de ces attentes gouvernementales est qu'il s'agit de bonnes pratiques de gestion interne et de gouvernance, que le gouvernement souhaite voir appliquer par tous les ministères et les organismes et non pas en lien directement avec la nature du service rendu. En recevant ce document pour l'année 2016-2017, la SODEC doit alors comprendre que le gouvernement, par exemple, s'attend à ce qu'elle :

- « [développe] une véritable culture d'intégrité, de transparence et d'écoute en faisant preuve de probité et en traitant avec célérité les questions touchant l'intégrité et l'éthique des institutions publiques et des individus, en portant une attention particulière à l'intégration des processus de gestion contractuelle et en mettant à la disposition de la population l'information nécessaire lui permettant de s'informer, d'engager le dialogue et de réagir à certaines initiatives »;

- [assure] *une gestion des ressources humaines qui valorise la fonction publique et qui favorise la performance de celle-ci, notamment en renforçant l'expertise interne et en préparant une relève hautement qualifiée, en assurant un climat de travail sain et propice à l'innovation et en favorisant la représentativité des différentes composantes de la société québécoise* ».

Néanmoins, une des attentes du gouvernement pour 2016-2017 touche plus directement la SODEC de par la nature de ses activités. Le gouvernement s'attend à ce que les ministères et organismes gouvernementaux poursuivent « *les efforts en matière de révision des programmes et de modernisation et en optimisation de la prestation de service aux citoyennes et citoyens, notamment en évaluant les programmes afin qu'ils soient performants et répondent aux besoins tout en assurant une meilleure allocation des ressources et [...] en utilisant les technologies de façon innovante dans la prestation électronique des services* ».

Comme nous l'exposons à la section 3.5.2, la capacité pour la SODEC d'évaluer la performance de ses différents programmes de financement est un défi. La révision se fait à la pièce sans utiliser un cadre d'évaluation unique en s'appuyant à la fois sur des paramètres quantitatifs et qualitatifs. Il s'agit ici d'un défi de la SODEC pour mettre en œuvre une action qui s'arrime avec une priorité du gouvernement.

Malgré ce défi quant à l'attente du gouvernement en matière de révision des programmes, il est possible de conclure qu'il y a, de manière générale, un arrimage entre les actions à court terme de la SODEC et les priorités du gouvernement.

3.3.2 Outils de planification stratégique et opérationnelle

3.3.2.1 Élaboration de la planification stratégique

L'élaboration de la planification stratégique, qui a lieu aux trois ans habituellement, est sous la responsabilité de la Direction générale du développement stratégique et du bureau de la présidence. Nous l'avons présenté à la section précédente, le plan stratégique s'appuie en grande partie sur le plan stratégique du Ministère. L'élaboration du plan stratégique de la SODEC est un exercice fait à l'interne sans consultation officielle externe. Lors de l'élaboration de la planification stratégique 2013-2016, un exercice de consultation interne a été fait avec des employés de la SODEC évoluant dans toutes les directions afin de recueillir leur vision et leur perception des besoins de la clientèle de la SODEC.

Les directions générales et certains chargés de projet au sein de celles-ci assistent aux réunions des commissions consultatives où siègent des représentants des entreprises culturelles. Il s'agit d'un des moyens dont dispose la SODEC pour prendre connaissance des besoins de sa clientèle et en mesurer l'évolution. Ces directions sont donc par la suite en mesure d'alimenter la Direction générale du développement stratégique et du bureau de la présidence dans l'élaboration du plan stratégique afin de s'assurer qu'en plus de répondre aux priorités gouvernementales, il permet à la SODEC d'appuyer adéquatement les entreprises culturelles.

Finalement, il faut rappeler que le plan stratégique est présenté au conseil d'administration de la SODEC pour adoption. Actuellement, la majorité des administrateurs sont également issus des domaines culturels couverts par les différents types de soutien offerts par la SODEC. Ces administrateurs sont donc en mesure de questionner le plan stratégique qui leur est présenté afin de s'assurer que, par sa mise en application, il répond adéquatement aux besoins de la clientèle de la SODEC. En nous basant sur le contenu d'un compte rendu d'une réunion du conseil d'administration de la SODEC du mois de mai 2013, nous concluons que cet exercice d'adoption du plan stratégique n'est pas

complaisant et que les administrateurs jouent adéquatement leur rôle. En effet, lors de cette réunion, un échange a eu lieu entre la Direction du développement stratégique et des nouvelles technologies, qui était responsable de l'élaboration du plan à l'époque, et les administrateurs. Ces derniers ont demandé que des modifications soient apportées en lien avec « *la concurrence et [le] développement du numérique dans le domaine du livre au Québec* » avant d'adopter le plan.

Ainsi, nous constatons qu'en raison du cadre légal obligeant la SODEC à consulter ses commissions et de la présence d'experts des domaines culturels au conseil d'administration et par un processus de consultation élargi à l'interne, la SODEC a accès indirectement et de plusieurs manières à des points de vue externes lors de l'élaboration de son plan stratégique.

Toutefois, il y a un décalage dans le temps entre le mandat du PCD et l'élaboration du plan stratégique de la SODEC. À titre d'exemple, la PCD actuelle a été nommée le 4 décembre 2013 et est entrée en fonction le 6 janvier 2014. Or, si la dernière planification stratégique (2013-2016) de la SODEC débute par une lettre de présentation à la ministre de la Culture et des Communications de l'époque et est datée du 2 juin 2014, dans les faits, la planification a été élaborée en 2013 comme en fait foi une version de travail datée du mois de mai 2013, soit avant l'entrée en fonction de l'actuelle PCD. S'il n'avait été de la prolongation de deux ans du plan stratégique de la SODEC (2017-2018), la société d'État aurait travaillé à l'élaboration d'une nouvelle planification en 2015 et en 2016. Le temps que ce plan soit adopté, il aurait été mis en application à la fin du mandat de l'actuelle PCD (son mandat se terminant le 5 janvier 2018). C'est donc dire que la planification stratégique de la SODEC est élaborée sous la présidence d'un PCD sortant. Le nouveau PCD se voit alors dans l'obligation de réaliser la vision de son prédécesseur.

3.3.2.2 Utilisation des meilleures pratiques en matière de planification stratégique

À partir des informations divulguées dans les rapports annuels de la SODEC, nous avons cherché à déterminer l'évolution de l'atteinte des cibles associées aux différents objectifs des plans stratégiques de 2009-2012 (Tableau 3-9) et de 2013-2016 (Tableau 3-10). Bien qu'il soit question du plan stratégique 2009-2012 dans le rapport annuel 2009-2010, l'état d'avancement des différentes cibles n'a pas été fait systématiquement. Nous débutons donc notre analyse de l'évolution de ces cibles à partir de l'année 2010-2011.

Tableau 3-9 Évolution de l'atteinte des cibles durant la période de mise en œuvre du plan stratégique 2009-2012

Objectif		Niveau d'atteinte de la cible	
		2010-2011	2011-2012
1.1.1	Se doter d'une stratégie d'action globale et intégratrice de l'ensemble des entreprises culturelles visant leur progression dans l'univers numérique	100 %	100 %
1.1.2	S'assurer de la stabilité de l'offre culturelle	80 %	80 %
1.1.3	Soutenir la diversité de l'offre culturelle	50 %	80 %
2.1.1	Développer une stratégie globale de promotion des productions culturelles québécoises	100 %	100 %
2.1.2	S'assurer que les grands événements internationaux et les festivals québécois joignent de façon dynamique les publics provenant des communautés culturelles	50 %	50 %

Objectif		Niveau d'atteinte de la cible	
		2010-2011	2011-2012
2.1.3	Mettre en valeur l'ensemble de l'intervention de la SODEC en région	100 %	100 %
2.2.1	Poursuivre les efforts déployés vers la francophonie et investir de nouveaux marchés	100 %	80 %
3.1.1	Mettre en valeur la Place-Royale à Québec sur la base de nouveaux partenariats culturels et d'affaires	100 %	100 %
4.1.1	Continuer à développer des outils pour la bonne gouvernance de la SODEC dans le respect de la mission	75 %	80 %
4.1.2	Atteindre l'équilibre financier	100 %	100 %
4.1.3	Gérer efficacement les principaux risques inhérents à la réalisation du mandat de la SODEC	100 %	100 %
4.1.4	Évaluer les programmes et mesures fiscales que gère la Société	100 %	100 %
4.1.5	Améliorer la performance des outils de gestion des ressources informationnelles	50 %	100 %
4.1.6	Collaborer de façon dynamique et concertée avec les différentes instances gouvernementales aux chantiers stratégiques communs concernant les entreprises	100 %	100 %
4.1.7	Mettre en place un mécanisme d'évaluation et de développement des compétences du personnel	100 %	100 %
4.1.8	Préserver la pérennité de l'organisation sur le plan des ressources humaines	75 %	80 %
4.1.9	Accroître la visibilité institutionnelle de la Société auprès de la clientèle et du grand public	100 %	100 %

Sur 17 objectifs structurant la planification stratégique 2009-2012 :

- dix objectifs (58,8 %) ont été atteints durant l'avant-dernière année du plan;
- deux objectifs sont demeurés au même niveau d'avancement durant les deux dernières années (1.1.2, 2.1.2);
- l'état d'avancement d'un objectif a régressé durant la dernière année (2.2.1).

Au final, ce ne sont donc sur les cibles de quatre objectifs qu'il y aurait eu du progrès durant la dernière année de ce plan stratégique 2009-2012 (1.1.3, 4.1.1, 4.1.5, 4.1.8). Une telle observation peut soulever différentes questions d'un point de vue externe.

- Le plan stratégique de la SODEC est-il suffisamment ambitieux si près de 60 % des objectifs sont atteints plus d'un an avant l'échéance du plan?
- Les cibles à atteindre et les indicateurs de suivi sont-ils suffisamment bien définis pour pouvoir attribuer un pourcentage d'avancement qui est représentatif du travail réalisé?
- L'information permettant d'alimenter l'évaluation de la progression des indicateurs est-elle suffisamment précise et ne laisse-t-elle pas place à une forme d'interprétation?
- Devant l'accomplissement d'autant d'objectifs avec encore une année à faire avant de travailler sur les objectifs d'un nouveau plan stratégique, pourquoi la SODEC n'a-t-elle pas revu prématurément sa planification en se dotant de nouveaux objectifs?

Tableau 3-10 Évolution de l'atteinte des cibles durant la période de mise en œuvre du plan stratégique 2013-2016

Objectif		Niveau d'atteinte de la cible		
		2013-2014	2014-2015	2015-2016
1.1.1	Encourager la création et l'offre de produits culturels en tenant compte de l'évolution technologique	---	---	---
1.1.2	Soutenir l'innovation et l'exploration des marchés numériques	---	---	---
1.2.1	Accroître l'éventail des mesures pour encourager l'entrepreneuriat	---	---	---
1.3.1	Accroître l'accessibilité à la Place-Royale pour permettre aux citoyens de mieux s'approprier le lieu	95 %	100 %	100 %
2.1.1	Mobiliser les entreprises afin qu'elles accroissent ou diversifient les moyens de promotion des produits culturels québécois	50 %	100 %	100 %
2.2.1	Optimiser les interventions de la SODEC sur les marchés hors Québec	75 %	100 %	100 %
3.1.1	Améliorer les processus administratifs et l'organisation du travail	30 %	67 %	100 %
3.1.2	Enrichir le cadre décisionnel de la SODEC	50 %	50 %	50 %
3.2.1	Améliorer l'expertise du personnel dans tout ce qui touche les nouvelles approches de création, de production et de mise en marché au sein de la SODEC	100 %	100 %	100 %

La planification stratégique 2013-2016 contenait moins d'objectifs à atteindre que la planification stratégique précédente (9 objectifs comparativement à 17). Les observations suivantes sont relatives à la mise en œuvre de cette planification stratégique :

■ Les objectifs 1.1.1 et 1.1.2 n'ont pas été mis en œuvre :

- En 2013-2014, les cibles de ces objectifs ont été reportées, étant donné que « *plusieurs actions prévues par le cinéma ont été suspendues, car une part importante des ressources a été consacrée aux travaux pour le Groupe de travail sur les enjeux du cinéma [... et que] la SODEC devait coordonner la mise en œuvre des recommandations de son rapport sur le numérique qui la concernent et celles de la stratégie numérique du ministère de la Culture et des Communications. Toutefois, l'échéancier de ce dossier a dû être reporté* ¹³ »;
- Pour l'année 2014-2015, le rapport annuel mentionne que les cibles de ces objectifs seront évaluées à la fin de l'année suivante (2015-2016) lorsque de nouvelles mesures seront mises en place;
- Pour l'année 2015-2016, le rapport annuel mentionne que « *la cible a été abandonnée, compte tenu du fait que le Plan culturel numérique du Québec a été déployé en juin 2014, ce qui correspond à la deuxième année du Plan stratégique de la SODEC [et qu'une] nouvelle cible sera fixée pour 2016-2018* »;

■ L'objectif 1.2.1 n'a pas été mis en œuvre :

- Le rapport annuel 2013-2014 mentionne que la cible a été abandonnée après que la SODEC ait conclu, à la suite d'une analyse sur l'élaboration d'un outil de microcrédit, que ce type d'outil ne « *présentait pas les*

¹³ Rapport annuel de la SODEC 2013-2014.

avantages espérés ». Dans le contexte de l'abandon de cet objectif, pourquoi la SODEC n'a-t-elle pas réalisé une analyse de faisabilité sur des outils ou des programmes avant de les inscrire à son plan stratégique?

Comme pour le plan stratégique précédent, dès la fin de la première année de mise en œuvre, un objectif était atteint, un autre l'était à 95 % et un troisième, à 75 %. Il y a lieu ici aussi de se poser la question à savoir si les cibles fixées dans les plans stratégiques de la SODEC sont suffisamment ambitieuses. Dès la fin de la deuxième année de mise en œuvre du plan stratégique, quatre objectifs sur neuf étaient atteints, ou plutôt quatre objectifs sur six l'étaient si l'on ignore les trois objectifs reportés ou annulés. Finalement, entre la deuxième et la troisième année de mise en œuvre du plan stratégique, il n'y aurait eu progression que d'un seul objectif, les autres étant atteints, abandonnés ou reportés ou, dans un cas, il n'y aurait pas eu d'avancement. Ici encore, il pourrait être légitime de se demander pourquoi la SODEC n'a pas choisi de bonifier son plan stratégique pour réaliser davantage de choses durant la troisième année.

Dans le cadre de nos entrevues, plusieurs intervenants ont souligné que les plans stratégiques n'étaient pas très étoffés, que les indicateurs de suivi étaient difficiles à établir si l'on souhaitait avoir des indicateurs quantitatifs, que le plan était vaste et que ceci donnait une marge de manœuvre pour démontrer une progression dans les actions posées. Ces remarques viennent appuyer nos propres constats.

Le Vérificateur général du Québec, dans son rapport de 2007-2008, soulignait que la formulation des indicateurs dans le plan stratégique 2005-2008 de la SODEC ne « *montrait pas toujours comment [les indicateurs] vont permettre de juger de l'atteinte des objectifs* ». Pour huit des neuf objectifs de la planification stratégique prolongée 2016-2018, l'indicateur retenu est formulé de la même manière « *État d'avancement des travaux* ». En fait, il ne s'agit pas d'un indicateur de suivi, mais plutôt de la définition même de ce qu'est un indicateur de suivi. Ceci laisse place à un jugement important dans la qualification de l'atteinte de la cible.

Contrairement à des plans stratégiques d'autres sociétés d'État que nous avons considérées¹⁴, la distinction entre l'objectif et la cible n'est pas évidente dans le plan stratégique de la SODEC. À titre d'exemple, un des objectifs du plan stratégique prolongé 2017-2018 est de « *mobiliser les entreprises afin qu'elles accroissent ou diversifient les moyens de promotion des produits culturels québécois* » et la cible à atteindre qui lui est associée est le « *développement de pistes d'action pour favoriser l'émergence d'une masse critique de contenus culturels québécois dans le Web des données* ». Si, plutôt que d'utiliser le nom commun « *développement* » pour débiter la formulation de la cible, le verbe « *développer* » avait été employé, la formulation aurait très bien pu faire office d'objectif directement, et toute une série d'indicateurs en lien avec des pistes d'action aurait pu être utilisée pour mesurer l'avancement de cet objectif.

C'est le cas, par exemple, du dernier plan stratégique de la Régie de l'assurance maladie du Québec (2013-2017) où un des objectifs est de « *faciliter les démarches des clientèles pour l'obtention de services* » et qui se base sur cinq indicateurs pour mesurer la progression dont 1) la révision des modalités de renouvellement de la carte d'assurance maladie; 2) l'allègement de la démarche de renouvellement de la carte d'assurance maladie; 3) le pourcentage de cartes d'assurance maladie délivrées avec les nouvelles modalités révisées; 4) l'implantation d'un nouveau système informatique de rémunération à forfait; et 5) l'implantation d'un nouveau système informatique de rémunération à l'acte pour les professionnels de la santé. Un tel découpage beaucoup plus fin des indicateurs permet un meilleur suivi de la progression de l'objectif à atteindre et surtout, dicte mieux les travaux que la société d'État entend réaliser. Pour ce qui est des cibles associées à ces indicateurs, la RAMQ présente des dates auxquelles elle entend avoir réalisé chacun

¹⁴ Institut national de santé publique du Québec, Société des alcools du Québec, Régie de l'assurance maladie du Québec.

des indicateurs. Cet exemple montre bien qu'il est possible d'élaborer, de mettre en application et de suivre un plan stratégique dans un contexte qui ne se prête pas bien à une analyse quantitative.

Bien que le modèle d'affaires du CALQ soit différent de celui de la SODEC, il est intéressant de regarder le type de reddition de comptes que fait le CALQ, étant donné qu'il s'agit d'une autre société d'État œuvrant dans la culture. Contrairement au plan stratégique de la SODEC, le plan 2012-2016 du CALQ est davantage orienté sur des cibles quantitatives, rendant la reddition de comptes sur la performance de l'organisation beaucoup plus simple, mais surtout laissant moins de place au jugement quant à l'atteinte des objectifs. À titre d'exemple, le Tableau 3-11 compare deux objectifs du plan stratégique 2013-2016 prolongé jusqu'en 2018 de la SODEC à deux objectifs comparables figurant au plan stratégique 2012-2016 du CALQ. Les cibles choisies pour faire le suivi de l'avancement des objectifs dans le plan stratégique du CALQ sont quantitatives, contrairement aux cibles de la SODEC. Du côté de la SODEC, les cibles s'apparentent davantage au moyen à mettre en œuvre pour atteindre l'objectif plutôt qu'à la finalité attendue pour conclure que l'objectif est atteint.

Tableau 3-11 Comparaison d'objectifs, cibles et indicateurs dans les plans stratégiques de la SODEC et du CALQ

	SODEC	CALQ
Exemple 1		
Objectif	Soutenir l'innovation et l'exploration des marchés numériques	Soutenir la création et la production artistique et littéraire par des investissements ciblés
Cible	Aménagement du programme d'aide aux entreprises pour des activités liées à la production interactive après avoir réalisé un bilan normatif	50 projets ciblés soutenus au 31 mars 2016
Indicateur	État d'avancement des travaux	Nature et ampleur de l'aide accordée à la création et à la production
Exemple 2		
Objectif	Mobiliser les entreprises afin qu'elles accroissent ou diversifient les moyens de promotion des produits culturels québécois	Miser sur la mobilité des artistes et la présence de productions québécoises dans les pôles majeurs de diffusion
Cible	Développement de pistes d'action pour favoriser l'émergence d'une masse critique de contenus culturels québécois dans le Web de données	Au moins deux projets structurants en matière de circulation et de diffusion au Québec soutenus au 31 mars 2016 Soutien à la présence collective québécoise hors Québec dans le cadre de trois événements majeurs par année
Indicateur	État d'avancement des travaux	Nature du soutien accordé à la circulation des artistes

De ces différentes observations relativement à l'utilisation de bonnes pratiques en matière de planification stratégique, nous concluons que la SODEC ne s'outille pas adéquatement dans sa planification stratégique pour réaliser pleinement son mandat. Si les objectifs soutenus dans sa planification stratégique sont en accord avec les priorités gouvernementales, la problématique se situe dans le choix des cibles et des indicateurs. Voici les principales problématiques que nous avons soulevées :

- Les cibles s'apparentent trop à des objectifs formulés sans verbe d'action;
- Manque de raffinement dans la planification : il n'y a qu'une cible et qu'un indicateur par objectif;

- L'état d'avancement des travaux n'est pas en soi un indicateur de suivi, mais plutôt la définition de ce qu'est un indicateur.

