

# **Société de la Place des Arts de Montréal**

**Rapport sur  
la revue de  
mandat de la  
société d'État**



# Lettre

Madame la Ministre,

C'est avec grand plaisir que nous vous présentons notre rapport à l'égard du mandat qui nous a été confié conjointement par la Société de la Place des Arts de Montréal et le ministère de la Culture et des Communications.

Nous tenons à souligner l'excellente collaboration que nous avons reçue de l'ensemble des intervenants que nous avons sollicités dans le cadre de ce mandat.

Pour toute question ou information complémentaire, nous vous invitons à communiquer avec nous.

Veuillez agréer nos salutations distinguées.



**Yves Nadeau, CPA auditeur, CA, CPA (Illinois), CRMA, CFE  
Associé, Certification et Services-conseils en risques, performance et technologie**

# Table des matières

<b>Abréviations</b> .....	<b>iii</b>
<b>1 Sommaire</b> .....	<b>4</b>
<b>2 Introduction</b> .....	<b>5</b>
2.1 Contexte .....	5
2.2 La Société de la Place des Arts de Montréal .....	5
2.3 Mandat .....	7
<b>3 Méthodologie</b> .....	<b>7</b>
3.1 Méthodologie et approche .....	7
3.2 Étendue des travaux .....	9
3.3 Calendrier de réalisation .....	9
3.4 Étapes de validation des instances gouvernementales.....	10
<b>4 Situation de la société d'État</b> .....	<b>10</b>
4.1 Gouvernance (conseil d'administration).....	10
4.2 Organisation (livraison des services).....	14
4.3 Gestion.....	25
4.4 Performance.....	37
<b>5 Actualisation de la mission de la société d'État</b> .....	<b>49</b>
<b>6 Formulation des recommandations</b> .....	<b>51</b>
<b>7 Annexes</b> .....	<b>55</b>

## Abréviations

CA	Conseil d'administration
CV	Comité de vérification et des finances
CPD	Comité de planification et de développement
CRH	Comité des ressources humaines
ECGEL	Espace culturel Georges-Émile-Lapalme
Guide	Guide pour la préparation de la revue de mandat des sociétés d'État
GTQ	Grand Théâtre de Québec
LGSE	Loi sur la gouvernance des sociétés d'État
LSPDAM	Loi sur la Société de la Place des Arts de Montréal
MCC	Ministère de la Culture et des Communications
Ministre	Ministre de la Culture et des Communications
PDG	Président-directeur général
Président	Président du conseil d'administration
SCT	Secrétariat du Conseil du trésor du Québec
Société	Société de la Place des Arts de Montréal
TI	Technologies de l'information
VGQ	Vérificateur général du Québec

# 1 Sommaire

À la suite de sa création en 1964, par une loi adoptée par l'Assemblée nationale du Québec qui la dotait de la mission de « posséder, d'améliorer, d'entretenir et d'administrer, dans la Ville de Montréal, un centre culturel y compris l'actuelle salle de concert de la Place des Arts et d'y monter des spectacles », la Régie de la Place des Arts devenait en 1982, une société d'État du gouvernement du Québec connue sous le nom de la Société de la Place des Arts du Québec (Société).

La *Loi sur la Société de la Place des Arts du Québec* (L.R.Q. c- S-11.03) (LSPDAM) établit notamment la constitution, l'organisation et la structure de gouvernance, la mission, les fonctions et pouvoirs et les obligations de reddition de comptes de cette société. La Société exploite une entreprise de diffusion des arts de la scène et administre la Place des Arts de Montréal et les cinq salles de spectacles qui la composent ainsi que l'Amphithéâtre Fernand-Lindsay à Joliette dont la gestion lui a été confiée par le gouvernement du Québec. Elle établit la programmation artistique de la Maison symphonique de Montréal pour les organismes autres que l'Orchestre symphonique de Montréal. Ses activités ont particulièrement pour but de procurer un lieu de résidence aux organismes artistiques majeurs et de favoriser l'accessibilité aux diverses formes d'art de la scène et de promouvoir la vie artistique et culturelle au Québec.

Conformément à l'article 41 de la *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État* (LGSE), le présent rapport analyse la mission de la Société afin de s'assurer que son mandat demeure harmonisé avec les priorités du gouvernement, apprécie la performance globale de cette dernière et fournit des recommandations pertinentes pour l'amélioration de sa performance.

Les principaux constats du présent rapport sont à l'effet que :

- La Société, son conseil d'administration (CA) et ses comités, et sa direction se sont acquittés de l'ensemble de leurs responsabilités respectives en matière de gouvernance.
- La communication entre la Société et le ministère de la Culture et des Communications (MCC) est fluide et efficace et des mécanismes afin d'entretenir les relations entre la Société, le MCC et le/la ministre responsable ont été recensés.
- La mise en œuvre de diverses activités de gestion et pratiques de gouvernance permettent d'assurer une cohérence entre la mission actuelle de la Société et les priorités du gouvernement.
- Le processus de planification stratégique est conforme aux exigences de sa loi constitutive et de la LGSE est en place.
- La Société a su développer des partenariats avec d'autres entités gouvernementales, ses compagnies résidentes et sa clientèle de producteurs.
- La Société a mis en œuvre diverses activités de gestion et pratiques visant la gestion des ressources matérielles, humaines, financières et informationnelles.
- Son offre de services est alignée avec sa loi constitutive et sa mission. Divers sondages viennent d'ailleurs confirmer un degré de satisfaction élevé de l'ensemble de ses clientèles d'artistes et de producteurs.
- La Société procède à de l'étalonnage sur des indicateurs clés sur une base ponctuelle et des comparaisons de ceux-ci avec des complexes culturels de taille et de budget comparables. Elle effectue un suivi de divers indicateurs qui sont alignés avec les priorités du gouvernement.

- Il est recommandé que celle-ci établisse un programme formel de balisage et que son rapport de gestion fasse état des résultats de l'application des mesures d'étalonnage adoptées par son CA.
- La Société a maintenu une bonne santé financière et initié des actions afin d'améliorer sa rentabilité et poursuit des efforts constants pour maximiser les revenus tirés de ses actifs immobiliers.

La LSPDAM confère les pouvoirs requis permettant la réalisation de sa mission et les moyens financiers lui permettant notamment d'autofinancer à plus de 90% son budget de fonctionnement. Son CA et sa direction estiment que la LSPDAM ne requiert pas d'être modifiée afin d'actualiser sa mission pour les années à venir. Néanmoins, certaines recommandations sont formulées, lesquelles visent à moderniser certaines dispositions particulières et clarifier certains articles de la LSPDAM afin de mieux définir les pouvoirs qui lui sont dévolus.

## 2 Introduction

### 2.1 Contexte

La LGSE prévoit l'obligation pour tout ministre responsable d'une société d'État de faire un rapport au gouvernement du Québec sur l'application de la loi de cette société au moins une fois tous les dix ans. Plus précisément, l'article 41 de la LGSE indique ce qui suit :

« Le ministre doit, au plus tard tous les dix ans, faire un rapport au gouvernement sur l'application de la loi constitutive de la société dont il est responsable. Ce rapport doit notamment contenir des recommandations concernant l'actualisation de la mission de la société. Ce rapport contient une évaluation sur l'efficacité et la performance de la société, incluant des mesures d'étalonnage. Le ministre dépose le rapport à l'Assemblée nationale. »

Le processus décrit à l'article 41 de la LGSE sera présenté dans le présent rapport sous le vocable de « revue de mandat ». L'exigence de revue de mandat est obligatoire pour toutes les sociétés assujetties à la LGSE dont la Société.

### 2.2 La Société de la Place des Arts de Montréal

La Société est l'exploitant de cinq salles (la Salle Wilfrid-Pelletier, le Théâtre Maisonneuve, le Théâtre Jean-Duceppe, la Salle Claude-Léveillé et la Cinquième Salle) et assure la programmation de la Maison symphonique de Montréal pour les activités autres que celles de l'Orchestre symphonique de Montréal. Le quadrilatère de la Place des Arts compte six salles de spectacles totalisant 8 000 fauteuils.

La Société, c'est aussi l'Espace culturel Georges-Émile-Lapalme (ECGEL), une grande agora intérieure, lieu d'activités culturelles quasi quotidiennes, l'Esplanade, site de prédilection des grands festivals de Montréal et l'une des places publiques les plus fréquentées de la métropole, ainsi que des salles de répétition et lieux de création mis à la disposition d'artistes en résidence. Le quadrilatère de la Place des Arts comprend également le Musée d'art contemporain de Montréal. La Société est aussi propriétaire de l'Amphithéâtre Fernand-Lindsay, situé à Joliette, chef-lieu du Festival de Lanaudière.

Au quotidien, la Société travaille avec ses trois compagnies résidentes – Les Grands Ballets Canadiens de Montréal, DUCEPPE et l'Opéra de Montréal – des créateurs, des promoteurs de festivals et des producteurs de tous les horizons pour offrir environ un millier de spectacles et événements par année

dans tous les domaines des arts de la scène, initier de nouveaux publics aux arts et à la culture et favoriser la relève, notamment dans le domaine de la chanson d'expression française.