3.3.3 Outils de reddition de comptes

Le principal outil de reddition de comptes de la SODEC, conformément à la Loi sur la SODEC et à la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État, est son rapport annuel de gestion. Dans ce rapport, la SODEC divulgue :

- ses états financiers (Loi sur la SODEC, article 42);
- le rapport de ses activités (Loi sur la SODEC, article 42);
- le nom des bénéficiaires des programmes d'aide financière et des montants attribués à chacun d'eux (Loi sur la SODEC, article 42);
- un sommaire du rapport du comité de gouvernance et d'éthique, du comité de vérification et du comité des ressources humaines sur l'exécution de leur mandat respectif durant l'année (Loi sur la gouvernance des sociétés d'État, article 36);
- des informations sur la composition du conseil d'administration, notamment (Loi sur la gouvernance des sociétés d'État, article 3) :
 - la date de nomination et la date d'échéance du mandat de chaque administrateur;
 - une indication à savoir si l'administrateur se qualifie comme indépendant;
 - les autres conseils d'administration auxquels siège chaque administrateur;
 - un résumé du profil de compétence et d'expérience de chaque administrateur;
 - l'état d'assiduité de chaque administrateur aux réunions du conseil;
- le code d'éthique et les règles de déontologie applicables aux membres du conseil d'administration (Loi sur la gouvernance des sociétés d'État, article 38);
- la rémunération et les avantages versés à chacun des membres du conseil d'administration (Loi sur la gouvernance des sociétés d'État, article 39);
- la rémunération, incluant la rémunération variable et les autres avantages, versés à chacun des cinq dirigeants les mieux rémunérés de la SODEC (Loi sur la gouvernance des sociétés d'État, article 39);
- les honoraires payés au vérificateur externe (Loi sur la gouvernance des sociétés d'État, article 39).

En plus de l'ensemble de ces exigences, le rapport annuel de la SODEC présente le code d'éthique et de déontologie du personnel de la SODEC. Le rapport annuel de la SODEC présente également l'état d'avancement de chaque objectif figurant au plan stratégique en vigueur pour l'année de déclaration du rapport.

Étant donné que le paragraphe 15 de l'article 15 de la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État ne s'applique pas à la SODEC, cette dernière n'est pas tenue de faire état dans son rapport annuel des résultats de l'application des mesures d'étalonnage adoptées par le conseil d'administration.

En plus de ce rapport annuel qui est la base de la reddition de comptes de la SODEC, le ministère de la Culture et des Communications a procédé à un exercice auquel la SODEC a participé afin de répertorier l'ensemble des redditions de comptes que doivent faire les ministères et organismes. Pour la SODEC, 54 redditions de comptes différentes ont été identifiées. Certaines de ces redditions de comptes se font une fois par année, d'autres mensuellement ou trimestriellement. Ceci fait en sorte que la SODEC est en mode reddition de comptes à longueur d'année. Nous

présentons ci-dessous une liste non exhaustive des redditions de comptes faites par la SODEC par différents demandeurs :

- Président du Conseil du trésor :
 - Rapport annuel de gestion;
 - Plan stratégique;
 - Déclaration de services aux citoyens;
 - Qualité des services;
- Secrétariat du Conseil du trésor :
 - Accès à l'égalité d'emploi;
 - Liste des contrats inférieurs à 25 000 \$;
 - Liste des contrats inférieurs à 100 000 \$;
 - Plan triennal d'immobilisations pour le Plan québécois des infrastructures (PQI) gouvernemental;
 - Cadre de gestion des infrastructures et plan annuel de gestion des investissements;
- Ministère de la Culture et des Communications :
 - Planification des dépenses et des investissements en ressources informationnelles;
 - Suivi budgétaire trimestriel;
 - Rapport d'étape du Programme de maintien des actifs;
- Ministère des Finances du Québec :
 - Inventaire sur la tarification gouvernementale;
 - Enquête sur les besoins d'emprunt des organismes publics;
- Revenu Québec :
 - Déclaration annuelle des retenues à la source.

Nous concluons que la SODEC et son conseil d'administration réalisent la reddition de comptes exigée à la fois dans la Loi sur la SODEC et dans la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État.

3.3.4 Relations avec le ministre de la Culture et des Communications ou son ministère

Les échanges entre la présidente et chef de la direction de la SODEC et le Ministre ou son cabinet sont réguliers. Il y a également beaucoup d'échanges entre la direction de la SODEC et le ministère de la Culture et des Communications. Du côté du Ministère, ces échanges sont qualifiés d'administratifs, sans orientation sur la définition des programmes de la SODEC.

La Loi sur la SODEC (article 20) impose des échanges entre elle et le Ministre dans le cadre de modifications à un programme d'aide. La SODEC doit soumettre au Ministre, pour approbation, les modifications apportées à tout programme lorsqu'elles concernent les critères d'admissibilité, les barèmes et les limites de l'aide financière. Dans les faits, cette approbation se réalise par une série d'échanges entre la SODEC et les fonctionnaires du ministère de la

Culture et des Communications qui peuvent se dérouler sur plusieurs mois, décalant d'autant la mise en application des programmes modifiés pour les entreprises culturelles

L'autre forme principale d'échange entre la direction de la SODEC et le ministre de la Culture et des Communications se situe dans l'octroi des budgets à la SODEC. Annuellement, le Ministre informe la SODEC du budget total alloué par le gouvernement afin qu'elle réalise sa mission et son mandat. Toutefois, la SODEC n'est pas autonome sur le partage de ce budget entre les différents domaines d'activité culturelle (cinéma et production télévisuelle, livre et édition spécialisée, musique et spectacle de variétés, métiers d'art). Si la SODEC communique sa prévision des budgets requis par domaine, la répartition finale et officielle est décidée par le Ministre et communiquée à la SODEC. Bien que les priorités de la SODEC se doivent d'être en accord avec les orientations gouvernementales et que le budget octroyé par le Ministre devrait refléter ces orientations, les administrateurs de la SODEC et la direction de la Société considèrent ne pas avoir de marge de manœuvre dans la priorisation des programmes et des domaines culturels en raison de l'allocation spécifique des budgets par le Ministre. La SODEC doit obtenir l'autorisation du Ministre pour transférer le surplus d'un domaine culturel à un autre domaine.

Nous constatons que les échanges se font principalement avec le Ministère et le cabinet du ministre et qu'il y aurait lieu de revoir les processus dans lesquels ont lieu ces échanges, autant du côté de la SODEC que du côté du Ministre et de son ministère, afin de mieux planifier les demandes à venir entre la SODEC et le Ministère et ainsi, accélérer leur traitement.

3.3.5 Conclusions globales sur l'organisation de la SODEC

Sur la base des constats qui sont faits dans cette section portant sur l'organisation de la SODEC, il faut retenir les points suivants :

- La planification stratégique et les actions qui en découlent sont en cohérence avec les priorités du gouvernement;
- Le gouvernement du Québec s'attend à ce que tous les ministères et les organismes fassent un exercice d'évaluation de leurs programmes, ce qui constitue actuellement un enjeu pour la SODEC;
- Le mécanisme suivi par la SODEC pour élaborer ses plans stratégiques lui permet de prendre en considération de manière directe son environnement intérieur et de manière indirecte son environnement extérieur;
- Il y a un décalage dans le temps entre le mandat du PCD de la SODEC et l'élaboration d'un plan stratégique. Ce dernier est réalisé par le PCD sortant et appliqué par le PCD entrant;
- Le plan stratégique de la SODEC manque de précision dans le choix des cibles et des indicateurs; il y a peu de cibles à atteindre globalement dans l'ensemble du plan et absence d'indicateurs de suivi;
- Il manque d'encadrement et de planification dans les échanges avec le Ministre et son ministère, générant ainsi des délais dans l'obtention d'autorisations.

3.4 Gestion

Dans cette section portant sur la gestion de la SODEC, nous cherchons à répondre aux questions de revue de mandat suivantes :

- Quels sont les autres programmes ou organisations publiques qui interviennent sur les mêmes enjeux que ceux de la SODEC, le cas échéant?

- Comment s'opèrent la collaboration et le partenariat avec les autres entités gouvernementales?
- Quelles sont les expertises, compétences et activités essentielles à la réalisation du mandat de la SODEC?
- Comment la SODEC réalise-t-elle les activités indiquées dans son mandat?
- Comment la SODEC assure-t-elle le suivi du plan visant une utilisation optimale des ressources?
- Quelle est la qualité de l'offre de service de la SODEC?
- Comment la SODEC mesure-t-elle la qualité des services qu'elle offre?
- Quel est le rapport offre / demande dans le secteur de la SODEC?
- Quel est le type de leadership appliqué par les dirigeants et comment ce leadership cadre-t-il avec la mission de la SODEC?
- Quel est le degré de mobilisation du personnel?
- Comment les règles d'éthique et de déontologie sont-elles respectées?
- Comment la SODEC assure-t-elle le suivi de la gestion des risques associés à la conduite de ses activités (politique d'encadrement de la gestion des risques de la SODEC)?
- Comment la SODEC s'assure-t-elle que les processus opérationnels en place permettent d'atteindre les objectifs au meilleur coût?

3.4.1 Collaboration et partenariats avec les autres entités du gouvernement

La SODEC intervient spécifiquement auprès des entreprises culturelles tandis que d'autres organisations, par exemple le CALQ, interviennent auprès des artistes. Sur la scène fédérale, l'équivalent de la SODEC dans le domaine du cinéma et de la production télévisuelle est Téléfilm Canada. On peut parler de complémentarité entre la mission de la SODEC et celles des autres organismes dans le domaine culturel.

La SODEC participe également à différents groupes ou comités faisant intervenir d'autres organismes du domaine de la culture. Ceci permet à la SODEC d'échanger avec ses pairs, de demeurer à l'affût des différentes tendances et évolutions dans le domaine, d'évaluer les nouveaux besoins de sa clientèle. Le ministère de la Culture et des Communications organise différentes tables administratives sur les ressources humaines, les ressources financières et la gouvernance où se retrouvent toutes les sociétés d'État dans le domaine de la culture (p. ex. SODEC, CALQ, Télé-Québec, Société de la Place des Arts de Montréal).

Selon les documents fournis, celle-ci participe également, à titre de membre désigné, au comité de concertation de l'Observatoire de la culture et des communications du Québec, qui relève de l'Institut de la statistique du Québec. Ce comité se réunit en moyenne trois fois par année. Selon le site Internet de l'Observatoire, sa mission est de « *produire et diffuser des statistiques publiques sur les activités de la culture et des communications au Québec en réponse aux besoins concrets des intervenants dans ce secteur* »¹⁵. À ce comité, en plus de la SODEC, siègent des représentants des organismes suivants :

- Association des distributeurs exclusifs de livres en langue française;
- Association québécoise de l'industrie du disque, du spectacle et de la vidéo;

¹⁵ <http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/culture>.

- Bibliothèque et Archives nationales du Québec (BAnQ);
- Conseil des arts et des lettres du Québec;
- Conseil québécois du patrimoine vivant;
- Culture Lanaudière;
- Institut national de la recherche scientifique (INRS) – Urbanisation, Culture et Société;
- Institut de la statistique du Québec;
- Ministère de la Culture et des Communications;
- Observatoire de la culture et des communications du Québec;
- Régie du cinéma;
- Société des auteurs de radio, télévision et cinéma;
- Société du droit de reproduction des auteurs, compositeurs et éditeurs au Canada.

L'Observatoire de la culture et des communications a également sept comités consultatifs. La SODEC participe à quatre de ces comités consultatifs, énumérés ci-après, et dont les autres parties prenantes sont listées en annexe. Il faut souligner que l'Observatoire a un comité consultatif sur le patrimoine, les institutions muséales et les archives mais que la SODEC n'y participe pas, malgré son rôle de protection et de conservation du patrimoine, notamment avec la Place-Royale :

- Comité consultatif sur le cinéma, l'audiovisuel et la radiodiffusion;
- Comité consultatif sur les arts visuels, les métiers d'art et les arts médiatiques;
- Comité consultatif sur le disque et les arts de la scène;
- Comité consultatif sur le livre, la littérature et les bibliothèques.

Nous concluons sur ce point que la SODEC a été en mesure de nous faire la démonstration de sa collaboration et de sa participation active à différents groupes de travail réunissant d'autres entités publiques vouées à la culture.

3.4.2 Gestion des ressources matérielles, humaines, financières et informationnelles

3.4.2.1 Évolution de l'effectif

L'effectif en termes d'employés¹⁶ pour les cinq dernières années est relativement stable, et ce, malgré un taux de départ volontaire qui fluctue annuellement entre 3,7 % et 7,5 % (voir le Tableau 3-12). Parmi les données obtenues, seule l'année 2011-2012 présente un taux de départ volontaire significativement supérieur à celui des autres années. Toutefois, le rapport annuel de la SODEC ne donne aucune explication relativement à cette situation ponctuelle. Le fait qu'il y ait une stabilité dans l'effectif total malgré des départs volontaires est un signe que la SODEC est en mesure de combler rapidement les postes à la suite d'un départ. S'il y a un enjeu, il n'est pas dans la capacité à maintenir un effectif suffisant pour réaliser l'ensemble du travail de la SODEC, mais il pourrait se situer davantage dans la capacité à ne pas perdre du savoir et des connaissances par ces départs volontaires.

¹⁶ Nombre réel d'employés, contrairement à la notion d'employé à temps complet.

Tableau 3-12 Évolution des ressources humaines à la SODEC

	Cadre et personnel de gestion	Professionnels	Personnel de bureau et techniciens	Effectif total	Proportion de femmes	Taux de départ volontaire
31 mars 2006	8	53	37	98	71 %	n. d.
31 mars 2011	17	59	35	111	65 %	n. d.
31 mars 2012	14	60	31	105	69 %	13,0 %
31 mars 2013	16	61	30	107	64 %	4,7 %
31 mars 2014	17	60	31	108	68 %	6,5 %
31 mars 2015	16	61	31	108	75 %	3,7 %
31 mars 2016	15	61	30	106	70 %	7,5 %

3.4.2.2 Formation continue du personnel de la SODEC

À titre d'employeur, la SODEC doit investir un minimum de 1 % de sa masse salariale dans la formation de son personnel. Selon ses rapports annuels, la SODEC remplit cet engagement (voir le Tableau 3-13). Les principaux champs d'activité visés par les formations touchent au développement des compétences, à l'intégration du personnel et au cheminement de carrière (voir le Tableau 3-14). En 2015, la formation offerte aux employés a été beaucoup plus grande qu'au cours des années précédentes (2 % de la masse salariale), car la SODEC a organisé des formations et des conférences pour tout le personnel en ce qui a trait au numérique. Cette initiative avait déjà débuté avant 2015. La SODEC mentionnait dans son plan stratégique 2012-2016, dans un axe touchant aux ressources humaines, « d'améliorer l'expertise du personnel pour tout ce qui touche aux nouvelles approches de création, de production et de mise en marché au sein de la SODEC ». Le rapport 2014-2015 faisait état de l'atteinte à 100 % de la cible, qui prévoyait en moyenne cinq séances de formation par année à l'interne sur des sujets en lien avec le secteur numérique.

Tableau 3-13 Indicateurs de suivi de la formation offerte par la SODEC à ses employés

Année civile	Proportion de la masse salariale	Nb moyen de jours de formation par personne	Montants alloués par personne
2011	1,0 %	1,5	592 \$
2012	1,0 %	1,5	624 \$
2013	1,5 %	2,0	1 041 \$
2014	1,0 %	1,3	523 \$
2015	2,0 %	2,7	1 732 \$

Tableau 3-14 Montants consacrés à la formation du personnel par champ d'activité

Champ d'activité	2011	2012	2013	2014	2015
Favoriser le développement des compétences	64,3 %	52,1 %	44,6 %	47,1 %	90,1 %
Soutenir l'acquisition des habiletés de gestion	3,7 %	13,9 %	22,2 %	3,4 %	1,8 %

Acquérir de nouvelles connaissances technologiques	0,8 %	12,5 %	20,3 %	19,0 %	3,3 %
Favoriser l'intégration du personnel et le cheminement de carrière	28,8 %	21,4 %	10,4 %	30,5 %	4,9 %
Améliorer les capacités de communication orale et écrite	2,5 %	0,0 %	2,5 %	0,0 %	0,0 %
TOTAL	63 312 \$	66 755 \$	112 439 \$	56 462 \$	183 581 \$

Selon le dernier rapport annuel de la SODEC (2015-2016), il y avait au 31 mars 2016, sur les 106 employés, 26 ressources au financement et aux mesures fiscales et 22 ressources au cinéma et à la production télévisuelle (voir le Tableau 3-15). Il s'agit, dans le premier cas, de l'outil financier de la SODEC le plus important (aide fiscale) et dans le second cas, du domaine d'activité culturelle le plus important en termes de subvention (programmes d'aide). Il est donc normal de retrouver davantage d'expertise à la SODEC dans ces deux directions générales.

Tableau 3-15 Nombre de ressources en poste au 31 mars 2016 selon les secteurs d'activités de la SODEC

Secteurs d'activités	Nombre de ressources humaines en poste
Présidence	2
Direction générale du développement stratégique et du bureau de la présidence	5
Direction générale des ressources humaines, informatiques, affaires juridiques et secrétariat	7
Direction générale des ressources financières, matérielles et du patrimoine immobilier	24
Direction générale du financement et des mesures fiscales	26
Direction générale du cinéma et de la production télévisuelle	22
Direction générale livre, métiers d'art, musique et variétés	9,5
Direction générale des affaires internationales	7,5
Direction des communications et des relations institutionnelles	3
TOTAL	106

3.4.2.3 Ressources informationnelles

Dans le but de supporter ses opérations et de réaliser les activités en lien avec son mandat, la SODEC consacre une partie de son budget de fonctionnement à mettre en place des activités d'encadrement (veille technologique, étude d'orientation, activités de gestion et de soutien administratif), de continuité (activités liées au fonctionnement des systèmes et des infrastructures technologiques, à la prévention et à la correction des dysfonctionnements) ou encore des projets.

Pour les années 2014-2015 et 2015-2016 (les deux années où l'information est disponible dans le rapport annuel de la SODEC), les dépenses totales réelles en ressources informationnelles ont été du quart (25 %) inférieures au budget (voir le Tableau 3-16). Dans les deux cas, les budgets n'ont pas été entièrement utilisés pour les projets qui devaient soutenir les activités de la SODEC. Le principal projet devant être réalisé était le développement de la prestation

électronique de service « Sod@ccès ». Il a toutefois progressé moins vite que prévu en raison d'étapes en amont qui également ne progressaient pas assez vite, telles que l'analyse des processus d'affaires de la SODEC, qui sert d'intrant pour la structure de la prestation électronique de services.