Les opérations de la Société sont financées à 90% par des revenus autonomes. Elle reçoit une subvention de fonctionnement du gouvernement du Québec correspondant environ à 10% de ses coûts d'opération annuellement (ci-après la Subvention de fonctionnement). Elle bénéficie aussi d'une subvention du gouvernement du Québec pour le maintien d'actifs et la résorption du déficit d'entretien prévus dans le Plan québécois des infrastructures, laquelle a été bonifiée au cours des dernières années et a permis à la Société de moderniser ses salles et ses équipements (ci-après la Subvention MA/RD), contribuant significativement à améliorer la performance de cette dernière. Les montants substantiels qui sont ainsi versés annuellement bénéficient donc à l'ensemble de la communauté et à tout l'écosystème culturel de la Place des Arts.

Les fonctions et pouvoirs, qui circonscrivent le mandat de la Société, sont décrits aux articles 20 et 20.1 de la LSPDAM et sont définis comme suit :

### **Fonctions et pouvoirs de la Société**

*20. La Société a pour objets d'exploiter une entreprise de diffusion des arts de la scène et d'administrer la Place des Arts de Montréal ou tout autre établissement dont le gouvernement lui confie la gestion.*

*Ces activités ont particulièrement pour but de procurer un lieu de résidence aux organismes artistiques majeurs, de favoriser l'accessibilité aux diverses formes d'art de la scène et de promouvoir la vie artistique et culturelle au Québec.*

*20.1. La Société peut, notamment, pour la réalisation de ses objets:*

*1° produire, coproduire ou accueillir des œuvres artistiques du Québec et de l'étranger;*

*2° organiser des activités visant la sensibilisation et l'accroissement du public;*

*3° offrir des services particuliers aux organismes artistiques et aux producteurs et établir une politique de fonctionnement à cet égard;*

*4° se doter d'équipements techniques spécialisés afin de répondre aux besoins spécifiques des organismes artistiques et des producteurs;*

*5° conclure des ententes ou participer à des projets communs avec toute personne ou organisme;*

*6° conclure, conformément à la loi, une entente avec un gouvernement autre que celui du Québec, l'un de ses ministères, une organisation internationale ou un organisme de ce gouvernement ou de cette organisation;*

*7° recevoir des dons, legs, subventions ou autres contributions, pourvu que les conditions qui peuvent y être rattachées soient compatibles avec la réalisation de ses objets;*

*8° former un comité consultatif composé d'organismes artistiques résidents et tout autre comité consultatif qu'elle juge nécessaire.*

*Les membres d'un comité visé au paragraphe 8° du premier alinéa ne sont pas rémunérés, sauf dans les cas, aux conditions et dans la mesure que peut déterminer le gouvernement. Ils ont cependant droit au remboursement des dépenses faites dans l'exercice de leurs fonctions, aux conditions et dans la mesure que détermine le gouvernement.*

## **2.3 Mandat**

La Société et le MCC ont retenu les services de Richter afin de produire un rapport indépendant. Le mandat de Richter consiste à :

- Analyser la mission de la Société afin de s'assurer que son mandat demeure harmonisé avec les priorités du gouvernement;
- Apprécier la performance globale de la Société;
- Fournir des recommandations pertinentes pour l'amélioration de la performance de la Société.

Richter a réalisé ce mandat principalement en révisant la documentation existante, en réalisant des entretiens avec les principales parties prenantes, en effectuant un sondage auprès des principaux producteurs et compagnies résidentes et par des observations. L'objectif principal de Richter était de constater les pratiques en place.

# **3 Méthodologie**

## **3.1 Méthodologie et approche**

### **3.1.1 Guide pour la préparation de la revue de mandat des sociétés d'État**

La revue de mandat a été basée sur le Guide pour la préparation de la revue de mandat des sociétés d'État (Guide) émis par le ministère des Finances à l'automne 2016. Les orientations contenues dans le Guide établissent les éléments obligatoires conformément à la LGSE ainsi que les éléments pouvant faire l'objet d'adaptations en tenant compte de la spécificité de chaque société d'État. Elles précisent également les attentes gouvernementales relatives au contenu, à la forme et au processus de validation. Enfin, le Guide précise la marche à suivre pour la préparation et le dépôt du rapport de revue de mandat à l'Assemblée nationale. Le Guide vise également à préciser les étapes à suivre afin d'harmoniser la démarche de revue de mandat pour toutes les sociétés d'État concernées.

Le modèle pour la revue de mandat est présenté dans le tableau ci-dessous. Il propose les éléments détaillés de chaque composante à analyser. La revue de mandat comporte trois (3) étapes, soit 1) la revue de la situation actuelle; 2) l'actualisation de la mission et 3) la formulation des recommandations. Afin

d'apporter des précisions quant à l'évaluation de la première étape, le Guide comporte l'Annexe 1 : Détail du modèle conceptuel et exemples de question, qui propose une liste de questions qui peuvent être utilisées comme piste d'analyse des différentes composantes.

Dans le cadre de l'exercice, le MCC a préparé un document visant à apporter des précisions sur certains éléments inclus dans l'Annexe 1 du Guide et dans le but de communiquer ses priorités quant aux thématiques à évaluer.

#### Modèle pour la revue de mandat

### Étape 1 : Situation de la société d'État

En tenant compte des priorités gouvernementales, comment la société se positionne-t-elle en matière de livraison de services dans le présent et le futur?

#### Gouvernance de la société d'État

Comment le conseil d'administration encadre-t-il et supervise-t-il la conduite des affaires de la société d'État?

- Analyse du rôle et des responsabilités du conseil d'administration et de ses comités
- Analyse de la composition du conseil d'administration
- Analyse des relations avec la haute direction et les autres parties prenantes

#### Organisation

Comment la société d'État s'organise-t-elle pour livrer des services liés aux priorités gouvernementales?

- Analyse de la cohérence entre la mission de la société et les priorités du gouvernement
- Analyse de la conformité à la loi constitutive et de la pertinence des dispositions
- Analyse des outils de planification stratégique et opérationnelle
- Analyse des outils de reddition de comptes
- Analyse des relations avec le ministre responsable (ou son ministère)

#### Gestion

Comment la société d'État est-elle gérée actuellement?

- Analyse de la collaboration et des partenariats avec les autres entités du gouvernement
- Analyse de la gestion des ressources matérielles, humaines, financières et informationnelles
- Analyse de l'offre de service
- Analyse du leadership des dirigeants, des règles d'éthique et du développement personnel
- Analyse de la gestion des risques
- Analyse de l'efficacité et de l'efficience des processus opérationnels

#### Performance

Comment la société d'État performe-t-elle et comment se compare-t-elle à ses pairs?

- Analyse de la société par rapport à ses pairs (étalonnage)
- Analyse de l'atteinte des cibles de résultats
- Analyse de la rentabilité de la société
- Analyse de la satisfaction de la clientèle
- Analyse de la capitalisation des acquis
- Analyse du modèle d'affaires

### Étape 2 : Actualisation de la mission de la société d'État

Au regard de l'analyse des éléments ci-dessus, la société d'État possède-t-elle les bonnes conditions pour réaliser sa mission? La mission de la société devrait-elle être actualisée?

### Étape 3 : Formulation des recommandations

Quelles sont les recommandations qui permettraient d'actualiser la mission et d'améliorer la performance de la société d'État?

### **3.1.2 Étape 1 : Revue de la situation**

L'étape 1 a été effectuée en privilégiant une approche mixte, basée sur la revue de la documentation existante et les rencontres avec diverses parties prenantes, notamment :

- Président-directeur général
- Directeur, Finances et Administration
- Secrétaire général et directeur des Affaires corporatives
- Président du conseil d'administration
- Président du comité des ressources humaines
- Président du comité de gouvernance et d'éthique (en poste jusqu'en date du 15 mars 2017)
- Présidente du comité de planification et développement (en poste jusqu'en date du 31 août 2016)
- Présidente du comité de vérification et des finances
- Directeur de la Direction des relations avec les sociétés d'État du MCC

### **3.1.3 Étape 2 : Actualisation de la mission**

L'étape 2 a été effectuée en quatre (4) principales étapes, soit :

- i. Sondage auprès des tierces parties partenaires
- ii. Session de travail du comité de direction
- iii. Session de travail du conseil d'administration
- iv. Consolidation des pistes de réflexion, validation et conclusion

La direction de la Société a proposé une démarche en vue de réaliser l'étape 2, laquelle a été jugée adéquate par Richter. Ce dernier a coordonné l'envoi du sondage auprès des tierces parties partenaires, a agi à titre d'observateur lors de la session de travail du conseil d'administration de la Société (ci-après le CA) et s'est assuré que les conclusions de celle-ci reflétaient adéquatement les discussions.

### **3.1.4 Étape 3 : Formulation des recommandations**

L'étape 3 vise à formuler des recommandations à la suite des travaux menés à l'étape 1 et 2. Tel que prescrit dans le Guide, le rapport incluant les recommandations a fait l'objet d'une consultation auprès de la direction et du CA ainsi qu'auprès des instances gouvernementales, soit le MCC et le Secrétariat du Conseil du trésor du Québec (SCT). Les recommandations visent des éléments d'amélioration, des éléments de non-conformité à la loi constitutive et la LGSE ainsi que des suggestions d'actualisation de la mission.

## **3.2 Étendue des travaux**

Les travaux ont visé principalement les trois (3) dernières années, en plus de celle en cours, soit les exercices financiers 2014, 2015 et 2016 jusqu'au 28 février 2017.