Tableau 3-16 Évolution des dépenses en soutien aux activités de la SODEC

	2014-2015		2015-2016	
	Dépenses réelles	Écart par rapport au budget	Dépenses réelles	Écart par rapport au budget
Activités d'encadrement	83 800 \$	18 %	76 400 \$	44 %
Activités de continuité	628 100 \$	21 %	600 500 \$	57 %
Projets	418 500 \$	- 55 %	627 800 \$	- 49 %
TOTAL	1 130 400 \$	- 25 %	1 349 700 \$	-23 %

Contrairement aux projets, les dépenses liées aux activités d'encadrement et de continuité ont été, durant les deux années, supérieures aux budgets prévus, dans des proportions variant de 18 % à 57 %. Dans son rapport annuel de 2015-2016, la SODEC explique que le développement de l'outil de prestation électronique de services « Sod@ccès » nécessite plus de temps de conception que prévu, ce qui engendre des répercussions dans les activités de continuité, notamment des besoins de modification et d'ajustement des systèmes et des infrastructures technologiques en attendant la mise en place de Sod@ccès et la mise hors service de ces infrastructures. La difficulté à concevoir ce système Sod@ccès a donc un double effet. Dans un premier temps, des budgets consacrés à son développement sont gelés malgré le fait que le développement en soit retardé, ce qui fait en sorte que d'autres projets ne peuvent être entrepris par manque de ressources financières (par exemple, la refonte du site Web de la SODEC n'a pu être faite en 2014-2015, faute de ressources, et n'a été entreprise qu'en 2015-2016). Dans un second temps, étant donné que la solution envisagée pour pallier à des problèmes ou à des difficultés internes en matière d'infrastructures technologiques est retardée, la SODEC se retrouve avec des dépenses additionnelles pour modifier ou adapter ces infrastructures et ainsi limiter les difficultés rencontrées.

Nous considérons dans ce contexte que le fait de ne pas avoir utilisé entièrement le budget disponible pour les projets en ressources informationnelles n'est pas nécessairement un élément positif. Une revue de la gouvernance et des pratiques de gestion de projet serait à envisager afin de mieux planifier les projets et de les réaliser dans les délais prescrits.

Lors de nos entrevues dans le cadre de la revue du mandat de la SODEC, nous avons été informés qu'à la fin de l'hiver 2017, la direction de la SODEC a pris la décision d'interrompre le développement à l'interne de Sod@ccès et de congédier le directeur de l'informatique en raison du retard accumulé et du dépassement de coûts important (le tout confirmé par un audit de la gestion du projet). L'audit de la gestion a révélé que le développement de Sod@ccès n'était pas appuyé par un plan de projet, qu'il y avait un manque d'expérience en gestion de projet pour le responsable des TI et une absence d'analyse objective des solutions externes disponibles avant de prendre la décision de réaliser le développement à l'interne. Au moment de rédiger ce rapport, la SODEC complétait un processus d'appel d'offres afin de retenir les services d'une firme externe pour l'implantation d'un système de prestation électronique de service qui permettrait notamment aux clients de la SODEC de déposer les demandes électroniquement (actuellement les demandes pour une aide ou une subvention sont encore soumises en format papier) et de suivre l'évolution de la demande en ligne.

3.4.3 Offre de service

3.4.3.1 Programmes d'aide financière et aide à l'exportation

Pour l'année 2015-2016, la SODEC avait en place 53 programmes ou volets¹⁷ de financement différents pour les entreprises culturelles. Comme présenté au Tableau 3-17, la SODEC a octroyé, en 2015-2016, 54 850 283 \$ d'aide financière à 2 006 projets. En termes de nombre de demandes, il y a une répartition relativement uniforme entre les différents domaines, variant de 15,9 % pour le domaine du cinéma et de la production télévisuelle à 21,8 % pour le domaine de la musique et du spectacle de variétés. Toutefois, la répartition de cette aide varie grandement d'un domaine à un autre. Le domaine du cinéma et de la production télévisuelle, celui ayant eu le moins de demandes financées, a la plus grosse part du budget, soit 58,8 % de l'ensemble du budget d'aide financière.

Le Tableau 3-18 présente la répartition par domaine du nombre de programmes ou de volets selon la valeur moyenne de l'aide accordée. Les programmes ou volets d'aide financière, tous domaines confondus, avec une aide moyenne inférieure à 25 000 \$ représentent 62,3 % de tous les programmes. Plus du tiers des programmes (35,8 %) ont des aides moyennes inférieures à 10 000 \$. À l'autre bout du spectre, le domaine du cinéma et de la production télévisuelle englobe 41,2 % des programmes ayant des aides moyennes de plus de 50 000 \$.

Avoir des programmes offrant de faibles aides moyennes n'est pas, en soi, critiquable. Cela dépend du nombre d'aides versées dans ces programmes de faible envergure. En effet, s'il y a beaucoup d'aides accordées à de faibles montants, l'effort, c'est-à-dire le temps de travail interne à la SODEC pour analyser les dossiers et accorder l'aide, peut être important, rendant la gestion de ce programme déficitaire. Le Tableau 3-19 présente, pour les mêmes plages d'aides moyennes accordées, non plus le nombre de programmes ou de volets par domaine, mais le nombre d'aides accordées par domaine (tous programmes ou volets confondus dans ce domaine). Près du quart (24,1 %) des aides accordées en 2015-2016 étaient de moins de 5 000 \$ et plus des deux tiers, dans le domaine des métiers d'art et des arts visuels. Ce sont 16,2 % de toutes les aides qui ont été accordées spécifiquement à ce domaine et qui ont une valeur moyenne de moins de 5 000 \$. Les aides moyennes de moins de 10 000 \$ représentent plus de la moitié de toutes les aides accordées (61,2 %). Les aides moyennes de grande et de très grande envergure (50 000 \$ et plus) ne représentent que 10,2 % de toutes les aides accordées en 2015-2016 et la moitié de celles-ci sont dans le domaine du cinéma et de la production télévisuelle.

¹⁷ Les programmes ou volets pour lesquels aucune aide n'a été accordée en 2015-2016 ne sont pas comptabilisés dans le total des programmes.

Tableau 3-17 Détail des montants d'aide accordés par programme et par demande en 2015-2016

Programmes et volets des aides financières	Nb demandes	Aide totale	Aide par demande
Ensemble des programmes d'aide financière	2 006	54 850 293 \$	27 343 \$
Cinéma et production télévisuelle	320	32 250 688 \$ (58,8 %)	100 783 \$
Programme d'aide à la promotion et à la diffusion	105	3 496 214 \$	33 297 \$
Aide aux entreprises de distribution	23	292 250 \$	12 707 \$
Aide à la mise en marché par projet	4	68 000 \$	17 000 \$
Aide annuelle à la mise en marché	17	209 000 \$	12 294 \$
Aide aux copies numériques et frais de copies virtuelles	2	15 250 \$	7 625 \$
Aide aux exploitants de salles	44	567 066 \$	12 888 \$
Aide à la numérisation des salles de cinéma commerciales	0	- \$	- \$
Aides aux salles commerciales	0	- \$	- \$
Aides aux salles parallèles	44	567 066 \$	12 888 \$
Aide aux festivals de films	21	1 840 617 \$	87 648 \$
Aide aux projets spéciaux	17	796 281 \$	46 840 \$
Programme d'aide à la scénarisation	167	27 472 679 \$	164 507 \$
Aide à la production de courts et moyens métrages de fiction	5	375 000 \$	75 000 \$
Aide à la production de documentaires	20	1 639 100 \$	81 955 \$
Aide à la production de longs métrages de fiction	39	23 585 250 \$	604 750 \$
Aide sélective aux longs métrages de fiction – secteur indépendant	10	2 726 000 \$	272 600 \$
Aide sélective aux longs métrages de fiction – secteur privé	29	20 859 250 \$	719 284 \$
Aide aux entreprises de production	87	1 636 829 \$	18 814 \$
Aide corporative aux entreprises de production – long métrage de fiction	5	625 000 \$	125 000 \$
Aide sélective aux entreprises de production du secteur indépendant	19	245 300 \$	12 911 \$
Aide sélective aux entreprises de production du secteur privé	63	766 529 \$	12 167 \$
Aide sélective aux scénaristes et aux scénaristes-réalisateurs	16	236 500 \$	14 781 \$
Programme d'aide aux jeunes créateurs	48	1 281 795 \$	26 704 \$
Aide à la production	15	999 000 \$	66 600 \$
Aide à la scénarisation	33	282 795 \$	8 570 \$
Exportation et rayonnement culturel	406	4 506 741 \$ (8,2 %)	11 110 \$
Programme d'aide à l'exportation et au rayonnement culturel	406	4 506 741 \$	11 110 \$
Présence collective dans les marchés et foires et autres activités de rayonnement culturel	167	2 162 490 \$	12 949 \$
Présence collective	13	1 246 747 \$	95 904 \$
Rayonnement culturel	154	915 743 \$	5 946 \$
Projets spéciaux	0	- \$	- \$
Relations internationales	5	35 824 \$	7 165 \$
Sodexport – entreprise	4	236 900 \$	59 225 \$
Sodexport – projet	230	2 071 527 \$	9 007 \$
Achats de droits hors Québec	1	7 000 \$	7 000 \$
Projets	15	142 232 \$	9 482 \$

Programmes et volets des aides financières	Nb demandes	Aide totale	Aide par demande
Soutien à la tournée de spectacles de variétés hors Québec	214	1 922 295 \$	8 983 \$
Livre et édition spécialisée	433	6 064 566 \$ (11,1 %)	14 006 \$
Programme d'aide aux entreprises du livre et de l'édition spécialisée	424	5 430 566 \$	12 808 \$
Aide à la numérisation	50	756 735 \$	15 135 \$
Éditeurs	42	397 235 \$	9 458 \$
Projets collectifs	8	359 500 \$	44 938 \$
Aide à la traduction	47	172 989 \$	3 681 \$
Extraits d'œuvres littéraires	21	14 016 \$	667 \$
Œuvres littéraires	26	158 973 \$	6 114 \$
Aide à l'édition et à la promotion	123	2 060 247 \$	16 750 \$
Aide à l'édition spécialisée	0	- \$	- \$
Aide au transport du livre au Québec	59	65 950 \$	1 118 \$
Aide aux librairies agréées	119	1 199 008 \$	10 076 \$
Informatisation et autres projets	49	599 170 \$	12 228 \$
Promotion	70	599 838 \$	8 569 \$
Aide aux projets collectifs et aux associations	25	955 637 \$	38 225 \$
Aide aux associations et aux regroupements nationaux	9	616 100 \$	68 456 \$
Aides aux projets collectifs et événements	16	339 537 \$	21 221 \$
Participation aux salons du livre	1	220 000 \$	220 000 \$
Programme d'aide aux salons du livre au Québec	9	634 000 \$	70 444 \$
Métiers d'art et arts visuels	412	4 051 193 \$ (7,4 %)	9 833 \$
Programme d'aide aux artisans et aux entreprises	266	889 961 \$	3 346 \$
Aide aux artisans et aux entreprises en démarrage	24	58 121 \$	2 422 \$
Aide aux artisans professionnels et aux entreprises intermédiaires en métiers d'art	91	352 558 \$	3 874 \$
Aide aux projets collectifs et aux événements de commercialisation	40	401 382 \$	10 035 \$
Participation aux salons de métiers d'art	111	77 900 \$	702 \$
Programme d'aide aux artistes en arts visuels	99	191 082 \$	3 444 \$
Programme d'aide aux associations et aux regroupements nationaux	3	927 000 \$	309 000 \$
Programme d'aide aux écoles-ateliers	13	1 675 250 \$	128 865 \$
Programme de soutien au marché de l'art	31	367 900 \$	11 868 \$
Exportation	19	268 000 \$	14 105 \$
Exposition	12	99 900 \$	8 325 \$
Musique et variétés	435	7 977 095 \$ (14,5 %)	18 338 \$
Programme d'aide à la diffusion en variétés	26	2 154 000 \$	82 846 \$
Aide à la programmation d'un diffuseur	0	- \$	- \$
Aide aux événements nationaux et internationaux	26	2 154 000 \$	82 846 \$
Programme d'aide aux associations et aux regroupements nationaux	7	391 650 \$	55 950 \$
Soutien additionnel aux activités en nouveaux médias	7	391 650 \$	55 950 \$

Programmes et volets des aides financières	Nb demandes	Aide totale	Aide par demande
Programme d'aide aux entreprises en musique et variétés	324	5 197 255 \$	16 041 \$
Secteur industriel	39	2 435 500 \$	62 449 \$
Aide à l'entreprise	23	770 000 \$	33 478 \$
Aide globale	16	1 665 500 \$	103 469 \$
Secteur para-industriel – aide aux projets	29	396 000 \$	13 655 \$
Soutien additionnel à la tournée	170	947 255 \$	5 572 \$
Soutien additionnel aux activités en nouveaux médias	59	1 115 000 \$	18 898 \$
Soutien aux activités de gérance	27	303 500 \$	11 241 \$
Programme de sensibilisation à la chanson et de diffusion pour le milieu collégial	78	234 190 \$	3 002 \$
Soutien additionnel aux activités en nouveaux médias	78	234 190 \$	3 002 \$
Programme de soutien aux immobilisations	0	- \$	- \$
Aide à la programmation d'un diffuseur	0	- \$	- \$

Tableau 3-18 Répartition du nombre de programmes / volets selon l'aide moyenne accordée

Aide moyenne accordée	Cinéma et production télévisuelle	Exportation et rayonnement culturel	Livre et édition spécialisée	Métiers d'art et arts visuels	Musique et variétés	TOTAL
0 – 4 999 \$	0	0	2	4	1	7
5 000 \$ - 9 999 \$	2	5	3	1	1	12
10 000 \$ - 24 999 \$	6	0	3	2	3	14
25 000 \$ - 49 999 \$	1	0	1	0	1	3
50 000 \$ - 99 999 \$	4	2	2	0	2	10
100 000 \$ et +	3	0	1	2	1	7
TOTAL	16	7	12	9	9	53

Tableau 3-19 Répartition du nombre d'aides accordées selon leur valeur moyenne

Aide moyenne accordée	Cinéma et production télévisuelle	Exportation et rayonnement culturel	Livre et édition spécialisée	Métiers d'art et arts visuels	Musique et variétés	TOTAL
0 – 4 999 \$	0	0	80	325	78	483
5 000 \$ - 9 999 \$	35	389	138	12	170	744
10 000 \$ - 24 999 \$	163	0	188	59	115	525
25 000 \$ - 49 999 \$	17	0	8	0	23	48
50 000 \$ - 99 999 \$	61	17	18	0	33	129
100 000 \$ et +	44	0	1	16	16	77
TOTAL	320	406	433	412	435	2 006

Comme présenté à la section 3.5.4, la SODEC ne mesure pas directement la satisfaction de la clientèle par rapport à la qualité de l'offre de service offerte. Indirectement toutefois, par sa présence dans des comités externes tels que l'Observatoire de la culture et des communications et par ses comités consultatifs et le CNCT où des représentants des différents domaines culturels siègent, la SODEC est en mesure de prendre le pouls du milieu par rapport à son offre de service.

Dans le cadre de nos entrevues, il a été question d'un manque de rapidité de la SODEC à pouvoir s'adapter aux changements dans le domaine de la culture. Ceci fait en sorte que l'offre de service peut être en retard par rapport aux besoins de la clientèle. Ce manque de souplesse et de rapidité réside notamment dans le mode de fonctionnement même de la SODEC qui se doit de faire des consultations auprès de ses commissions et de faire approuver les critères d'admissibilité, les barèmes et les limites du programme par le ministre de la Culture et des Communications. Nous avons abordé dans la section 3.3.4 cet enjeu de délai dans l'approbation des modifications aux programmes par le Ministre.

Sans pouvoir chiffrer le ratio entre l'offre de soutien de la SODEC et le bassin total des besoins de la clientèle, tant les directions générales de la SODEC que les administrateurs s'entendent pour dire que l'offre ne répond qu'en partie au total de la demande dans les différents domaines culturels visés par la SODEC. L'aspect limitatif étant le budget total alloué par le Ministère aux différents domaines.

3.4.3.2 Banque d'affaires (programme d'aide financière)

En plus des programmes de financement, la SODEC, par l'entremise de sa banque d'affaires, peut soutenir le développement d'une entreprise culturelle ou un projet d'expansion, assurer la pérennité de l'entreprise, maintenir la propriété de l'entreprise au Québec ou encore assurer le financement d'un projet porteur pour l'entreprise¹⁸. Pour ce faire, la SODEC peut accorder un prêt à terme, un crédit renouvelable, une garantie de prêt, un investissement dans un projet et, de manière moins fréquente, du capital-actions.

À la section 2.3.3.1, nous avons mentionné que la SODEC, par sa banque d'affaires, offre des prêts à des taux avantageux équivalents au taux préférentiel majoré de 1 % à 6 %, selon la nature du prêt et le risque que représente l'emprunteur. Nous notons toutefois que ces taux d'intérêt sont plus élevés que ce que La Financière agricole, par exemple, propose à ses clients. Cette société d'État propose une marge de crédit à l'investissement dont le taux d'intérêt est équivalent au taux préférentiel en vigueur majoré de 0,5 %¹⁹. Elle offre également un programme d'ouverture de crédit dont le taux d'intérêt maximal est équivalent au taux préférentiel en vigueur majoré de 1 %²⁰.

Le taux d'intérêt accordé pour un prêt ou une marge de crédit dépend du risque que court le prêteur. Nous ne pouvons juger si les entreprises soutenues par la SODEC sont plus à risque que celles de La Financière agricole. Une réduction de la majoration du taux préférentiel aurait toutefois pour conséquence de réduire les revenus que tire la SODEC de sa banque d'affaires. Selon les indicateurs de rendement de la banque d'affaires au 31 mars 2016, celle-ci a généré des revenus par les intérêts sur les prêts qui varient de 4,84 % à 5,02 % au cours des trois dernières années. Ces revenus d'intérêts, tout comme les honoraires touchés pour l'analyse de dossiers de demande de crédit d'impôt, servent à couvrir une partie des frais administratifs de la SODEC et les frais de financement et afférents. Selon le dernier rapport annuel de la SODEC, en 2015-2016, la SODEC avait généré des revenus autonomes de l'ordre de

¹⁸ Politique financière de la SODEC – Volet financement.

¹⁹ <http://www.fadq.qc.ca/marge-de-credit-a-linvestissement/description>.

²⁰ <http://www.fadq.qc.ca/ouverture-de-credit/description>.

9 302 276 \$ et avait des frais administratifs de l'ordre de 11 535 610 \$. C'est donc dire que par ses intérêts perçus par la banque d'affaires, par ses honoraires et d'autres placements, la SODEC a couvert en 2015-2016 l'équivalent de 80 % de ses frais administratifs. Pour 2014-2015, les revenus autonomes de la SODEC avaient couvert 78 % des frais administratifs.

3.4.3.3 Crédit d'impôt (mesures fiscales)

Le troisième outil financier dont dispose la SODEC pour aider les entreprises culturelles est le crédit d'impôt. Le crédit n'est pas accordé par la SODEC, il relève de Revenu Québec. Ce dernier demande à la SODEC d'analyser les demandes de crédit d'impôt des entreprises culturelles et de faire une préautorisation d'admissibilité au crédit. C'est cette attestation d'admissibilité au crédit d'impôt que l'entreprise va joindre à sa déclaration de revenus pour réclamer le crédit.

Pour ce travail d'analyse, la SODEC facture des honoraires aux entreprises déposant une demande d'admissibilité au crédit d'impôt. Ces honoraires, tout comme les intérêts en provenance de la banque d'affaires de la SODEC, servent au financement des activités internes de la SODEC.

En 2015-2016, selon le rapport annuel de la SODEC, la société d'État avait rendu des décisions favorables pour un montant total pressenti de crédit d'impôt de 276 290 612 \$. De ce total, près de 48 % concernaient le domaine du cinéma et de la production télévisuelle, tandis qu'un peu plus de 41 % portaient sur le domaine des services de production cinématographique et télévisuelle afin de favoriser le tournage, au Québec, de productions étrangères et la réalisation de services techniques tels que l'animation et les effets spéciaux.

L'entreprise culturelle qui reçoit une attestation d'admissibilité à un crédit d'impôt ne bénéficiera de ce crédit que lors de son prochain rapport d'impôt. Entretemps, elle peut contracter un prêt auprès d'une institution bancaire sous la forme d'une avance de fonds et se rembourser par la suite par le crédit d'impôt. La banque d'affaires de la SODEC offre également cette possibilité aux entreprises ayant une attestation d'admissibilité au crédit d'impôt. Il s'agit du programme de financement intérimaire, soit une garantie de prêt pouvant aller jusqu'à concurrence de 90 % du crédit d'impôt.