## **3.3 Calendrier de réalisation**

Les travaux ont été menés du 13 mars au 30 mai 2017. Le rapport final a fait l'objet d'une présentation au CA de la Société le 19 octobre 2017.

### **3.4 Étapes de validation des instances gouvernementales**

Tout au long de la réalisation de ce mandat, quatre (4) rencontres de coordination ont eu lieu entre le MCC, la Société et Richter. Ces rencontres avaient comme principaux objectifs d'assurer le bon déroulement du mandat, un alignement avec le MCC et une cohérence avec les autres revues de mandats effectuées par les autres sociétés d'État relevant du MCC. Le MCC a également effectué une revue préliminaire du projet de rapport avant sa présentation au CA.

À la suite de la revue du projet de rapport par le CA, celui-ci a été soumis au MCC et à la Ministre de la Culture et des Communications (Ministre). Cette dernière a ensuite transmis le projet de rapport au secrétaire général et greffier du Conseil exécutif (Secrétariat du Conseil du trésor) accompagné d'une note d'information au Conseil des ministres. La transmission du rapport au secrétaire général et greffier du Conseil exécutif a été effectuée par le DOSSDEC.

Le projet de rapport a fait l'objet d'une présentation au Conseil des ministres avant son dépôt à l'Assemblée nationale.

## **4 Situation de la société d'État**

### **4.1 Gouvernance (conseil d'administration)**

#### **4.1.1 Rôle et responsabilités du conseil d'administration et de ses comités**

##### **Observations**

Le CA a tenu huit (8) réunions au cours de l'année 2015-2016. En sus des affaires courantes, le CA a conseillé et appuyé la direction dans des dossiers stratégiques et opérationnels complexes ayant des impacts à long terme sur les activités de la Société.

Les administrateurs, par leur participation aux réunions du CA et au sein de comités dans le cadre desquels ils revoient de manière plus exhaustive certains dossiers spécifiques, ont pu faire bénéficier la direction de leur expertise variée et leur soutien et contribuer à améliorer l'efficacité du CA. Le CA a notamment adopté le plan de développement durable 2015-2020, identifié et validé avec la direction les enjeux et les orientations de la Société contenus dans le plan stratégique 2015-2018. Il a fait le suivi sur l'implantation du nouveau système de billetterie et sur la refonte du site Internet de la Société. Il a soutenu l'évaluation et la revue du plan de mesures de sécurité de la Société et la mise en œuvre de programmes de reconnaissance des employés. Un suivi continu a été effectué relativement aux travaux de réaménagement de l'Esplanade et de modernisation des salles de spectacles ainsi qu'à l'égard du dossier d'opportunité visant la transformation du Musée d'art contemporain de Montréal.

Les responsabilités attribuées aux comités du CA ont aussi été assumées par chacun d'eux. Le comité de gouvernance et d'éthique (CGE) a tenu trois (3) réunions en 2015-2016. Le CGE a entre autres revu le processus d'évaluation annuelle du fonctionnement du CA et de ses comités afin d'y inclure notamment une autoévaluation individuelle de l'administrateur. Un programme de formation continue pour les administrateurs a été élaboré ainsi qu'un programme d'accueil pour les nouveaux administrateurs. Dans

une optique d'amélioration continue, le CGE a entrepris en 2016 un exercice de révision des rôles et responsabilités des comités dans le but de poursuivre l'amélioration de leur performance.

Le comité des ressources humaines (CRH) s'est réuni à deux (2) reprises en 2015-2016. Il a approuvé les objectifs annuels des membres de la direction, procédé à la dotation du poste de secrétaire général et revu certaines échelles salariales. Il a examiné une nouvelle Politique de reconnaissance des années de service et la modification du processus d'évaluation du personnel administratif ainsi qu'un programme visant à favoriser l'excellence du service à la clientèle.

En 2015-2016, le comité de vérification et des finances (CVF) a tenu cinq (5) réunions. Il a examiné la gestion de la trésorerie ainsi qu'une nouvelle procédure de clôture et de production des états financiers mensuels. Le CVF a fait des suivis réguliers sur le budget et a examiné les états financiers audités, le rapport annuel et les autres rapports financiers de la Société pour approbation et recommandation au CA. Il a fait le suivi d'un plan de travail afin de mettre en œuvre les recommandations du Vérificateur général du Québec (VGQ) découlant de l'audit. Il a aussi vu à identifier et à assurer la gestion des risques et le respect du budget et les résultats provisionnels des projets de production et de diffusion.