3.4.4 Leadership des dirigeants, règles éthiques et développement du personnel

Sous la présidente et chef de la direction de la SODEC, il y a sept directions générales et une direction. Deux de ces directions générales sont obligatoires au sens de la Loi sur la SODEC depuis 1995. Il s'agit de la Direction générale du cinéma et de la production télévisuelle et de la Direction générale livre, métiers d'art, musique et variétés.

La Direction générale du cinéma et de la production télévisuelle pouvait compter en 2015-2016 sur un effectif de 26 ressources, comparativement à 9,5 ressources pour l'autre direction générale. La Direction générale du cinéma et de la production télévisuelle représente donc presque 75 % des ressources de ces deux directions générales ensemble. Ceci peut sembler logique compte tenu de l'ampleur des aides accordées en cinéma et en production télévisuelle, mais débalancé du point de vue du nombre de demandes à traiter, en supposant que l'effort d'analyse et de traitement de chaque demande est similaire d'un domaine à un autre et d'un programme à un autre. Bien que la SODEC ait fait un exercice de cartographie de ses processus d'analyse des demandes, elle n'en a pas fait l'analyse afin de déterminer le temps de travail moyen requis par demande. Il nous semble néanmoins peu réaliste d'attribuer un temps et un effort

équivalents à chaque type de demande. Dans ce contexte, cette répartition des domaines en deux directions générales peut être logique. Toutefois, le fait d'avoir une portion de la structure organisationnelle de la SODEC qui soit inscrite à même la loi qui la constitue impose une façon de faire à laquelle la SODEC ne peut déroger sous peine de non-conformité à la loi. Tout comme les autres directions générales (présentées ci-dessous) qui ne sont pas inscrites dans la Loi sur la SODEC, mais qui ont été créées par la société d'État elle-même et en fonction de ses besoins, les directions générales propres aux domaines d'activités culturelles ne devraient pas être inscrites dans la Loi sur la SODEC.

En plus de ces deux directions générales, la SODEC a une direction générale destinée au financement et aux mesures fiscales, les deux autres outils de soutien aux entreprises, deux directions générales destinées à la gestion interne, soit la Direction générale des ressources financières, matérielles et du patrimoine immobilier, et la Direction générale des ressources humaines, informatiques, affaires juridiques et secrétariat. La sixième direction générale est celle du développement stratégique et du bureau de la présidence. C'est notamment cette direction générale qui est en soutien aux directions générales dans les domaines d'activités de la SODEC pour la conception des programmes. C'est également celle-ci qui est responsable de l'élaboration de la planification stratégique et de faire l'évaluation des programmes sur une base régulière afin d'assurer une efficacité et une efficience dans les programmes et de se conformer à l'exigence du Secrétariat du Conseil du trésor en matière d'évaluation. Finalement, la septième direction générale est celle des affaires internationales. En plus de toutes ces directions générales, le comité de direction de la SODEC est également composé d'une Direction des communications.

Du point de vue de la mobilisation des employés, la SODEC n'a pas procédé à une analyse de la satisfaction de ses employés en lien avec les conditions de travail. Comme société d'État devant rendre des comptes au gouvernement, la SODEC publie dans son rapport annuel de gestion le taux de roulement de son personnel régulier. Sans pouvoir dire qu'il y a une corrélation indirecte parfaite entre le taux de roulement des employés et leur mobilisation, il s'agit néanmoins d'un indicateur pouvant donner une appréciation de cette mobilisation. Le Tableau 3-20 compare le taux de roulement des employés réguliers de la SODEC des trois dernières années à celui d'autres sociétés d'État. Lorsque le taux de roulement des employés de la SODEC n'est pas parmi les plus faibles, il est dans la moyenne des taux de roulement observés. Il est possible de conclure que la mobilisation des employés de la SODEC se compare, de manière générale, à celle des employés des autres sociétés d'État québécoises.

Tableau 3-20 Taux de roulement du personnel régulier de différentes sociétés d'État

Sociétés d'État	2013-2014	2014-2015	2015-2016	Moyenne
SODEC	3,7 %	6,5 %	7,5 %	5,9 %
La Financière agricole	7,7 %	8,6 %	6,6 %	7,6 %
CALQ	9,0 %	2,7 %	9,1 %	6,9 %
Institut national de santé publique	7,3 %	6,4 %	6,3 %	6,7 %
Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec	11,0 %	8,0 %	9,0 %	9,3 %
Société de l'assurance automobile du Québec	8,4 %	7,4 %	9,2 %	8,3 %
Investissement Québec	6,0 %	6,9 %	10,8 %	7,9 %
Moyenne	7,6 %	6,6 %	8,4 %	7,5 %

Finalement, du point de vue du respect des règles d'éthique et de déontologie par les employés de la SODEC, aucune information n'a été portée à notre attention à l'effet qu'il y ait un enjeu important en lien avec ce point chez les employés de la SODEC. Le code d'éthique et de déontologie de la SODEC est facilement accessible, en lien avec ou dans le rapport annuel de la société.

3.4.5 Gestion des risques

Une démarche de gestion intégrée des risques a été entreprise par la SODEC en 2010. Des séances de travail ont eu lieu à l'automne 2010 avec le comité de direction de l'époque et avec le conseil d'administration afin d'identifier les risques en lien avec les activités et les décisions de la SODEC. Une politique de gestion des risques a été élaborée et adoptée par le conseil d'administration dès mars 2011. Cette politique dresse les grandes lignes des responsabilités des différents intervenants de la SODEC (directions générales, haute direction, comité d'audit, conseil d'administration). De plus, à la suite de l'exercice d'identification des risques, 24 risques avaient été mis en lumière. À titre d'exemple, les cinq événements présentant le risque résiduel le plus élevé étaient les suivants :

- Difficulté à évaluer et à mesurer adéquatement les retombées des programmes d'aide;
- Risque d'influence induite des membres du conseil d'administration;
- Compréhension inadéquate du rôle des administrateurs de la SODEC;
- Divulgaration non autorisée d'informations confidentielles;
- Perte d'employés clés ou de dirigeants clés, relève inadéquate.

Un plan d'action a été élaboré en 2011-2012 et bonifié en 2012-2013. Une mise à jour de cette série de risques a été réalisée en 2013. Nous avons obtenu le suivi réalisé au sujet du plan d'action en date du 4 février 2013, suivi fait pour une présentation au comité de vérification. Cinq des sept actions à réaliser pour mitiger différents risques n'avaient pas encore été réalisées au début de 2013. Nous n'avons pas eu de document démontrant qu'il y a eu poursuite dans la mise en œuvre de ce plan par la suite.

En août 2014, il s'est tenu la première réunion du comité de gestion des risques de la SODEC en présence des présidents des trois comités obligatoires au sens de la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État (ressources humaines, audit, gouvernance et éthique), ainsi que de la présidente et chef de la direction de la SODEC. Ces quatre personnes agissaient à titre de membres du comité de gestion des risques. Le mandat de ce comité était d'identifier les risques organisationnels et leurs impacts sur les opérations de la SODEC, sur sa mission et ses objectifs, et de mettre en place les mécanismes de contrôle adéquats pour contrôler les risques identifiés.

Or, nous n'avons pas vu de trace de réunion subséquente de ce comité de gestion des risques à la SODEC. Ce n'est que plus récemment, à partir de 2015-2016, que les procès-verbaux du conseil d'administration et de différents comités abordent de nouveau la question de la gestion des risques.

En mars 2015, le comité d'audit de la SODEC s'est penché sur le risque pour la SODEC de ses placements dans des sociétés en commandite comme le Fonds Capital Culture Québec (FCCQ). Il s'agit ici, à la lumière des documents que nous avons obtenus, d'une première fois où le risque est abordé d'un point de vue autre qu'organisationnel. Les membres se questionnaient à savoir si le représentant de la SODEC au conseil d'administration du FCCQ devrait avoir des connaissances en matière de capital de risque. Il a finalement été décidé de ne pas modifier la représentativité actuelle de la SODEC au FCCQ (c'est la présidente et chef de la direction qui siège au conseil d'administration du

FCCQ), mais de mettre en place un mécanisme de suivi de l'investissement de la SODEC pour en informer périodiquement les administrateurs de la SODEC.

Lors d'une réunion du comité de gouvernance et d'éthique du mois de septembre 2015, il a été question de la gestion des risques. Selon le procès-verbal de cette réunion, les membres du comité considèrent qu'il est de leur responsabilité, en tant que comité, d'analyser et de faire rapport au conseil d'administration sur les risques encourus par la Société. Notons que, selon la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État, cette responsabilité n'est pas associée au comité de gouvernance et d'éthique, mais au comité d'audit, qui a pour mandat notamment de s'assurer qu'un processus de gestion des risques est mis en place. Il est alors question, lors de cette réunion de septembre 2015, de mettre en place un comité de gestion des risques. Lors de la réunion de juin 2016 du comité d'audit, il a également été question de la création d'un comité de gestion des risques. Lors du conseil d'administration du mois de septembre 2016, le comité de gouvernance et d'éthique a présenté un programme de formation pour les administrateurs avec quatre thématiques, dont la gestion des risques.

Ces différents exemples où il a été question de gestion des risques dans une réunion du conseil d'administration ou d'un comité montrent que les administrateurs et la direction actuelle de la SODEC ignorent ou ne se souviennent pas de l'exercice de 2010-2011 et de la création du comité de gestion des risques. Pourtant, plusieurs intervenants de l'époque sont encore impliqués aujourd'hui à la SODEC. Selon le président du conseil d'administration, il n'y a pas actuellement à la SODEC de réel processus de gestion des risques organisationnels, et il s'agit d'une de ses priorités pour l'année 2017. Ceci devrait se matérialiser par la création d'un comité de gestion des risques.

Il y a néanmoins une structure de gestion du risque de crédit à la banque d'affaires de la SODEC. Comme présenté à la section 2.3.2, différents comités avec des pouvoirs décisionnels distincts sont impliqués dans l'autorisation d'un prêt. Toutes les nouvelles demandes sont analysées chaque semaine par le comité de crédit. Les demandes s'élevant entre un et deux millions de dollars sont par la suite analysées par un comité de financement, tandis que les demandes de plus de deux millions doivent faire l'objet d'une autorisation par le Conseil des ministres. Le comité de crédit peut, s'il juge qu'un dossier présente un niveau de risque élevé, le soumettre au comité de financement même s'il est de moins de un million de dollars. Selon la direction de la SODEC, il n'y a toutefois pas de procédure précise établie pour déterminer ce qu'est un niveau de risque élevé.

Finalement, toujours dans la stratégie de gestion des risques de crédit, un comité de provision se réunit deux fois par année afin d'analyser chacun des dossiers de crédit en vigueur et déterminer si une provision doit être prise en raison d'un risque élevé par rapport à la situation actuelle de l'entreprise ayant obtenu le prêt.

Nous relevons deux problématiques en termes de gestion des risques de crédits malgré cette structure en place.

- Il n'y a pas de procédure précise et formelle, employée par le comité de crédit, pour déterminer si une entreprise qui fait une demande à la banque d'affaires présente un risque élevé ou non pour la SODEC. Une réflexion sur ce risque est faite par le comité, mais sans balise officielle.
- La réévaluation du risque que représente l'emprunteur, une fois le prêt accordé, est également problématique. En l'absence d'une grille d'analyse du risque lors de l'analyse de la demande par le comité de crédit, il est difficile de déterminer sur quelle base le risque est réévalué. De plus, les bonnes pratiques dans le domaine de la finance veulent que la révision périodique du risque que représente un emprunteur soit faite par un comité entièrement indépendant de la décision initiale, mais également de l'organisation. Ceci signifie que le comité de provision devrait être composé de membres externes et indépendants de la SODEC. De plus, ces comités de révision se basent sur une méthodologie d'analyse préétablie qui inclut des critères qualitatifs et quantitatifs touchant l'entreprise et le milieu dans lequel elle évolue.

Nous notons toutefois que ce processus de contrôle des risques de crédit ne figure pas à la politique de gestion des risques de la SODEC, qui se concentre sur les risques opérationnels et organisationnels.

Si la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État n'exige pas la mise en place d'un comité de gestion des risques, les bonnes pratiques de gestion des organisations sont en faveur d'un tel comité. À titre d'exemple, nous présentons brièvement les pratiques en gestion des risques de deux sociétés d'État desquelles la SODEC pourrait s'inspirer en matière de bonnes pratiques.

Chez Investissement Québec, un comité de gestion des risques doit « *veiller à la mise en place d'un processus de gestion des risques, recommander au conseil l'approbation des politiques d'encadrement de la gestion des risques associés à la conduite des affaires de la société et s'assurer du respect de cette politique*²¹ ». Concrètement, ce comité chez Investissement Québec examine l'état d'avancement du programme de gestion des risques, examine le profil des portefeuilles sous gestion, dont le portefeuille consacré aux entreprises en redressement ou en réalisation, et examine le résultat de l'application des stratégies de couverture mises en place. Ce comité est composé de six administrateurs. De plus, le comité de financement, un comité interne d'opération, fait rapport à chaque trimestre au comité de gestion des risques au sujet des autorisations de financement.

Parmi les risques que prend en considération Investissement Québec dans son processus de gestion, il y a le risque de crédit, qui peut se matérialiser par l'incapacité d'un tiers à honorer un engagement financier pris envers la société. Investissement Québec a une politique d'investissement et une politique de crédit pour se prémunir du mieux qu'elle peut contre ce type de risque.

Une autre société d'État qui met de l'avant la gestion des risques dans le cadre de ses activités est La Financière agricole. Cette dernière a, depuis 2013, une politique-cadre de gestion des risques dont la mise en application est sous la surveillance du comité de vérification. En 2015, un exercice d'identification des risques majeurs financiers, d'affaires et opérationnels a été réalisé et s'est soldé par l'identification de 18 risques. Selon le rapport annuel 2015-2016 de La Financière agricole, en 2016-2017, le conseil d'administration identifiera parmi ces risques ceux devant être priorisés et pour lesquels des mécanismes de contrôle additionnels devront être mis en place.

3.4.6 Efficacité et efficience des processus opérationnels

En 2013, la SODEC a documenté le flux de travail associé à la majorité de ses processus d'affaires. Cet exercice avait été réalisé en préparation à l'élaboration du portail Sod@ccès. Si ces processus d'affaires documentent fidèlement dans le détail les différentes actions à poser pour le traitement d'un dossier selon le domaine d'activité et le type de programme, aucun exercice n'a été réalisé jusqu'à présent pour identifier la pertinence de chacune des actions du processus et l'efficience à réaliser ces actions.

Un audit interne réalisé à l'automne 2015 sur les processus de traitement des dossiers de crédit d'impôt révélait notamment le manque d'uniformité dans les méthodes de travail des délégués à la certification. Le temps de traitement d'un dossier et l'ampleur de la documentation requise varient d'un délégué de certification à un autre. Et ceci se répercute non seulement sur le travail du délégué à la certification, mais également sur les chefs d'équipe qui doivent valider les analyses faites par ces délégués. L'audit révélait également que certaines tâches ne nécessitant pas

²¹ Rapport annuel 2015-2016 d'Investissement Québec.

d'analyse (tâches de conformité) étaient réalisées par des ressources ayant la capacité de faire des analyses. Ceci démontre qu'une optimisation des ressources n'avait pas été effectuée.

Bien que les processus aient été documentés, il y a eu peu d'exercices de revue des processus permettant à la SODEC de s'assurer de l'efficacité et de l'efficience dans ses opérations.

3.4.7 Conclusions globales sur la gestion de la SODEC

Sur la base des constats qui sont faits dans cette section portant sur la gestion de la SODEC, il faut retenir les points suivants :

- La SODEC est partenaire de plusieurs regroupements dans le domaine de la culture, lui permettant d'exercer, indirectement et de manière non officielle, une veille dans ce domaine;
- La SODEC ne présente pas d'enjeux relativement à ses ressources humaines;
- Le dossier Sod@ccès est un élément qui doit être revu par la SODEC pour améliorer l'expérience client et ses processus d'affaires;
- L'offre de service de la SODEC comporte beaucoup de programmes / volets d'aide et plusieurs de ces programmes génèrent des aides de petite envergure qui ne sont pas mesurées en termes de retombées;
- La gestion du risque n'est pas suffisamment ancrée dans les pratiques de la SODEC. Il y a eu différents exercices de gestion des risques, principalement opérationnels, sans qu'une structure officielle de gestion des risques ne soit mise en place;
- Pour ce qui concerne le risque de crédit, il y a une structure et une démarche à la SODEC, mais plusieurs règles décisionnelles ne sont pas officialisées et il y a une absence d'indépendance dans le processus de réévaluation des prêts en cours (comité de provision)

3.5 Performance

Dans cette section portant sur la performance de la SODEC, nous cherchons à répondre aux questions de revue de mandat suivantes :

- Quels sont les processus d'étalonnage mis en place par la SODEC?
- Comment la SODEC choisit-elle les indicateurs de performance qu'elle utilise pour se comparer à ses pairs?
- Comment la SODEC se compare-t-elle à ses pairs?
- Comment la SODEC peut-elle améliorer sa performance en s'inspirant des meilleures pratiques de ses pairs?
- Comment la SODEC contribue-t-elle à l'atteinte des objectifs gouvernementaux?
- Quelles sont les activités planifiées et réalisées par la SODEC qui font partie des priorités gouvernementales?
- Quels sont les ratios ou les indicateurs utilisés pour mesurer le rendement des ressources?
- Comment les résultats nets ont-ils évolué au cours des dernières années?
- Quel est le degré de satisfaction de la clientèle relativement aux prestations de service de la SODEC?
- Comment la SODEC s'assure-t-elle que le modèle d'affaires en place est le plus efficient pour réaliser sa mission en regard des autres modèles existants?

- Comment le modèle d'affaires en place se compare-t-il à ceux existant dans d'autres juridictions?

3.5.1 Société par rapport à ses pairs (étalonnage)

La SODEC ne réalise pas officiellement d'étalonnage au sens de l'exigence figurant au paragraphe 15 de l'article 15 de la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État. En effet, selon ce paragraphe, un tel étalonnage n'est attendu que dans le cas de La Financière agricole du Québec, d'Investissement Québec, de la Régie de l'assurance maladie du Québec, de la Société de l'assurance automobile du Québec, de la Société des alcools du Québec, de la Société des loteries du Québec et de la Société québécoise des infrastructures. Dans ce contexte, la SODEC ne se compare pas à d'autres entités similaires lorsqu'elle fait l'analyse de la progression de ses indicateurs de performance liés à son plan stratégique.

Malgré le fait que la SODEC ne fasse pas cet exercice d'étalonnage, elle procède à une forme de veille dans les différents domaines de sa clientèle. C'est ainsi qu'en 2016, la SODEC avait réalisé une cartographie d'une centaine de programmes dans le secteur de la musique à travers le monde. Pour chaque programme, la SODEC a documenté les objectifs visés, la clientèle admissible, le type d'aide accordée et les activités couvertes par le programme, les dépenses admissibles, les critères d'analyse des demandes, les mécanismes d'évaluation et les modes de versement de la subvention aux bénéficiaires.

En 2015, la SODEC a fait une analyse de la parité homme/femme dans le milieu de la production cinématographique en prenant pour exemples la Suède et l'Australie. Toujours dans le secteur du cinéma, la SODEC a produit en 2014 une revue des différents programmes à travers le monde et touchant à une ou plusieurs étapes de la production cinématographique (développement, production, distribution et promotion, exploitation, exportation). Pour chaque programme, l'analyse détaille les objectifs visés, l'enveloppe disponible, la clientèle cible et les particularités du programme.

Malgré ces différentes veilles ponctuelles et analyses spécifiques, la SODEC ne procède pas, sur la base de ces informations collectées, à une analyse plus large quant à la pertinence de l'ensemble des programmes dans un domaine donné pour lequel la société d'État a réalisé cette veille. Si c'était le cas, elle pourrait améliorer sa performance en cherchant à offrir aux entreprises d'ici les meilleures pratiques observées à travers le monde.

La notion de pairs à la SODEC se limite à d'autres organismes de soutien dans le domaine culturel. Ceci est limitatif lorsqu'il faut chercher à s'inspirer des meilleures pratiques. Il y a, ici au Québec seulement, plusieurs autres sociétés d'État qui offrent du soutien à des entreprises dans des secteurs spécifiques. Nous considérons que l'analyse des modèles d'affaires, des processus opérationnels, des règles de financement et des politiques de gestion des risques dont d'autres sociétés d'État se sont dotées permettrait à la SODEC d'avoir des bases de comparaison pour identifier les meilleures pratiques dans le domaine de l'aide aux entreprises et d'appliquer ces pratiques par la suite au domaine de la culture.

3.5.2 Atteinte des cibles de résultats

Le plan stratégique du ministère de la Culture et des Communications pour la période de 2012 à 2016 visait, notamment, à travailler sur :

- le rayonnement de la culture québécoise au Canada et sur la scène internationale et la promotion de la diversité des expressions culturelles;
- le développement et l'accessibilité des contenus culturels québécois, particulièrement de langue française, sur les plateformes numériques.

Globalement, il est possible de rattacher les différents outils de soutien et les programmes de financement de la SODEC à ces deux enjeux que souhaitait réaliser le Ministère. Le plan d'action prolongé de la SODEC (2016-2018) vise notamment à :

- mobiliser les entreprises afin qu'elles accroissent ou diversifient les moyens de promotion des produits culturels québécois en développant des pistes d'action pour favoriser l'émergence d'une masse critique de contenus culturels québécois dans le Web des données;
- optimiser les interventions de la SODEC sur les marchés hors Québec en achevant la modernisation du programme SODEXPORT avec les domaines de la musique, du livre et des métiers d'art;
- encourager la création et l'offre de produits culturels en tenant compte de l'évolution technologique et en révisant le soutien offert par la SODEC dans le domaine du numérique;
- soutenir l'innovation et l'exportation des marchés numériques en aménageant le programme d'aide aux entreprises pour les activités liées à la production interactive.

L'atteinte des cibles du plan stratégique de la SODEC contribue aux objectifs gouvernementaux. Mais il n'est pas possible de déterminer l'importance de cette contribution au-delà des montants versés aux entreprises par les différents outils de support. En effet, autant les objectifs gouvernementaux que les cibles du plan d'action de la SODEC sont qualitatifs. Il n'est pas possible dans ce contexte de chiffrer le travail réalisé par la SODEC et de le mettre en perspective avec l'effort fait directement par le Ministère et par d'autres sociétés d'État œuvrant également dans le domaine de la culture.

En 2010, la SODEC s'est dotée d'une politique d'évaluation des programmes qui a pour objectif :

- d'optimiser l'allocation des ressources aux entreprises culturelles;
- d'assurer la cohérence entre les programmes en place et les besoins de l'industrie;
- d'améliorer les services auprès de ses clients;
- de vérifier les effets structurants de ses activités.

La politique établit les grandes lignes de l'évaluation et les raisons soutenant une telle démarche. Selon cette politique, à la suite de l'évaluation d'un programme, la direction générale concernée doit produire, dans les six mois suivant l'évaluation, un plan d'action répondant aux recommandations de l'évaluation. La politique reconnaît que les programmes n'ont pas été conçus dans l'optique d'être évalués et qu'il pourrait être difficile d'avoir les données nécessaires à leur évaluation.

En 2016, la SODEC a fait réaliser un audit sur l'efficacité et l'efficience des outils permettant l'évaluation des programmes. La conclusion principale de cet audit était que la SODEC ne fait pas d'évaluation de ses programmes, notamment pour les raisons suivantes :

- Les rôles et responsabilités des différents intervenants ne sont pas suffisamment explicites dans la politique;
- L'atteinte des objectifs des programmes est difficilement mesurable, puisque les indicateurs n'ont pas été déterminés lors de l'élaboration et de la mise en place des programmes;
- L'information aux fins de l'évaluation des programmes est insuffisante et, lorsque disponible, elle ne répond pas aux besoins de l'évaluation;
- Les données disponibles ne sont pas présentées de manière à permettre une utilisation efficiente dans le cadre de l'évaluation des programmes, en raison de lacunes au niveau de la gestion documentaire.

À la suite de cet audit, la SODEC s'est dotée d'un plan pour mettre en œuvre 13 actions pour renforcer sa démarche d'évaluation des programmes. Les actions doivent principalement être mises en application en 2017 et 2018, et quelques-unes en 2019.

Nous considérons que la SODEC aurait intérêt à développer, pour l'ensemble de sa mission et pour chacun des programmes, un modèle logique. Le Secrétariat du Conseil du trésor définit ce dernier comme étant un « *outil décrivant et reliant logiquement entre eux, au moyen d'une représentation schématique, les résultats escomptés d'une intervention, de même que ses activités, ses extrants et ses intrants. Il présente les relations de cause à effet entre les différentes composantes de l'intervention* »²². L'élaboration d'un tel modèle logique permettrait de jeter les bases d'une première élaboration d'indicateurs de performance quantitatifs en lien avec les objectifs gouvernementaux.

3.5.3 Rentabilité de la Société

Comme présenté au Tableau 2-8 dans le chapitre présentant la SODEC, au 31 mars 2010, la SODEC avait un déficit accumulé de près de 5,5 millions de dollars. Malgré des mesures prises par le conseil d'administration dès le printemps 2010 pour retrouver l'équilibre budgétaire au 31 mars 2012 et avoir éliminé le déficit accumulé au 31 mars 2017, la situation au 31 mars 2015 ne s'était pas améliorée, avec un déficit accumulé de 7,1 millions de dollars. Au 31 mars 2016, ce déficit accumulé avait de nouveau diminué d'un peu moins de la moitié pour se situer à 3,96 millions de dollars.

Dans les faits, la rentabilité de la SODEC s'est améliorée à la suite du redressement imposé par le conseil d'administration. Dès le 31 mars 2012, les activités n'étaient plus déficitaires et au 31 mars 2014, le déficit accumulé n'était plus que de 0,83 million de dollars. Or, durant l'année 2014-2015, la SODEC a perdu près de 5,4 millions de dollars en placement dans le Fonds Capital Culture Québec, qu'elle détient à 60 %. Comme mentionné précédemment, l'entente entre les commandités stipule que la SODEC doit prendre en charge les huit premiers millions de dollars de perte, le cas échéant.

²² Secrétariat du Conseil du trésor, 2013. Glossaire des termes usuels en mesure de performance et en évaluation – Pour une gestion saine et performante.

3.5.4 Satisfaction de la clientèle

De manière générale, dans le cadre des entrevues que nous avons réalisées, autant le personnel de la SODEC que les administrateurs considèrent que la clientèle de la SODEC est satisfaite. Une telle satisfaction doit toutefois être nuancée, car il est normal de s'attendre à ce que les clients de la SODEC apprécient le soutien financier qu'ils en reçoivent.

Toutefois, cette satisfaction ne décrit pas spécifiquement si les clients considèrent être bien encadrés par la SODEC dans le processus de demande d'aide, si les aides sont suffisantes, si elles couvrent les besoins des clients et si l'effort requis par les clients pour obtenir l'aide est acceptable.

La SODEC ne sonde pas systématiquement ses clients qui ont reçu une aide. Il s'agit ici d'une bonne pratique que devrait mettre en place la SODEC et qui pourrait contribuer à la réflexion quant aux besoins de réviser un programme en particulier ou un processus d'affaires dans son ensemble.

La SODEC fait toutefois des sondages dans le cadre d'événements qu'elle organise, tel le sondage sur la satisfaction des participants au Pavillon Québec créatif du MIPTV, du MIPCOM ou encore du Festival de Cannes. Il s'agit ici d'événements internationaux où la SODEC est présente et où les producteurs québécois peuvent se réunir. Ces sondages permettent notamment à la SODEC d'obtenir l'appréciation des participants sur les services qu'elle offre dans cet espace physique et sur les outils promotionnels disponibles.

L'évaluation de la satisfaction de la clientèle de la SODEC se fait sur des événements ponctuels et non pas sur les principaux outils qu'elle met de l'avant pour soutenir les entreprises, soit ses programmes d'aide, la banque d'affaires et les mesures fiscales.

3.5.5 Modèle d'affaires

Selon la documentation des processus d'affaires que nous avons obtenue de la SODEC, nous observons que le point d'entrée d'un client à la SODEC est le dépôt de sa demande de financement ou d'aide. Actuellement, ces demandes se font encore en version papier par la poste. Comme nous l'avons souligné à la section 3.4.6, la SODEC est à développer un portail électronique (Sod@ccès) pour permettre le dépôt électronique de documents et le suivi d'une demande. Mais au-delà de ce besoin de modernisation quant au mode de dépôt des demandes, nos observations des modèles d'affaires d'autres sociétés d'État offrant un soutien financier à des entreprises et nos entrevues avec les directions générales de la SODEC et des administrateurs nous amènent à faire le constat que la SODEC doit, pour répondre adéquatement à sa mission, revoir son modèle d'affaires.

Sur le site Internet de la SODEC, il est possible d'obtenir le détail des différents programmes, autant en aide financière qu'en aide à l'exportation, ou par l'entremise de la banque d'affaires ou d'un crédit d'impôt. L'information est clairement divisée selon le domaine d'activité culturelle, et les documents à remplir pour déposer une demande sont facilement accessibles. Toutefois, tout ceci présuppose que l'entreprise culturelle ayant besoin du soutien de la SODEC sait quel programme répond à son besoin.

À La Financière agricole du Québec, le site Internet présente également les différents programmes de financement et d'assurance et de protection du revenu de manière très claire. Toutefois, pour faire une demande, en plus de remplir les différents formulaires requis, La Financière agricole demande à ses clients de fixer un rendez-vous avec un de ses conseillers dans un centre de service. À la différence de la SODEC, la majorité des clients de La Financière agricole

se trouvent en dehors des centres urbains et cette dernière a 18 centres de service répartis sur le territoire du Québec en plus d'une ligne téléphonique pour de l'aide en ligne. Ceci permet, dès le dépôt de la demande, de s'assurer que le client a l'ensemble des documents requis et qu'il cible le programme qui lui convient. Comme La Financière agricole le mentionne sur son site Internet, elle se définit comme une organisation de première ligne où les « *produits et services sont offerts selon une formule de guichet unique, par l'entremise d'un réseau de centres et de comptoirs de services accessibles dans toutes les régions du Québec*²³ ».

À la SODEC, pour une demande d'aide financière dans le domaine du cinéma, par exemple, selon le détail du flux de travail, la validation de la complétude du dossier se fait à la huitième étape, soit après avoir reçu la demande, validé s'il s'agit d'une demande de certification, si l'entreprise existe dans les dossiers de la SODEC, si elle a un statut de délinquant, après avoir créé la participation de la demande dans les outils de gestion et avoir transcrit les informations requises dans le dossier de participation et après avoir généré la facture pour le client. Nous n'avons pas d'information sur le temps qui peut s'écouler pour la réalisation de toutes ces actions, mais il est clair qu'en considérant les délais d'envoi par la poste et de retour du dossier par la poste s'il est incomplet, plusieurs jours peuvent s'écouler avant que le traitement de la demande ne débute.

Au-delà du mode de réception et de validation du dossier du participant, la SODEC ne joue pas un rôle de conseil auprès de sa clientèle. Comme mentionné précédemment, il est de la responsabilité du participant d'identifier l'outil financier qui lui convient. Toutefois, la notion de soutien que doit offrir la SODEC à sa clientèle pourrait dépasser la notion monétaire. Comme il a été évoqué par différents intervenants que nous avons rencontrés dans le cadre de nos entrevues, la SODEC pourrait mettre son expertise à conseiller ses clients non seulement sur le meilleur outil de financement, mais surtout sur des sujets touchant à la relève, au transfert d'entreprise, à la gestion de la croissance. La banque d'affaires de la SODEC aborde ces sujets avec ses clients, mais dans l'optique d'un prêt.

Ce mode de fonctionnement où des conseillers sont en soutien aux demandeurs d'aide est également le modèle d'affaires mis de l'avant par Investissement Québec. Ici également, la société d'État a 16 bureaux sur le territoire du Québec pour desservir l'ensemble de la clientèle. Toutefois, contrairement à ceux de La Financière agricole, les clients d'Investissement Québec sont invités, dans un premier temps, à déposer une demande électroniquement avant d'être contactés par des conseillers. Les clients peuvent néanmoins avoir accès à un expert dans un des différents points de service sur le territoire du Québec.

Le modèle d'affaires de la SODEC pourrait être inspiré des pratiques évoquées précédemment en fournissant un meilleur encadrement dans le développement des entreprises culturelles. En agissant de la sorte, la SODEC pourrait :

- être en mesure d'accompagner les entreprises dans leur développement et de cibler les meilleurs outils de soutien selon le niveau d'évolution atteint et les objectifs de croissance;
- fournir des services d'analyse à sa clientèle lorsqu'elle est en difficulté.

²³ <http://www.fadq.qc.ca/a-propos-de-nous/mission>.

3.5.6 Conclusions globales sur la performance de la SODEC

Sur la base des constats faits dans cette section portant sur la performance de la SODEC, il faut retenir les points suivants :

- La SODEC ne réalise pas officiellement d'étalonnage par rapport à ses pairs;
- Bien que la SODEC ait une politique d'évaluation des risques, elle ne procède pas de manière officielle, planifiée et structurée à l'évaluation de ses différents programmes d'aide;
- La SODEC ne mesure pas la satisfaction de sa clientèle quant à l'offre de service reçue. Seuls des sondages sont faits à la suite d'événements internationaux où la SODEC a tenu un espace de rassemblement pour les entreprises culturelles du Québec;
- Le modèle d'affaires de la SODEC est fractionné en silo par domaine culturel et la SODEC est en mode réception des demandes des entreprises.

4. Recommandations pour l'actualisation de la mission de la SODEC

À la suite de l'état de la situation que nous avons dressé au chapitre précédent en répondant aux différentes questions sur la revue du mandat de la SODEC, et de l'analyse de l'historique ayant mené à la création de la SODEC et de son fonctionnement depuis maintenant plus de 20 ans, nous considérons qu'à l'exception d'un élément, sur lequel nous reviendrons, la mission de la SODEC ne nécessite pas une actualisation.

Il y a, certes, des ajustements à cette mission, qui ont leur raison d'être mais qui touchent davantage à des précisions terminologiques qu'à une modification de la nature même de la mission. La SODEC s'est dotée d'un comité ad hoc visant à revoir la loi qui la constitue. Ce rapport portant sur la revue de mandat de la SODEC alimentera le travail de ce comité, tout comme le contenu de la future Politique culturelle du Québec.

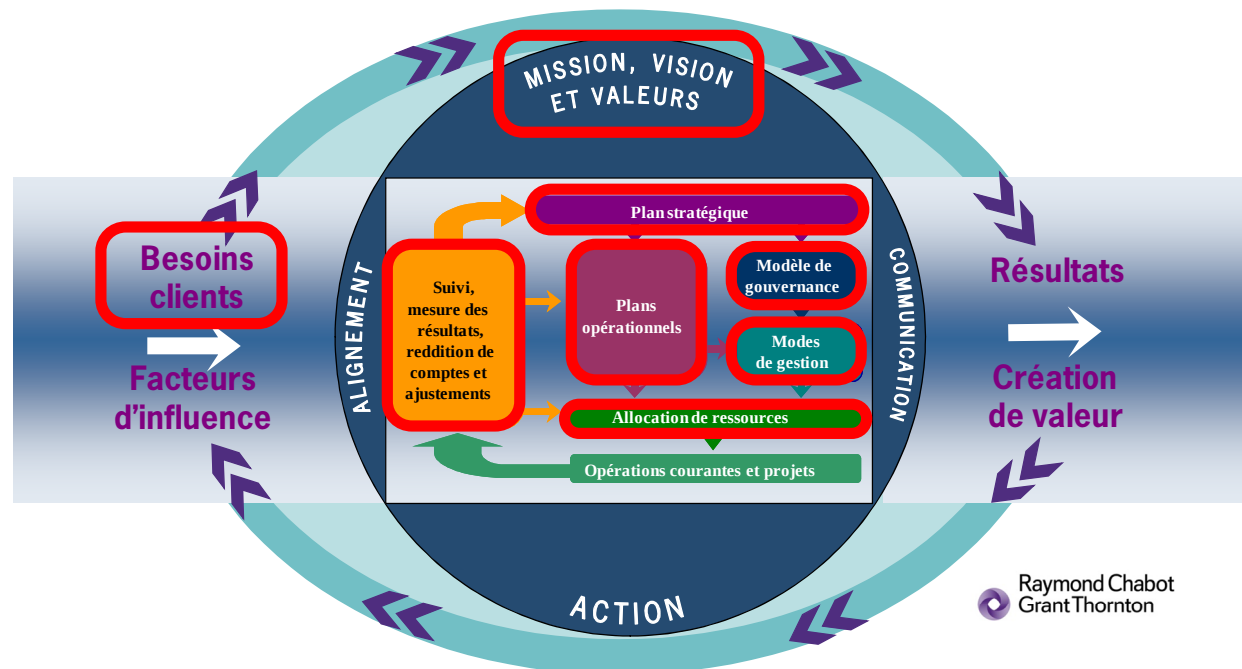
L'exception, selon nous, qui mériterait une bonification dans le texte de la mission est l'absence, actuellement, de notion en lien avec la protection et la gestion du patrimoine immobilier. Il s'agit d'une activité importante pour la SODEC, qui a même nécessité la création d'une commission consultative. Nous considérons, et le comité de révision de la Loi sur la SODEC abonde dans le même sens, que la mission de la SODEC devrait explicitement faire mention du rôle de protection et de mise en valeur de bâtiments patrimoniaux que joue la SODEC. En bonifiant ainsi la mission de la SODEC, cette dernière positionnerait clairement son rôle dans la gestion patrimoniale tout en se démarquant d'autres organisations gouvernementales, notamment la Société québécoise des infrastructures (SQI) dont la mission consiste, entre autres, à « *gérer un parc immobilier qui répond aux besoins des ministères et des organismes en leur fournissant des services de construction, d'exploitation et de gestion immobilière*²⁴ ».

Si, à la lumière de nos constats, la mission de la SODEC ne nécessite pas une mise à jour, hormis cette bonification du rôle que la société d'État joue en matière de gestion du patrimoine immobilier, nous considérons toutefois qu'il est essentiel que la SODEC entreprenne une révision de son mode de fonctionnement, de la loi qui la constitue, de sa structure de gouvernance et de ses outils de gestion.

Nous basons cette conclusion générale sur notre analyse de la SODEC par rapport à une organisation performante. Nous présentons dans les pages suivantes cette analyse qui s'appuie sur notre cadre de référence présenté à l'annexe 5 et sur les constats des chapitres 2 et 3. La Figure 4-1 présente les différents éléments du cadre de référence des organisations performantes en fonction desquels notre analyse nous a permis d'identifier des pistes d'amélioration pour la SODEC. Nous avons regroupé nos recommandations selon différents éléments de ce cadre de référence. Toutefois, tout au long de ce chapitre, des recommandations visent directement la mise à jour de la Loi sur la SODEC. Ces recommandations sont identifiées par la mention « (Loi) » à la suite du libellé de l'indicateur. Nous avons également précisé, pour certaines recommandations, si la SODEC a déjà entrepris une démarche en ce sens. Nous avons néanmoins retenu de maintenir la recommandation, étant donné que l'exercice de la SODEC n'est pas complété.

²⁴ Rapport annuel 2015-2016 de la Société québécoise des infrastructures.