Le comité exécutif (CE) a tenu six (6) réunions en 2015-2016. Il est responsable notamment du respect de la Politique d'autorisation de contrats et de la procédure d'octroi de ceux-ci par la Société. Avec la réalisation d'importants travaux sur son Esplanade et dans ses salles, le CE a continué sa vigie dans le cadre de l'octroi de contrats liés à ces projets et du respect des échéanciers prévus et de leurs coûts. De plus, il a approuvé un appel d'offres conjoint avec le Grand Théâtre de Québec (GTQ) pour l'obtention d'une couverture d'assurances commerciales. Le CE est saisi et approuve les conditions de locations de nouveaux baux locatifs ou de toute cession de ceux-ci. Il révisé et recommande au CA des contrats d'importance dans lesquels la Société est partie et assure le suivi des dossiers de maintien d'actifs et de résorption de déficit d'entretien des équipements de la Société.

Le comité de planification et de développement (CPD) a tenu quatre (4) réunions en 2015-2016. Les membres ont participé avec la direction à l'élaboration du nouveau plan stratégique de la Société et à la revue de sa mission et de sa vision. Le CPD a défini les enjeux, les axes et objectifs de la Société ainsi que les indicateurs de performance et les cibles qu'elle devra rencontrer au cours des prochaines années. Dans le cadre de ses travaux, il a aussi effectué l'analyse du contenu du rapport annuel. À la suite du départ d'une administratrice en 2016, il n'y avait plus quorum pour ce comité. Vu le nombre limité d'administrateurs, le CE s'est saisi des dossiers du CPD.

Un processus d'évaluation formel a été élaboré pour le président directeur-général (PDG). Au moment de l'évaluation annuelle, le président du CA (Président) et le PDG s'entendent sur les objectifs pour l'année suivante. Ces objectifs de même que les réalisations de l'année sont consignés dans un formulaire d'évaluation signé par les deux parties qui est par la suite transmis au Secrétariat aux emplois supérieurs.

## **Conclusion**

Le CA s'est acquitté de ses responsabilités en matière de surveillance et d'orientation qui lui sont attribuées par la Société et en vertu de la LGSE. L'analyse détaillée des obligations et des responsabilités dévolues au CA et à ses comités en lien avec les actions réalisées permet de conclure que la Société s'est acquittée de l'ensemble de ses responsabilités en matière de gouvernance.

Le CA a notamment procédé à l'approbation de documents structurants tels que le plan stratégique, le plan de développement durable, le suivi sur l'implantation du nouveau système de billetterie, le suivi des grands travaux et projets de la Société, le suivi des risques d'entreprise, etc. Les différents comités se sont aussi acquittés de façon diligente de leurs responsabilités et des suivis rigoureusement effectués.

Le CA et ses comités ont été très actifs dans l'amélioration continue de leurs pratiques de gouvernance. Un projet est d'ailleurs en cours pour revoir les rôles et responsabilités des comités dans le but d'améliorer leur performance.

Le processus d'établissement des objectifs du PDG de même que son processus d'évaluation annuelle nous apparaissent adéquats. Des objectifs clairs et mesurables sont établis et la performance est évaluée et consignée dans un formulaire à cet effet.

#### **4.1.2 Composition du conseil d'administration**

##### **Observations**

La Société est assujettie à la LGSE. Conformément à son article 19, le CA a formé le CRH, le CVF et le CGE. Le CA a aussi constitué d'autres comités pour faciliter son fonctionnement notamment le CE et le CPD. En vertu de sa loi constitutive, le CA est constitué de onze (11) membres. Le Président est membre d'office de tous les comités. Les membres du CA peuvent aussi participer aux travaux d'un ou de plusieurs de ses comités. À l'exception du PDG et d'une administratrice, l'ensemble des membres du CA sont indépendants.

En tenant compte des réunions du CA et de ses comités, les membres ont siégé à vingt-huit (28) reprises au cours de l'année 2015-2016 (30 réunions en 2014-2015). La totalité des recommandations faites par les divers comités ont été adoptées par le CA. La présence des membres est assidue à chacun des comités ainsi qu'au CA et la fréquence des réunions est établie en fonction d'un calendrier proposé par la direction en début d'année financière.

Au cours de l'année 2015-2016, cinq (5) postes d'administrateurs sont demeurés vacants (trois (3) postes vacants en 2014-2015) à la suite de démissions qui sont survenues après l'expiration de mandats. Le 15 mars 2017, le gouvernement du Québec a procédé à la nomination de cinq (5) nouveaux administrateurs au CA et au renouvellement du mandat d'une administratrice et du Président. Ces nominations ont été faites en tenant compte du profil de compétence et d'expérience établi par le CA et après consultation avec la Ville de Montréal et les divers organismes sociaux-économiques et culturels à vocation nationale et régionale. Malgré la diligence du gouvernement à procéder à cette consultation et à se conformer ainsi aux exigences de la LSPDAM, un délai d'environ dix-huit (18) mois s'est écoulé entre le moment où la Société a fait part du besoin de nommer de nouveaux administrateurs et la date de leur nomination.