Figure 4-1 Éléments du cadre de référence des organisations performantes à travailler pour la SODEC



4.1 Besoins des clients

Pour être en mesure de réaliser sa mission de promotion et de soutien de l'implantation et du développement des entreprises culturelles au Québec, il est essentiel que la SODEC maîtrise quatre éléments en lien avec les besoins de sa clientèle. Ainsi, la SODEC doit avoir :

- une connaissance fine et une maîtrise des besoins de ses clients;
- la capacité de s'assurer que les outils offerts aux clients répondent à leurs besoins;
- la flexibilité d'ajuster rapidement l'offre de service en fonction de l'évolution des besoins des clients;
- le réflexe d'identifier le meilleur outil pour les clients.

Pour avoir une connaissance fine des besoins de ses clients, il est essentiel que la SODEC mesure sur le terrain les tendances et l'évolution du marché dans les différents domaines culturels touchés par la société d'État. Actuellement, la SODEC réalise peu de vigies en continu dans tous les domaines. Les vigies sont faites ponctuellement lorsqu'il est question d'apporter des modifications à un programme, et non l'inverse. La mesure sur le terrain des modifications à apporter aux différents programmes se fait beaucoup par les commissions consultatives qui font rapport au conseil d'administration. Il manque une structure pour une vigie en continu et réalisée à l'interne dans tous les domaines couverts par la SODEC.

Sur la base des observations qu'une vigie permet de faire, la SODEC doit être en mesure de se questionner quant à la pertinence de ses différents programmes et outils d'aide par rapport aux besoins de la clientèle potentielle. Les programmes en place répondent-ils encore à un besoin? Est-il encore nécessaire de soutenir une entreprise pour un besoin donné ou est-ce que toutes les entreprises dans un domaine en particulier devraient avoir atteint un certain niveau de maturité? Nous pensons notamment ici au programme d'aide à l'informatisation des librairies. Un tel

programme doit-il soutenir toutes les libraires ou ne faut-il pas tirer un trait et considérer qu'en 2017, il est pratique courante que les libraires soient informatisées et donc que le soutien de la SODEC ne devrait plus être requis pour procéder à cette transition?

En plus de se questionner sur la pertinence de ses programmes, la SODEC doit être capable de mesurer la satisfaction de sa clientèle. On pourrait penser que toutes les entreprises qui ont reçu une aide sont satisfaites. Mais dans les faits, ce que la SODEC doit être en mesure de connaître est l'effort requis par les entreprises pour obtenir cette aide. Les entreprises considèrent-elles que l'effort en vaut le résultat? Une entreprise pourrait être ouverte à investir 10 jours pour monter un dossier et recevoir plusieurs dizaines de milliers de dollars d'aide, voire plus. Mais le serait-elle pour recevoir de cinq mille à dix mille dollars? Pour le moment, à la lumière des renseignements reçus de la SODEC, cette dernière n'a pas cette information liée à la satisfaction de la clientèle, à l'exception de différents sondages réalisés lorsque la SODEC offre des services à l'étranger pour les entreprises québécoises, notamment dans le cadre de festivals.

Une fois que la SODEC connaît les besoins de ses clients actuels et potentiels et qu'elle sait à quel degré ses outils aident la clientèle, il faut que la société d'État soit en mesure de réagir et d'adapter ses programmes et ses outils pour ne pas perdre son pouvoir d'aide aux entreprises. Or, actuellement, en plus de ne pas évaluer ses programmes, la structure de gouvernance de la SODEC fait en sorte que la mise à jour d'un programme est longue. La SODEC est tenue de passer par ses commissions consultatives lorsque survient une modification à un programme avant que les changements ne soient autorisés par le conseil d'administration et ensuite soumis au ministre de la Culture et des Communications pour approbation. Il peut s'écouler des mois avant que la SODEC ne puisse alors offrir un soutien adéquat et approprié aux entreprises. Il y a ici un risque de perdre des entreprises qui iront chercher une aide ailleurs ou qui ne survivront pas. Comme le mentionnait la SODEC dans un état de la situation en lien avec la limitation d'intervention à deux millions de dollars pour les projets soutenus par la banque d'affaires, les délais d'obtention des réponses du Conseil des ministres pour les projets dépassant cette limite font en sorte que plusieurs clients potentiels choisissent de cogner à la porte d'autres organismes ou entreprises pour obtenir du financement.

Finalement, et nous reviendrons sur ce point à différents moments dans cette analyse en lien avec le cadre de référence des organisations performantes, la SODEC doit, pour répondre adéquatement aux besoins de ses clients, être en mesure de les accompagner dans le dépôt d'une demande. Actuellement, le modèle d'affaires de la SODEC est de recevoir et de traiter les demandes d'aide des entreprises culturelles. D'autres sociétés d'État offrant également du soutien aux entreprises ont choisi une approche misant davantage sur l'accompagnement. Les demandes se font après avoir rencontré un conseiller de la société d'État qui s'assure d'identifier avec le client le meilleur outil disponible en fonction de ses besoins et du niveau de maturité de l'entreprise.

Sur la base de cette analyse, nous recommandons ce qui suit :

- Mettre en place une vigie structurée dans tous les domaines couverts par la SODEC afin d'identifier les tendances locales et internationales en matière de besoins des entreprises culturelles;
- Implanter un sondage de satisfaction (version électronique) dans le processus d'octroi d'une aide, d'un financement ou d'une mesure fiscale afin de mesurer l'appréciation de l'intervention reçue, qu'elle ait été positive ou négative, l'effort requis par le participant et la couverture des besoins comblés par l'intervention réalisée.

4.2 Mission de la SODEC

Cet aspect a été abordé en introduction de ce chapitre. Si la mission de la SODEC permet au gouvernement de réaliser une partie de sa politique culturelle, du point de vue du développement des entreprises, actuellement elle ne fait pas de place à la gestion du patrimoine immobilier. Pourtant, une des orientations de la Politique culturelle du Québec est de valoriser l'héritage culturel, notamment en soutenant le rôle des municipalités et des organismes œuvrant dans le domaine du patrimoine (ce que fait la Commission de la Place-Royale) et en actualisant le rôle du gouvernement en matière de patrimoine. Cette notion de patrimoine dans la Politique culturelle s'applique aussi bien aux biens et ouvrages culturels qu'aux immeubles et aux bâtiments. En ce sens, la SODEC s'est vu confier, dès sa création, la gestion patrimoniale de plusieurs bâtiments à caractère historique.

La protection du patrimoine immobilier et sa mise en valeur font partie des actions courantes de la SODEC. Elle a mis en place la Commission de la Place-Royale, la seule commission qui n'est pas expressément nommée dans la Loi sur la SODEC et dont l'existence perdure depuis sa création. D'un point de vue économique, la gestion du patrimoine immobilier est une activité rentable pour la SODEC et non négligeable. En 2015-2016, le volet gestion patrimoniale de la SODEC a généré 21,8 % de l'excédent de l'exercice, excluant les coûts de maintien d'actifs.

Si d'autres sociétés d'État peuvent faire de la gestion immobilière, les bâtiments sous la responsabilité de la SODEC (et possiblement d'autres qui ne le sont pas) ont un caractère particulier et historique qui nécessite une gestion différente des autres biens immobiliers de l'État. Il ne fait aucun doute que cette activité de gestion du patrimoine immobilier est sous la responsabilité de la société d'État appropriée, soit la SODEC. Toutefois, l'absence d'indication claire à ce sujet dans la Loi sur la SODEC engendre un flou, voire une méconnaissance, pour un regard externe, de cette responsabilité qu'a la SODEC. Nous considérons qu'il est donc nécessaire de bonifier la mission de la SODEC, à même son écriture dans la Loi, pour y refléter ce volet de gestion du patrimoine immobilier.

Sur la base de cette analyse, nous recommandons ce qui suit :

- Introduire dans la mission de la SODEC la gestion du patrimoine immobilier, qui est une activité réalisée par la SODEC depuis sa création (et même avant) (Loi).

4.3 Planification stratégique

Comme toutes les sociétés d'État, la SODEC se doit d'avoir une planification stratégique adoptée par son conseil d'administration. Cette planification doit être la réponse de la SODEC aux attentes et orientations ministérielles en matière de culture, notamment à la vision du gouvernement exposée dans la politique culturelle, aux besoins internes et externes de la SODEC et aux exigences administratives et légales qui encadrent le fonctionnement de la SODEC, notamment dans la loi qui la constitue. Cette planification doit permettre à la SODEC de se doter d'orientations claires avec des cibles quantifiables pour assurer un arrimage entre les objectifs ministériels et un plan d'action adapté aux besoins des entreprises culturelles.

Actuellement, la planification stratégique de la SODEC est déficiente. Les indicateurs de suivi pour chaque cible ne permettent pas de suivre l'évolution du travail vers l'atteinte de la cible. Pour neuf des dix objectifs que la SODEC s'est fixés pour la prolongation de sa planification stratégique en 2016-2018, l'indicateur retenu est « l'état d'avancement des travaux ». Il s'agit ici d'un indicateur trop vaste, pas assez quantifiable et, surtout, trop subjectif. On s'attend à ce que l'atteinte d'un objectif soit mesurée en fonction de l'état d'avancement des travaux requis pour le réaliser.

De plus, en faisant l'analyse de l'évolution des différentes planifications stratégiques de la SODEC au fil des ans, nous avons noté que les objectifs étaient très rapidement atteints ou que la progression des travaux soutenant un objectif stagnait. Ceci est un signe d'une élaboration inadéquate d'une planification stratégique. La SODEC aurait intérêt d'abord à se doter d'objectifs plus ambitieux et répondant à un réel besoin en matière de mise en œuvre d'une démarche répondant aux objectifs gouvernementaux et ensuite de scinder ces objectifs en plusieurs critères permettant de mesurer la progression constante dans la réalisation des actions nécessaires pour les atteindre. Nous avons soulevé au chapitre 3 des exemples de planifications stratégiques plus étoffées, plus quantitatives, notamment dans le secteur de la culture au Conseil des arts et des lettres du Québec. Nous ne prétendons pas qu'il s'agit ici d'un exemple sans défaut d'une bonne planification stratégique. La SODEC pourrait à tout le moins s'en inspirer pour distinguer adéquatement les particularités entre un objectif, une cible et un indicateur, et comment il est possible d'avoir des cibles quantitatives dans le domaine de la culture.

La planification stratégique est le plan de match d'une organisation, sa feuille de route. Il est essentiel qu'elle reflète la vision de sa haute direction. Or, il a été porté à notre attention qu'il y avait trop souvent un déphasage entre la réalisation d'une planification stratégique et le mandat du PCD de la SODEC, la planification étant élaborée à la fin du mandat d'un PCD et mise en application par le PCD suivant, lequel peut avoir une vision différente de ce qu'il faut faire ou de ce qu'il faut prioriser pour atteindre les objectifs gouvernementaux.

Sur la base de cette analyse, nous recommandons ce qui suit :

- Revoir l'approche d'élaboration de la planification stratégique afin de distinguer adéquatement un objectif, une cible et un indicateur;
- Arrimer l'étape d'élaboration de la planification stratégique avec l'arrivée d'un nouveau président et chef de la direction afin qu'il puisse travailler à établir sa vision du développement de l'industrie culturelle en lien avec les orientations du Ministre et de la politique de développement culturelle;
- Élaborer la prochaine planification stratégique en morcelant les objectifs à atteindre au moyen de plusieurs cibles, en s'assurant que les indicateurs retenus permettent une évaluation objective de l'avancement des travaux et en s'assurant que les données sont disponibles pour alimenter ces indicateurs.

4.4 Plan opérationnel

Dans l'analyse portant sur les besoins de la clientèle de la SODEC (section 4.1), il a été question de la capacité de la SODEC d'évaluer les besoins de ses clients et de s'assurer que ses outils répondent aux besoins. Pour ce faire, il est nécessaire de pouvoir évaluer les programmes en termes d'efficacité et d'efficience dans une optique de saine gestion des fonds publics, mais également quant à l'atteinte des objectifs gouvernementaux et des effets recherchés par les outils pour les clients.

Les bonnes pratiques en matière d'évaluation de programmes cherchent à définir la structure d'un programme dès son élaboration en y déterminant les interrelations entre la raison d'être du programme, les cibles à atteindre, la clientèle visée, les objectifs soutenus, la nature de l'intervention, les intrants requis, les activités nécessaires pour transformer les intrants en extrants et les résultats attendus, soit des effets ou des impacts, directs ou indirects, voulus ou non,

positifs ou négatifs²⁵. Il s'agit notamment de l'approche préconisée par le Secrétariat du Conseil du trésor pour l'évaluation de programme.

À défaut de se doter d'une telle structure prédéterminée pour chaque programme ou volet d'aide, la SODEC ne peut pas être en mesure de faire une évaluation adéquate de ses interventions auprès de sa clientèle. Il s'agit d'un cadre de référence à l'évaluation. Avec un tel modèle par programme, les directions générales pourraient savoir exactement sur quoi seraient évalués les programmes sous leur responsabilité. Le suivi de la performance d'un programme serait également plus facile puisque les cibles à atteindre y seraient clairement établies.

Actuellement, les programmes n'ont pas de cible. On ne vise pas, par exemple, à soutenir un nombre déterminé d'entreprises dans un domaine donné, ou à offrir des subventions d'une valeur moyenne de X pour un programme. À défaut de telles cibles, la SODEC n'est pas en mesure d'établir, par exemple, si elle a permis de mieux soutenir le développement de l'industrie de la culture en octroyant des subventions de 4 000 \$ à 100 entreprises culturelles qu'en octroyant 5 subventions de 80 000 \$.

En établissant au préalable les effets attendus du programme, la SODEC serait en meilleure situation pour évaluer les bénéfices qu'engendre chacun des programmes en matière de retombées pour le milieu de la culture et pour l'économie. Ainsi, la SODEC serait mieux outillée pour déterminer si elle doit maintenir un programme ou un volet ou si elle pourrait faire un meilleur usage de l'enveloppe budgétaire destinée au milieu de la culture.

Si la planification stratégique permet à la SODEC de s'assurer que l'ensemble de ses activités répondent aux objectifs visés par le gouvernement, le plan opérationnel permet, quant à lui, de s'assurer, à une plus petite échelle, qu'il y a une causalité entre la mission de la société d'État, les actions qu'elle met de l'avant (aide, subvention, financement) et les retombées attendues. En plus de s'assurer d'une telle causalité, il permet également de fixer des cibles d'effort à atteindre pour générer l'effet attendu qui est en lien avec les objectifs gouvernementaux.

Sur la base de cette analyse, nous recommandons ce qui suit :

- Élaborer un modèle logique pour chacun des programmes et volets d'aide.

4.5 Modèle de gouvernance

Le modèle de gouvernance de la SODEC nécessite une révision visant deux objectifs principaux :

- Tendre à une gouvernance en accord avec la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État;
- S'assurer que les pouvoirs décisionnels des administrateurs reflètent ceux attendus pour une société d'État, tout en respectant les fonctions et pouvoirs du Ministre tels que définis dans la Loi sur le ministère de la Culture et des Communications.

Cette révision, comme nous le présentons dans cette section, passe par des modifications à la Loi sur la SODEC et des modifications dans le mode de fonctionnement du conseil d'administration.

²⁵ Groupe des responsables en analyse et évaluation de programme, 2009. Manuel du responsable en évaluation de programme.

Le principal constat que nous faisons dans notre analyse en lien avec la gouvernance de la SODEC est l'écart, quant à plusieurs points, entre la Loi sur la SODEC et la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État. Rappelons les éléments suivants :

- La Loi sur la SODEC exige un minimum de huit administrateurs se qualifiant comme indépendants par le gouvernement du Québec, alors que la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État exige au minimum les deux tiers des administrateurs, donc un minimum de dix dans le cas de la SODEC. En ayant un seul administrateur indépendant de plus que les administrateurs non indépendants, comme c'est le cas actuellement, dès qu'un poste d'administrateur indépendant est vacant, le conseil d'administration de la SODEC perd sa majorité indépendante, ce qui est le cas depuis maintenant deux ans;
- La Loi sur la SODEC exige que la majorité des membres du comité de gouvernance et d'éthique et du comité des ressources humaines soient des administrateurs indépendants. La Loi sur la gouvernance des sociétés d'État exige que tous les membres de ces comités soient indépendants;
- Bien que les commissions (incluant le CNCT) soient consultatives, comme elles sont présidées par un administrateur, celui-ci se retrouve dans une situation où il ne peut qu'approuver les recommandations de la commission qu'il préside. Il perd d'une certaine manière son pouvoir décisionnel au conseil d'administration, l'ayant exercé indirectement à la commission. De plus, cet administrateur peut, de par sa notoriété dans son domaine et en fonction de l'exercice qu'il a fait au sein de la commission, être dans un rapport de force par rapport aux autres administrateurs, non pas au niveau du nombre mais de la connaissance. Une pareille situation pourrait faire en sorte que les autres administrateurs s'en remettent à sa décision.

Il est important toutefois de garder à l'esprit que la nomination des administrateurs relève du gouvernement du Québec à la suite de consultations auprès d'organismes considérés comme représentatifs. Ni la Direction générale de la SODEC ni le conseil d'administration ne prennent part au processus de nomination. Le seul rôle du conseil est de définir au préalable les caractéristiques et compétences requises pour occuper le poste d'administrateur.

Nous comprenons qu'un administrateur ne peut, théoriquement, à lui seul influencer significativement et en sa faveur une décision du conseil. Toutefois, si la gouvernance de la SODEC doit montrer clairement l'absence de conflit d'intérêts, il est tout aussi important qu'elle évite toute apparence de conflit d'intérêts.

Il est également important de préciser que la notion d'indépendance d'un administrateur est compatible avec l'expertise à titre d'entrepreneur dans le domaine culturel. Actuellement, certains administrateurs siègent au conseil d'administration de la SODEC comme indépendants et ont une connaissance fine et reconnue d'un domaine culturel spécifique. À notre avis, il est essentiel, de par les décisions qui sont demandées au conseil d'administration, notamment d'approuver des modifications aux programmes d'aide, que le maintien d'un bon niveau de connaissance des entreprises culturelles figure parmi l'ensemble des expertises qu'un conseil d'administration doit posséder, au même titre que les bonnes pratiques en matière de gouvernance tendent à qu'il y ait parmi les administrateurs une personne compétente en matière de finance.

Ainsi, tendre vers le niveau d'administrateurs indépendants que vise la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État (dix administrateurs pour la SODEC) ne signifie pas que seuls cinq administrateurs doivent posséder une compétence dans le domaine de la culture et plus spécifiquement, dans une entreprise culturelle.

Finalement, la Loi sur la SODEC impose actuellement deux administrateurs par domaine culturel spécifique. Cette exigence n'a pas évolué depuis la création de la SODEC, et ce, malgré de profonds changements dans l'industrie culturelle. La production et la distribution d'œuvres culturelles par des vecteurs numériques font en sorte que dans le

domaine visuel, on ne peut plus uniquement parler de cinéma et de production télévisuelle, plusieurs films et séries étant produits exclusivement pour diffusion sur Internet. Dans le domaine musical, le disque n'est plus le support dominant. La Loi sur la SODEC doit être modernisée et faire une place à ces nouveaux modes de production et de diffusion. Une telle ouverture doit alors se refléter dans la gouvernance de la société d'État.

Finalement, nous considérons que la SODEC doit rappeler au ministre de la Culture et des Communications son rôle dans la composition du conseil d'administration et s'assurer que cette composition respecte les lois en vigueur. Ceci s'applique également sur la célérité à laquelle un poste vacant doit être comblé. Actuellement, les délais pour nommer un administrateur au conseil de la SODEC sont trop longs. Avec deux postes vacants et huit administrateurs non indépendants, le conseil d'administration de la SODEC est contrôlé par des administrateurs ne se qualifiant pas comme indépendants selon le gouvernement, ce qui contrevient à l'idée même de la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État.

Sur la base de cette analyse, nous recommandons ce qui suit :

- Élargir dans la Loi sur la SODEC les différents domaines culturels reconnus comme champs de compétence de la SODEC (*Loi*);
- Tendre vers un conseil d'administration respectant les exigences de la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État en ayant (*Loi*) :
 - au minimum les deux tiers des administrateurs qualifiés comme indépendants par le gouvernement;
 - au moins, d'ici à décembre 2021, un administrateur de moins de 35 ans au moment de sa nomination;
 - un maximum d'administrateurs indépendants et non indépendants ayant une expertise reconnue dans un domaine culturel spécifique de la SODEC afin de maintenir la connaissance requise du milieu au sein du conseil d'administration;
- Revoir la relation administrateur / président de commission afin de s'assurer que les commissions jouent un rôle consultatif et que les administrateurs jouent un rôle décisionnel (*Loi*);
- Agir de manière proactive avec le ministère de la Culture et des Communications afin d'éviter les postes vacants au conseil d'administration, et ce, principalement dans le cas d'administrateurs indépendants.

Notre second constat d'importance en lien avec la gouvernance de la SODEC concerne les commissions consultatives, incluant le CNCT. L'obligation actuellement inscrite dans la Loi sur la SODEC de consulter les commissions et le CNCT sur des questions touchant aux programmes d'aide augmente les délais pour autoriser la modification de tels programmes par le conseil d'administration. Nous sommes d'avis qu'une telle consultation est nécessaire dans certains cas et qu'elle permet de mieux cadrer les modifications à apporter à un programme. Toutefois, en raison de la présence d'experts de divers domaines culturels au sein du conseil d'administration, nous considérons qu'il peut y avoir des cas de figure où les administrateurs en lien avec le domaine visé par le programme sont suffisamment au fait des besoins dans leur secteur d'activité pour ne pas avoir à s'en remettre à une commission consultative.

Or, la Loi sur la SODEC ne permet pas cette flexibilité. Il y a donc une contradiction dans la loi où on exige que le conseil d'administration soit composé d'experts des différents domaines culturels, mais où on impose en même temps à la SODEC de consulter le milieu culturel lorsqu'elle veut faire des changements dans un programme. Qui plus est, cette consultation doit être présidée par un des administrateurs experts dans ce domaine culturel.

Ainsi, dans l'idée d'accorder plus de pouvoir au conseil d'administration et dans l'optique de simplifier le processus de modification d'un programme, nous considérons que les commissions consultatives, incluant le CNCT, devraient être à la discrétion du conseil d'administration. Si ce dernier juge qu'il a suffisamment d'information pour prendre une décision relativement à la modification d'un programme et que le dossier présenté par la direction générale concernée est suffisamment détaillé, il pourrait prendre une décision sans avoir recours à une commission consultative. Dans le cas contraire, le conseil d'administration pourrait, sentant le besoin d'approfondir le dossier, mettre en place une commission consultative pour l'occasion.

Suivant l'idée évoquée précédemment, afin de maintenir le pouvoir décisionnel du conseil d'administration et la fonction consultative d'une commission, cette dernière devrait être présidée par une personne autre qu'un employé de la SODEC ou un administrateur. Ce dernier pourrait toutefois siéger à la commission à titre d'observateur.

Cette idée de rendre facultative et au jugement du conseil d'administration la nécessité de consulter une commission aurait pour effet de rendre les commissions ponctuelles et non plus permanentes. Étant donné que les commissions pourraient être créées selon les besoins du conseil d'administration, il n'y aurait donc plus de raison de nommer explicitement les commissions et le CNCT dans la Loi sur la SODEC. Cette dernière pourrait simplement, comme c'est déjà le cas, mentionner que des commissions peuvent être créées au besoin.

Finalement, en limitant le rôle de l'administrateur à une fonction d'observateur afin de ne pas biaiser le processus décisionnel du conseil d'administration, cet administrateur ne joue plus un rôle de premier plan. Dans ce contexte, il ne devient plus justifiable pour le CNCT de maintenir le lien direct avec le Ministre. Nous considérons toutefois que si le Ministre veut obtenir un avis sur un élément en lien avec les entreprises culturelles, et non seulement dans le secteur du cinéma et de la production télévisuelle, il devra adresser sa demande au président du conseil d'administration, qui veillera à ce qu'une commission se penche sur la question.

Sur la base de cette analyse, nous recommandons ce qui suit :

- Rendre facultatif le besoin de consulter les commissions et le CNCT selon les besoins de la SODEC afin de simplifier et d'accélérer le processus décisionnel en matière de gestion des outils de soutien aux entreprises culturelles (*Loi*);
- Faire approuver par le conseil d'administration toute modification à un programme d'aide, tout en laissant le soin aux administrateurs de décider s'il est nécessaire, selon la nature et l'impact possible des modifications, de consulter le milieu concerné en créant une commission consultative ad hoc avant d'approuver le programme modifié;
- Ne plus exiger dans la Loi sur la SODEC l'existence de commissions spécifiques, mais y inscrire que la SODEC peut, pour répondre à sa mission, en créer ou les abolir lorsqu'elles n'ont plus leur raison d'être (*Loi*);
- Assurer une équivalence dans les rôles et responsabilités des commissions et du Conseil national du cinéma et de la production télévisuelle, notamment en s'assurant de l'absence de lien d'autorité avec le ministre de la Culture et des Communications et en recadrant le rôle de ces commissions, qui est en appui au conseil d'administration pour répondre à des besoins spécifiques (*Loi*);
- Permettre dans la Loi sur la SODEC que le Ministre puisse obtenir des conseils dans tous les domaines culturels visés par la SODEC en s'adressant au président du conseil d'administration afin qu'il mandate une commission consultative à ce sujet (*Loi*).

4.6 Mode de gestion

À la lumière de nos constats, nous considérons que la SODEC doit améliorer sa relation avec le ministère de la Culture et des Communications afin de rendre l'échange d'information plus fluide.

Dans le cadre de notre revue de mandat, plusieurs intervenants rencontrés ont mentionné que, bien que la SODEC soit une société d'État responsable d'appuyer le développement des entreprises culturelles, elle n'avait pas le contrôle sur la répartition du budget total alloué par le gouvernement dans chacun des domaines culturels. Nous ne remettons pas en question ce fonctionnement où le ministre de la Culture et des Communications établit les parts que reçoit chaque domaine culturel. Toutefois, en faisant la démonstration qu'elle réalise une veille en continu et dans tous les domaines relativement aux besoins des entreprises culturelles, la SODEC pourrait jouer un rôle proactif vis-à-vis du Ministre en lui présentant annuellement un état de la situation et des besoins nécessaires dans chaque domaine. Ainsi, le Ministre aurait davantage d'information pour faire une répartition adéquate dans chaque domaine et, en lien avec la vision de la SODEC, des sommes disponibles pour les aides.

L'autre enjeu souvent soulevé dans le cadre de nos entrevues est le délai requis pour obtenir l'approbation du ministre de la Culture et des Communications dans le cas d'un nouveau programme ou de la modification d'un programme existant. La Loi sur la SODEC impose à cette dernière d'obtenir l'approbation du Ministre relativement aux critères d'admissibilité, aux limites du programme et aux balises qui l'encadrent. Les différents exemples portés à notre attention lors de nos entrevues nous font dire qu'il y a un manque de planification entre la SODEC et le Ministre lorsque l'approbation de ce dernier est requise. Dans un contexte où la mission de la SODEC consiste à aider le développement d'entreprises culturelles québécoises au moyen de différents outils économiques, et à partir du moment où le ministre de la Culture et des Communications alloue des budgets aux différents domaines culturels couverts par la SODEC, nous considérons que les modalités d'application des différents programmes devraient relever exclusivement de la SODEC. C'est pourquoi nous estimons qu'il n'y a plus lieu, après 22 ans d'existence, de devoir obtenir l'approbation du Ministre pour des modifications aux critères d'admissibilité d'un programme, à ses balises et à ses limites. À défaut de pouvoir modifier la Loi sur la SODEC en ce sens, il faudrait définir avec le Ministre des cas d'exception où, bien qu'il y ait une modification dans un des paramètres d'un programme, il n'est pas requis d'obtenir son approbation et où seule une décision favorable du conseil d'administration est suffisante. Ceci pourrait s'appliquer lorsque la modification concerne un changement à la valeur d'un critère d'admissibilité, par exemple, et non pas à l'ajout ou au retrait d'un critère. Il y aurait lieu également, toujours à défaut de pouvoir modifier la Loi sur la SODEC en ce sens, d'aviser à l'avance le Ministre du fait que son approbation sera requise, de l'informer de la nature de la demande (nouveau programme, modification d'un programme) et du contexte dans lequel cette modification (ou ce nouveau programme) est rendue nécessaire. L'idée est de s'assurer, dans une démarche proactive auprès du Ministre, qu'il puisse prévoir à son tour le travail qui devra être fait, et ce, afin de réduire le temps de traitement de la demande. Ainsi, la SODEC pourrait mettre en place ses programmes plus rapidement et répondre aux besoins de sa clientèle. Comme il a été présenté dans ce chapitre, dans l'optique où la SODEC fait une veille plus structurée des besoins de sa clientèle, il faut qu'elle soit en mesure de modifier rapidement ses programmes en conséquence afin de toujours se mettre au diapason de sa clientèle.

Finalement, nous notons que la SODEC offre beaucoup de programmes et de volets pour appuyer les entreprises culturelles. Nous nous questionnons sur le fait d'avoir autant de programmes à gérer et sur la rentabilité de ces programmes. Comme nous le présentons dans le chapitre précédent, sur les 53 programmes et volets d'aide en 2015-2016, plus de 60 % ont accordé une aide moyenne par demande de moins de 25 000 \$ et 35 % des programmes ont accordé une aide moyenne de moins de 10 000 \$. Sur les 2 006 aides accordées en 2015-2016, tous programmes confondus, 61 % avaient une valeur moyenne de moins de 10 000 \$. Dans le domaine des métiers d'art et des arts

visuels, sur les 412 aides accordées sur cette période, 325 aides, soit près de 80 %, avaient une valeur moyenne inférieure à 5 000 \$. Deux questions se posent alors ici :

- Ces aides de petite envergure sont-elles en accord avec la mission de la SODEC et permettent-elles un réel développement des entreprises culturelles?
- Quel est l'effort que doit faire la SODEC en termes de gestion et d'administration pour chacune des demandes dans ces programmes comparativement à la valeur de l'aide accordée?

Nous considérons que la SODEC doit être en mesure de faire une analyse de ses programmes et de répondre à ces deux questions. Comme nous le rapportons à la section 3.4.3.3, la SODEC a fait une analyse économique de la rentabilité du programme de crédit d'impôt dans le domaine de l'édition. La conclusion de cette analyse est qu'il s'agit d'une activité non rentable pour la SODEC. En 2016-2017, ce programme de crédit d'impôt était toutefois toujours en vigueur.

Les outils mis de l'avant par la SODEC pour promouvoir le développement des entreprises culturelles sont diversifiés. Par les programmes d'aide, la SODEC agit à titre de répartiteur des budgets alloués par le ministère de la Culture et des Communications. Pour les crédits d'impôt, la SODEC joue un rôle d'analyse préliminaire de l'admissibilité d'une entreprise à un crédit qui relève d'un autre ministère, soit Revenu Québec. La SODEC touche des honoraires pour ce travail (toutefois, comme nous le rapportons, l'effort d'analyse de la SODEC peut être plus grand que les honoraires facturés aux clients, rendant cet exercice déficitaire dans certains domaines). Finalement, la SODEC agit à titre de prêteur par l'entremise de sa banque d'affaires. Ici, la SODEC génère un revenu par les intérêts sur les prêts qu'elle accorde. Nous estimons que la SODEC devrait entreprendre une réflexion sur l'importance à accorder à ces trois outils. En plus de procéder à des analyses sur la pertinence des programmes d'aide comme nous l'évoquions au paragraphe précédent, la SODEC devrait également envisager d'accroître le volume de sa banque d'affaires. Avec une bonne approche de gestion du risque de crédit, augmenter l'activité de la banque d'affaires permettrait un accroissement des revenus de la SODEC.

Enfin, en ce qui a trait au mode de gestion de la SODEC, nous considérons qu'elle devrait bonifier son mode de gestion des risques. Nous avons noté qu'il a été périodiquement question de la gestion des risques au cours des cinq ou six dernières années à la SODEC, mais que peu d'actions ont été entreprises et maintenues en place afin de gérer ou de contrôler les risques identifiés. De plus, alors que la SODEC a un processus pour gérer les risques associés au crédit, cette approche n'est pas officiellement inscrite dans la démarche globale de gestion des risques de la société d'État. Les exercices faits jusqu'à présent ont été concentrés sur les risques opérationnels. Nous jugeons qu'il y a lieu que la SODEC détaille et officialise son approche de gestion des risques de crédit, comme le font d'autres sociétés d'État offrant également des services de crédit à leurs clients. Nous considérons qu'il est également nécessaire que la SODEC revoie son mode de réévaluation des prêts en cours en adoptant une approche indépendante vis-à-vis le comité de crédit et l'ensemble de l'organisation.

Sur la base de cette analyse, nous recommandons ce qui suit :

- Développer une approche proactive vis-à-vis du ministre de la Culture et des Communications afin de s'assurer que les budgets alloués à chaque domaine culturel permettent à la SODEC de répondre aux besoins de ses clients;
- Réviser l'ensemble des programmes d'aide de la SODEC afin d'en limiter le nombre, de ne conserver que ceux qui apportent une réelle contribution au domaine de la culture tout en étant en lien avec la mission de la SODEC, et ceux qui affichent une rentabilité positive (*différents processus de révision sont en cours, nous recommandons de les poursuivre et d'accentuer ces processus à l'ensemble des programmes*);

- Mettre en place avec le Ministre un processus efficace et simple pour accélérer l'approbation des modifications aux programmes d'aide (critères, limites et balises), en spécifiant notamment les dates de tombée à respecter, autant par la SODEC que par le Ministre, et en procédant à un avis d'intention auprès du Ministre l'informant qu'une démarche de révision ou de création d'un programme est en cours;
- Mettre en place un comité permanent de gestion des risques et se doter de bonnes pratiques en matière de gouvernance au sujet de la gestion des risques (*une réflexion à ce sujet est en marche à la SODEC; nous considérons qu'elle doit se concrétiser*);
- Étendre la portée de la politique de gestion des risques au risque de crédit;
- Éliminer les exigences relatives à la structure de gestion de la SODEC dans la loi qui la constitue;
- S'inspirer des meilleures pratiques d'autres sociétés d'État et du domaine financier en matière de gestion du risque de crédit, notamment en procédant à une réévaluation indépendante et normée des prêts en cours et en formalisant l'analyse des risques de chaque dossier lors de l'évaluation initiale par le comité de crédit.

4.7 Allocation des ressources

L'audit réalisé en 2015 sur le processus de traitement des dossiers de crédit d'impôt soulevait des écarts dans les dossiers selon les ressources affectées au traitement et à l'analyse de chaque demande. De plus, il n'y a pas eu d'analyse de l'efficacité et de l'efficience des processus opérationnels de la SODEC dans le cadre de l'initiation de la démarche pour le développement de la plateforme Sod@ccès. Par conséquent, nous estimons qu'il y a place à amélioration dans la réalisation des différentes tâches nécessaires au traitement de chaque demande, selon le type d'aide ou de soutien requis par les clients.

En outre, dans la schématisation des processus opérationnels de la SODEC, nous avons observé que plusieurs tâches lors de la réception d'une demande sont consacrées à l'ouverture du dossier et à la saisie des informations relatives au client. Avec une plateforme électronique pour le dépôt des demandes, ces saisies seraient faites automatiquement par les clients. La SODEC économiserait ainsi du temps qui pourrait être investi dans d'autres tâches, par exemple l'analyse des demandes ou des tâches de veille stratégique sur l'évolution des besoins des clients.

Nous considérons également que la SODEC doit jouer un rôle d'accompagnateur et de conseiller auprès de sa clientèle. Il faut passer du mode de réception des demandes à un mode d'accompagnement dans l'identification du meilleur outil pour le client. Il s'agit ici d'un modèle que d'autres sociétés d'État ont mis de l'avant. Ceci permet un contrôle plus rapide de la complétude du dossier du client, mais aussi de s'assurer que l'outil retenu est celui qui lui convient le mieux en fonction de ses besoins actuels et de ses objectifs futurs.

Sur la base de cette analyse, nous recommandons ce qui suit :

- Mettre en place un guichet unique d'accueil pour les clients;
- Moderniser le processus de soumission des dossiers en optant pour une approche numérique;
- Faire une revue du projet Sod@ccès et apporter les ajustements nécessaires à sa gouvernance afin d'en garantir le succès (*au moment de réaliser cette revue du mandat, la SODEC avait procédé à des changements dans l'approche retenue pour réaliser cette plateforme Sod@ccès*);
- Accompagner les clients dans l'analyse de leurs besoins en fonction des outils disponibles;
- Documenter adéquatement les principales tâches des processus d'affaires afin de s'assurer que leur exécution est uniforme, peu importe la ressource qui les accomplit.

4.8 Suivi des résultats

Le bloc que nous soulevons dans notre analyse de la SODEC relativement à notre cadre de référence des organisations performantes est le suivi des résultats. Nous avons abordé tout au long de cette analyse la nécessité de bien connaître les besoins de la clientèle (actuelle et potentielle) et d'ajuster les programmes et volets d'aide en fonction de ces besoins. Nous avons également abordé la notion d'efficacité des programmes et des retombées réelles pour l'industrie de la culture de ces différents programmes et de chacune des subventions accordées.

Or, pour ajuster un programme ou pour en mesurer l'efficacité et les retombées, il faut être en mesure de l'évaluer. Une telle évaluation doit se baser sur une approche standardisée et en suivant un calendrier de révision préétabli. La SODEC possède une politique de suivi et d'évaluation des programmes, mais elle n'a jamais été mise en application et elle nécessite des mises à jour. Il nous paraît essentiel que les programmes soient évalués par une direction générale qui n'a pas eu de rôle dans leur élaboration ni dans leur mise en œuvre. Il y va d'une question d'indépendance par rapport au programme évalué.

Pour ce qui est de la réalisation des évaluations en suivant une approche standardisée, une telle démarche permet aux évaluateurs de savoir ce qu'ils doivent contrôler et aux directions générales responsables des programmes de savoir à l'avance ce sur quoi les programmes seront évalués. Cette idée fait le lien avec la nécessité d'encadrer chaque programme d'un modèle logique définissant les intrants, les objectifs, les cibles, les indicateurs, les résultats attendus et les effets du programme.

Sur la base de cette analyse, nous recommandons ce qui suit :

- Mettre à jour la politique de suivi et d'évaluation des programmes afin d'assurer l'indépendance de l'équipe attitrée à l'évaluation;
- Élaborer un calendrier annuel de révision des programmes;
- Implanter des indicateurs de résultats plus formels en fonction de la mission de la SODEC.

4.9 Synthèse des recommandations

Pour faire suite à la présentation de nos différentes recommandations dans le cadre de cet exercice de revue de mandat de la SODEC, nous proposons dans cette sous-section une synthèse de toutes ces recommandations en spécifiant celles qui impactent directement la Loi sur la SODEC, c'est-à-dire qui nécessitent pour leur mise en œuvre une modification à cette loi, et en identifiant celles qui n'impactent pas cette loi.

Avant le dépôt final de ce rapport, la SODEC, ayant pris connaissance des recommandations préliminaires, a déjà entamé une série d'actions pour corriger différentes situations que nous avons observées. Un document expliquant ces actions mises en place par la SODEC est présenté à l'annexe 6.