La Société a adopté des Règles de gouvernance et de régie interne qui régissent son fonctionnement. Celles-ci définissent le mandat du CA et de ses comités de même que le rôle et les responsabilités des intervenants clés en matière de gouvernance. La Société a aussi établi un profil de compétence et d'expérience des membres du CA pour s'assurer d'une variété d'expertise et de compétences. En 2015-2016, la Société a bonifié son processus d'évaluation annuelle du fonctionnement du CA et de ses comités afin d'y inclure notamment une autoévaluation individuelle de l'administrateur et l'a administré sous format électronique. À la suite de ce processus, les membres ont réaffirmé leur grande satisfaction à l'endroit de

l'engagement des administrateurs et de la gouvernance de la Société. Chaque membre a d'ailleurs eu l'opportunité d'échanger avec le Président sur leur autoévaluation individuelle. Un programme de formation continue pour les administrateurs a été élaboré ainsi qu'un programme d'accueil pour les nouveaux administrateurs.

### **Conclusion**

La composition du CA est conforme aux exigences de sa loi constitutive quant au nombre de membres ainsi qu'à leur expertise. Le nombre de membres indépendants est conforme aux exigences de la LGSE. L'ensemble des membres du CA, à l'exception du PDG et d'une administratrice sont indépendants. La composition du CA est en adéquation avec les profils de compétence et d'expérience requis. La fréquence des réunions est adéquate et suit un calendrier établi, des procès-verbaux sont préparés lors de chaque réunion et les suivis appropriés sont effectués.

Le CA et ses comités ont dû composer avec des délais pour le remplacement des cinq (5) postes d'administrateurs demeurés vacants en 2015-2016 à la suite de démissions après l'expiration de mandats, ce qui a eu un impact sur la fluidité de son fonctionnement. Ainsi, pendant cette période, le CA a dû composer avec un conseil réduit à sept (7) membres (y compris le PDG), ce qui a mis une pression induite sur les administrateurs et les travaux du CA et des comités, et mené à l'intégration des activités du CPD au sein du CE afin de réduire la charge des administrateurs. La situation s'est toutefois résorbée en mars 2017 par la nomination de nouveaux administrateurs par le gouvernement, ayant ramené le nombre d'administrateurs au CA en conformité avec la LSPDAM. Malgré cette situation qui a perduré, la Société a néanmoins été en mesure de maintenir une saine gouvernance.

### **Recommandation**

Il est recommandé que le processus de nomination des administrateurs soit revu afin de faciliter et d'accélérer la nomination de futurs administrateurs.

#### **4.1.3 Relations avec la haute direction et les autres parties prenantes**

##### **Observations**

Le CA n'entretient pas de communication directe avec les représentants du MCC. Le Président et le PDG peuvent avoir à l'occasion des contacts avec les représentants du MCC sur des sujets ponctuels. Sur une base périodique, le MCC transmet des orientations à la Société.

La communication avec le MCC et ses représentants est très fluide et s'effectue dans un esprit de collaboration et de transparence. Des représentants de la Société participent à plusieurs tables de concertation ou forums de discussion avec le MCC (tables de concertation du réseau de la culture et des communications, rencontres avec les organismes et les sociétés d'État, tables administratives des sociétés d'État). Ces activités permettent le partage d'information entre les parties prenantes.

Le PDG travaille en étroite collaboration avec le Président sur tous les enjeux importants de la Société. Ces discussions s'inscrivent dans un climat de collaboration et de transparence.

Le PDG travaille également en étroite collaboration avec son équipe de direction entre autres par le biais de son comité de direction.

Ce comité gère les divers dossiers opérationnels et nouvelles initiatives d'affaires de la Société. Le comité de direction est constitué du PDG et de l'ensemble des directeurs de la Société. Il est un lieu d'échange privilégié entre les membres de la direction et permet d'établir les priorités et les mécanismes appropriés de coordination des activités à accomplir. Il s'est réuni à dix-huit (18) reprises au cours de l'année 2015-2016. Outre les affaires courantes, ce forum permet de faire un suivi sur l'avancement du plan d'action annuel de la direction, des relations avec les compagnies résidentes et des divers partenaires d'affaires, les projets et la programmation, la planification de travaux à venir et en cours, les résultats financiers et les budgets, la tarification des services, la fréquentation des salles et des activités et des priorités des divers services. Les activités de communication de la Société dans les médias et sur les réseaux sociaux, les programmes développés pour les employés et activités de reconnaissance, les plans de sécurité en salle pour les équipes de services techniques et les spectateurs ainsi que les mesures pour améliorer l'expérience client sont aussi suivis et examinés par ce comité. Les membres ont en outre participé à deux (2) sessions de planification afin de travailler sur le nouveau plan stratégique de la Société et élaborer le plan d'action annuel de la direction de 2016-2017.