4.9.1 Recommandations impactant la Loi sur la SODEC

Sur la base de notre analyse globale de la situation actuelle à la SODEC et en lien avec les exigences de la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État et de la Loi sur la SODEC, nous proposons à la société d'État des recommandations

à mettre en place, qui ont une incidence directe sur la formulation de la loi qui la constitue et qui impliquent une révision de cette loi :

- Introduire dans la mission de la SODEC la gestion du patrimoine immobilier;
- Élargir dans la Loi sur la SODEC les différents domaines culturels reconnus comme champs de compétence de la SODEC;
- Tendre vers un conseil d'administration respectant les exigences de la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État en ayant :
 - au minimum les deux tiers des administrateurs qualifiés comme indépendants par le gouvernement;
 - au moins, d'ici à décembre 2021, un administrateur de moins de 35 ans au moment de sa nomination;
 - un maximum d'administrateurs indépendants et non indépendants ayant une expertise reconnue dans un domaine culturel spécifique de la SODEC afin de maintenir la connaissance requise du milieu au sein du conseil d'administration;
- Revoir la relation administrateur / président de commission afin de s'assurer que les commissions jouent un rôle consultatif et les administrateurs, un rôle décisionnel;
- Assurer une équivalence dans les rôles et responsabilités des commissions et du Conseil national du cinéma et de la production télévisuelle, notamment en s'assurant de l'absence de lien d'autorité avec le ministre de la Culture et des Communications et en recadrant le rôle de ces commissions, qui est en appui au conseil d'administration pour répondre à des besoins spécifiques;
- Rendre facultatif le besoin de consulter les commissions et le CNCT selon les besoins de la SODEC afin de simplifier et d'accélérer le processus décisionnel en matière de gestion des outils de soutien aux entreprises culturelles;
- Ne plus exiger dans la Loi sur la SODEC l'existence de commissions spécifiques, mais y inscrire que la SODEC peut, pour répondre à sa mission, en créer ou les abolir lorsqu'elles n'ont plus leur raison d'être;
- Permettre dans la Loi sur la SODEC que le Ministre puisse obtenir des conseils dans tous les domaines culturels visés par la SODEC en s'adressant au président du conseil d'administration afin qu'il mandate une commission consultative à ce sujet;
- Éliminer les exigences relatives à la structure de gestion de la SODEC dans la loi qui la constitue.

4.9.2 Recommandations n'impactant pas la Loi sur la SODEC

Nous recommandons également à la SODEC différentes mesures qui n'ont pas une incidence sur l'actuelle Loi sur la SODEC, mais qui impliquent des modifications dans le mode de gestion de la SODEC, dans ses processus d'affaires et dans son offre de service :

- Mettre en place une vigie structurée dans tous les domaines couverts par la SODEC afin d'identifier les tendances locales et internationales en matière de besoins des entreprises culturelles;
- Implanter un sondage de satisfaction (version électronique) dans le processus d'octroi d'une aide, d'un financement ou d'une mesure fiscale afin de mesurer l'appréciation de l'intervention reçue, qu'elle ait été positive ou négative, l'effort requis par le participant et la couverture des besoins comblés par l'intervention réalisée;

- Revoir l'approche d'élaboration de la planification stratégique afin de distinguer adéquatement un objectif, une cible et un indicateur;
- Arrimer l'étape d'élaboration de la planification stratégique avec l'arrivée d'un nouveau président et chef de la direction afin qu'il puisse travailler à établir sa vision du développement de l'industrie culturelle en lien avec les orientations du Ministre et de la politique de développement culturelle;
- Élaborer la prochaine planification stratégique en morcelant les objectifs à atteindre au moyen de plusieurs cibles, en s'assurant que les indicateurs retenus permettent une évaluation objective de l'avancement des travaux et en s'assurant que les données sont disponibles pour alimenter ces indicateurs;
- Élaborer un modèle logique pour chacun des programmes et volets d'aide;
- Agir de manière proactive avec le ministère de la Culture et des Communications afin d'éviter les postes vacants au conseil d'administration, et ce, principalement dans le cas d'administrateurs indépendants;
- Faire approuver par le conseil d'administration toute modification à un programme d'aide, tout en laissant le soin aux administrateurs de décider s'il est nécessaire, selon la nature et l'impact possible des modifications, de consulter le milieu concerné en créant une commission consultative ad hoc avant d'approuver le programme modifié;
- Développer une approche proactive vis-à-vis du ministre de la Culture et des Communications afin de s'assurer que les budgets alloués à chaque domaine culturel permettent à la SODEC de répondre aux besoins de ses clients;
- Réviser l'ensemble des programmes d'aide de la SODEC afin d'en limiter le nombre, de ne conserver que ceux qui apportent une réelle contribution au domaine de la culture tout en étant en lien avec la mission de la SODEC, et ceux qui affichent une rentabilité positive;
- Mettre en place avec le Ministre un processus efficace et simple pour accélérer l'approbation des modifications aux programmes d'aide (critères, limites et balises), en spécifiant notamment les dates de tombée à respecter, autant par la SODEC que par le Ministre, et en procédant à un avis d'intention auprès du Ministre l'informant qu'une démarche de révision ou de création d'un programme est en cours;
- Mettre en place un comité permanent de gestion des risques et se doter de bonnes pratiques en matière de gouvernance au sujet de la gestion des risques;
- Étendre la portée de la politique de gestion des risques au risque de crédit;
- S'inspirer des meilleures pratiques d'autres sociétés d'État et du domaine financier en matière de gestion du risque de crédit, notamment en procédant à une réévaluation indépendante et normée des prêts en cours et en formalisant l'analyse des risques de chaque dossier lors de l'évaluation initiale par le comité de crédit;
- Mettre en place un guichet unique d'accueil pour les clients;
- Moderniser le processus de soumission des dossiers en optant pour une approche numérique;
- Faire une revue du projet Sod@ccès et apporter les ajustements nécessaires à sa gouvernance afin d'en garantir le succès;
- Accompagner les clients dans l'analyse de leurs besoins en fonction des outils disponibles;
- Documenter adéquatement les principales tâches des processus d'affaires afin de s'assurer que leur exécution est uniforme, peu importe la ressource qui les accomplit;
- Mettre à jour la politique de suivi et d'évaluation des programmes afin d'assurer l'indépendance de l'équipe attitrée à l'évaluation;
- Élaborer un calendrier annuel de révision des programmes;
- Implanter des indicateurs de résultats plus formels en fonction de la mission de la SODEC.

Annexes



Annexe 1

Documentation consultée et entrevues réalisées

Documentation consultée et entrevues réalisées

Dans le cadre de notre mandat, nous avons procédé à une collecte de documents sur Internet et directement auprès de la SODEC. Sans être exhaustive, la liste ci-dessous donne un aperçu de la nature des documents que nous avons consultés :

- Loi sur la SODEC;
- Loi sur la gouvernance des sociétés d'État;
- Politique culturelle;
- Rapports annuels de la SODEC (1995-1996, 1999-2000, 2005-2006, 2009-2010, 2011-2012, 2012-2013, 2013-2014, 2014-2015, 2015-2016);
- Procès-verbaux de réunions du conseil d'administration, du comité d'audit, du comité de financement, du comité de gouvernance et d'éthique, du comité des ressources humaines, des commissions des métiers d'art et des arts visuels, du disque et du spectacle de variétés, du livre et de l'édition spécialisée, du Conseil national du cinéma et de la production télévisuelle;
- Planification stratégique 2005-2008, 2009-2012, 2013-2016, prolongation 2016-2018;
- Plans d'action;
- Processus d'affaires de la SODEC;
- Politique de formation interne;
- Politique de gestion des risques;
- Code d'éthique;
- Différents sondages de satisfaction réalisés par la SODEC;
- Analyses internes de la SODEC sur la performance des programmes;
- Analyses externes faites pour la SODEC, dont des audits internes.

Nous avons également procédé à plus d'une vingtaine d'entrevues :

- Présidente et chef de la direction;
- Président du conseil d'administration;
- Directions générales et directions de la SODEC;
- Membres du conseil d'administration;
- Ministère de la Culture et des Communications;
- Chef de cabinet du ministre de la Culture et des Communications.

Annexe 2

Rôles d'un conseil d'administration d'une société d'État

Rôles d'un conseil d'administration d'une société d'État

Selon l'article 15 de la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État, un conseil d'administration exerce notamment les fonctions suivantes :

- Adopter le plan stratégique;
- Approuver le plan d'immobilisations, le plan d'exploitation, les états financiers, le rapport annuel d'activités et le budget annuel de la société;
- Approuver les règles de gouvernance de la société;
- Approuver le code d'éthique applicable aux membres du conseil et ceux applicables aux dirigeants nommés par la société et aux employés de celle-ci;
- Approuver les profils de compétence et d'expérience requis pour la nomination des membres du conseil;
- Approuver les critères d'évaluation des membres du conseil et ceux applicables au président et chef de la direction;
- Approuver les critères d'évaluation du fonctionnement du conseil;
- Établir les politiques d'encadrement de la gestion des risques associés à la conduite des affaires de la société;
- S'assurer que le comité de vérification exerce adéquatement ses fonctions;
- Déterminer les délégations d'autorité;
- Approuver, conformément à la loi, les politiques de ressources humaines ainsi que les normes et barèmes de rémunération, incluant une politique de rémunération variable, le cas échéant, et les autres conditions de travail des employés et des dirigeants nommés par la société lorsqu'ils ne sont pas assujettis à la Loi sur la fonction publique;
- Approuver le programme de planification de la relève des dirigeants nommés par la société;
- Approuver la nomination des dirigeants autres que le président et chef de la direction lorsqu'ils ne sont pas assujettis à la Loi sur la fonction publique;
- Évaluer l'intégrité des contrôles internes, des contrôles de la divulgation de l'information ainsi que des systèmes d'information;
- Approuver une politique de divulgation financière;
- S'assurer de la mise en œuvre des programmes d'accueil et de formation continue des membres du conseil.

Annexe 3

Rôles des comités de gouvernance et d'éthique, de vérification et des ressources humaines

Rôles des comités de gouvernance et d'éthique, de vérification et des ressources humaines

Le comité de gouvernance et d'éthique doit élaborer (article 22 de la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État) :

- des règles de gouvernance et un code d'éthique pour la conduite des affaires de la société;
- un code d'éthique applicable aux membres du conseil d'administration, aux dirigeants nommés par la société et aux employés de celle-ci;
- des profils de compétence et d'expérience pour la nomination des membres du conseil d'administration, à l'exception du président du conseil et du président et chef de la direction;
- les critères d'évaluation des membres du conseil d'administration;
- les critères pour l'évaluation du fonctionnement du conseil;
- un programme d'accueil et de formation continue pour les membres du conseil d'administration.

Le comité de gouvernance et d'éthique doit aussi effectuer l'évaluation du fonctionnement du conseil.

Le comité de vérification doit (article 24):

- approuver le plan annuel de vérification interne;
- s'assurer qu'un plan visant l'utilisation optimale des ressources de la société est mis en place et en assurer le suivi;
- veiller à ce que des mécanismes de contrôle interne soient mis en place et s'assurer qu'ils sont adéquats et efficaces;
- s'assurer qu'un processus de gestion des risques est mis en place;
- réviser toute activité susceptible de nuire à la bonne situation financière de la société et qui est portée à son attention par le vérificateur interne ou un dirigeant;
- examiner les états financiers avec le Vérificateur général et le vérificateur externe nommé par le gouvernement;
- recommander au conseil d'administration l'approbation des états financiers.

Le comité des ressources humaines doit (article 27):

- s'assurer de la mise en place des politiques concernant les ressources humaines, sous réserve de la Loi sur la fonction publique;
- élaborer et proposer un profil de compétence et d'expérience pour la nomination du président et chef de la direction;
- élaborer et proposer les critères d'évaluation du président et chef de la direction, et faire des recommandations au conseil concernant la rémunération de celui-ci à l'intérieur des paramètres fixés par le gouvernement;
- contribuer à la sélection des dirigeants;
- établir un programme de planification de la relève des dirigeants nommés par la société.

Annexe 4

Comités consultatifs de l'Observatoire de la culture et des communications

Comités consultatifs de l'Observatoire de la culture et des communications

Comité consultatif sur le cinéma, l'audiovisuel et la radiodiffusion

- Alliance numérique
- Alliance québécoise des techniciens de l'image et du son
- Association des propriétaires de cinémas du Québec
- Association des réalisateurs et réalisatrices du Québec
- Association québécoise de la production médiatique
- Association québécoise des technologies
- BAnQ
- Bureau du cinéma et de la télévision du Québec
- Conseil des arts et des lettres du Québec
- Corporation des salles de cinéma du Québec
- Guilde canadienne des réalisateurs, conseil du Québec
- La Voix des Entrepreneurs en T.I. du Québec
- Ministère de la Culture et des Communications
- Observatoire de la culture et des communications du Québec
- Régie du cinéma
- Regroupement des distributeurs indépendants de films du Québec
- Regroupement des producteurs multimédias
- Société de développement des entreprises culturelles
- Société des auteurs de radio, télévision et cinéma
- Union des artistes

Comité consultatif sur les arts visuels, les métiers d'art et les arts médiatiques

- Association des galeries d'art contemporain
- Association des illustrateurs et illustratrices du Québec
- BAnQ
- Conseil des arts et des lettres du Québec
- Conseil des métiers d'art du Québec
- Conseil québécois des arts médiatiques
- Observatoire de la culture et des communications du Québec
- Ordre des architectes du Québec
- Regroupement des artistes en arts visuels du Québec
- Regroupement des centres d'artistes autogérés du Québec

- Société de développement des entreprises culturelles
- Société du droit de reproduction des auteurs, compositeurs et éditeurs au Canada

Comité consultatif sur le disque et les arts de la scène

- Association des professionnels de l'édition musicale
- Association des professionnels de l'industrie de l'humour
- Association des professionnels des arts de la scène du Québec
- Association québécoise de l'industrie du disque, du spectacle et de la vidéo
- Commerce international des arts de la scène
- Conseil des arts et des lettres du Québec
- Conseil québécois de la musique
- Conseil québécois du théâtre
- Festivals et événements Québec
- Guilde des musiciens et musiciennes du Québec
- Ministère de la Culture et des Communications
- Observatoire de la culture et des communications
- Regroupement des arts interdisciplinaires du Québec
- Regroupement national des arts du cirque
- Regroupement québécois de la danse
- Réseau des scènes alternatives du Québec
- Réseau indépendant des diffuseurs d'événements artistiques unis
- Société canadienne des auteurs, compositeurs et éditeurs de musique
- Société de développement des entreprises culturelles
- Société du droit de reproduction des auteurs, compositeurs et éditeurs au Canada
- Société professionnelle des auteurs et compositeurs du Québec
- Union des artistes

Comité consultatif sur le livre, la littérature et les bibliothèques

- Association des bibliothécaires du Québec
- Association des bibliothèques publiques du Québec
- Association des distributeurs exclusifs de livres en langue française
- Association des libraires du Québec
- Association nationale des éditeurs de livres
- Association pour l'avancement des sciences et des techniques de la documentation
- Association québécoise des auteurs dramatiques
- Association québécoise des salons du livre
- Banque de titres de langue française
- Conseil des arts et des lettres du Québec
- Corporation des bibliothécaires professionnels du Québec
- Ministère de la Culture et des Communications

- Observatoire de la culture et des communications du Québec
- Quebec Writer's Federation
- Réseau-BIBLIO du Québec
- Société de développement des entreprises culturelles
- Société de développement des périodiques culturels québécois
- Union des écrivaines et des écrivains québécois
- Université Laval

Annexe 5

Cadre de référence d'une organisation performante

Cadre de référence d'une organisation performante

Le modèle de gestion des organisations performantes présenté ci-dessous constitue le cadre de référence de nos interventions en évaluation organisationnelle. Il permet de s'assurer que l'organisation dispose de tous les mécanismes lui permettant d'assumer pleinement sa mission, de réaliser sa vision, d'atteindre une performance optimale et de créer de la valeur pour l'ensemble des parties prenantes. Il peut être utilisé pour analyser l'organisation elle-même ou l'une de ses composantes (divisions, secteurs).



Raymond Chabot
Grant Thornton

Selon ce cadre de référence, une organisation performante :

- maintient l'accent sur les besoins de ses clients (internes ou externes);
- gère en fonction des résultats qu'elle fournit et de la valeur qu'elle crée pour ses clients, son personnel et les contribuables;
- s'appuie sur des orientations claires et connues qui permettent un arrimage interne et assurent la cohérence des actions;
- assure une vigie constante de son environnement (englobant les parties prenantes internes et externes ainsi que le contexte social, technologique, économique et politique de l'organisation), s'y adapte et l'influence.

Pour assurer la cohérence de ses actions, l'organisation performante :

- exerce une saine gouvernance et dispose des instances et mécanismes pertinents à cet effet;
- élabore une planification intégrée (long terme et court terme, tous secteurs compris), avec des cibles clairement définies et mesurables;
- dispose de structures, de modes de fonctionnement et d'outils adaptés pour soutenir la réalisation de ses plans;
- affecte ses ressources de façon à permettre l'utilisation optimale de la capacité disponible afin d'atteindre les objectifs visés;
- suit assidûment les résultats concrétisés et prévus pour prendre des décisions et agir de façon proactive.

Annexe 6

Réponse de la SODEC aux recommandations de Raymond Chabot Grant Thornton

Revue de mandat de la SODEC

Réponse de la SODEC aux recommandations de Raymond Chabot Grant Thornton

15 Septembre 2017

La direction de la SODEC a pris acte des recommandations, suite à la revue de mandat et a déjà entamé des démarches relatives aux recommandations suivantes, qui ont pour objectif d'améliorer le fonctionnement général de la SODEC :

- Recommandations du point de vue de la performance :
 - D'élaborer un modèle logique pour chacun des programmes et volets d'aide
 - De mettre à jour la politique de suivi et d'évaluation des programmes afin d'assurer l'indépendance de l'équipe attitrée à l'évaluation
 - D'élaborer un calendrier annuel de révision des programmes
 - D'implanter des indicateurs de résultats plus formels en fonction de la mission de la SODEC
- Recommandations du point de vue de l'organisation :
 - De revoir l'approche d'élaboration de la planification stratégique afin de distinguer adéquatement un objectif, une cible et un indicateur
 - D'élaborer la prochaine planification stratégique en morcelant les objectifs à atteindre au moyen de plusieurs cibles, en s'assurant que les indicateurs retenus permettent une évaluation objective de l'avancement des travaux et en s'assurant que les données sont disponibles pour alimenter ces indicateurs.
- Recommandations du point de vue de la gestion :
 - De se doter de bonnes pratiques en matière de gouvernance au sujet de la gestion des risques

Démarches entamées :

1. Un plan d'action *Évaluation de programme* a été déposé au comité d'audit le 27 février 2017, suite à un audit interne. Ce plan d'action comprend, entre autres, les éléments suivants :
 - Mettre à jour la politique d'évaluation de programme, y intégrer les éléments de la directive du SCT, y préciser les rôles et responsabilités
 - Formation pour le comité de gestion afin de promouvoir l'expertise et les avantages de l'évaluation de programmes
 - Préciser les rôles et responsabilités quant aux objectifs et indicateurs, et les intégrer à la politique

- Inclure l'évaluation de programme dans la planification stratégique et dans les plans d'action. Élaborer un plan d'action et un calendrier d'évaluation de programmes
- Pour chaque programme, établir:
 - des objectifs mesurables
 - des indicateurs de mesure, de résultats et d'effets
 - un modèle logique
 - des outils de collecte de données qualitatives et quantitatives.

Une entente a été signée à cet effet avec l'ÉNAP pour accompagner la SODEC qui stipule :

Le mandat consiste à accompagner la DSBP afin de positionner la fonction d'évaluation de programme au sein de la SODEC. Cet accompagnement visera à habiliter et soutenir les directions, les comités et les personnes concernées par la fonction d'évaluation, misant sur la communication et la collaboration entre les instances.

2. Une seconde entente va être signée dans les prochains jours avec l'ÉNAP pour accompagner la SODEC dans l'élaboration de sa nouvelle planification stratégique, qui sera déposée à l'Assemblée nationale en mars 2019. Pour ce faire, la SODEC travaillera également avec le SCT et le MCC.
3. Un exercice d'évaluation des risques de la Société va avoir lieu en octobre-novembre 2017.



Raymond Chabot
Grant Thornton