## **Conclusion**

Il existe une grande synergie entre le Président et le PDG. Les résultats obtenus lors de l'évaluation annuelle du CA témoignent d'une grande satisfaction de la gouvernance en général et de la façon dont le Président et le PDG assument leur rôle respectif. De plus, lors des rencontres réalisées avec les membres de la haute direction, plusieurs commentaires nous amènent à conclure à une forte collaboration avec les membres du CA et entre eux. Les entretiens et la revue des procès-verbaux du comité de direction permettent de conclure que ce comité est un lieu d'échange privilégié entre les membres de la direction où les priorités et les mécanismes appropriés de coordination des activités à accomplir sont établis. À la lumière des entretiens, la communication entre la Société et le MCC nous apparaît très fluide et efficace. Les forums et différentes tables de concertations auxquels participent les représentants de la Société sont également utiles et bénéfiques.

## **4.2 Organisation (livraison des services)**

### **4.2.1 Cohérence entre la mission de la Société et les priorités du gouvernement**

#### **Observations**

La Société assure une cohérence entre la mission actuelle et les priorités du gouvernement par l'entremise de diverses activités de gestion et pratiques de gouvernance, notamment :

- Dans le cadre de son exercice de planification stratégique, la Société a vu à s'arrimer avec les fonctions et pouvoirs découlant de la LSPDAM, tels que décrits aux articles 20, 20.1 et 21 de celle-ci. À cette fin, la mission fait partie intégrante du plan stratégique et de son texte narratif.
- Dans le cadre de son exercice de planification stratégique, la Société a tenu compte du plan stratégique du MCC, de la Politique culturelle du gouvernement du Québec, de la Politique de la diffusion des arts de la scène et la lettre d'orientation de la Ministre. Lors de ce même exercice, divers échanges ont eu lieu entre la Société et le MCC. La Société a procédé à divers ajustements à son projet de plan stratégique afin de tenir compte des commentaires et orientations du MCC ainsi que du SCT à la suite de la revue des diverses versions du plan permettant à celui-ci d'être aligné avec les priorités du gouvernement.

- De façon périodique, le Président et le PDG sont en contact avec le/la Ministre et la direction du MCC. Ces échanges ne sont toutefois pas planifiés de manière systématique.
- La Société répond aux diverses demandes de reddition de comptes à l'égard des politiques gouvernementales.
- Mise en œuvre à l'interne des lettres d'orientation émises par le MCC au Président.
- Présence annuelle à la Commission parlementaire sur l'étude des crédits budgétaires du MCC.

Dans le cadre de la revue de mandat, aucun enjeu important n'a été identifié quant à la capacité de la Société d'assurer une cohérence avec les priorités du gouvernement.

## **Conclusion**

La Société a mis en œuvre diverses activités de gestion et pratiques de gouvernance lui permettant d'assurer une cohérence entre la mission actuelle et les priorités du gouvernement.

### **4.2.2 Conformité à la loi constitutive et pertinence de ses dispositions**

#### **Observations**

Dans le cadre de la revue de mandat, une revue de la conformité quant aux articles de la LSPDAM a été effectuée. L'évaluation comporte trois (3) niveaux de conformité : 1) Conforme ; 2) Partiellement conforme et 3) Non conforme. Un tableau joint en Annexe 1 détaille la conformité de la Société à chacun des articles de la LSPDAM. Globalement, la Société est conforme à l'ensemble de la LSPDAM à l'exception de deux (2) articles où elle est partiellement conforme. Ces deux (2) articles ainsi que le contexte de la conformité partielle sont les suivants :

- Article 16 : La Société dispose d'un plan d'effectifs qui n'a fait pas l'objet de l'adoption d'un règlement particulier par son CA. De plus, la Société établit les normes et barèmes de rémunération de son personnel conformément aux conditions définies par le gouvernement qui ne fait cependant pas l'objet de l'adoption d'un règlement particulier par son CA. La Société effectue une reddition de comptes sur le nombre d'heures travaillées. Dans le cas de l'article 16, la direction est d'avis que l'adoption de règlements de cette nature ne cadre plus à la pratique en cours en vertu de laquelle le plan d'effectifs devrait être directement soumis au CA et les normes et barèmes de rémunération sont établis par le gouvernement et appliqués par la direction.
- Article 20.1 3<sup>e</sup> alinéa : La Société exerce les pouvoirs qui lui sont accordés. Elle n'a pas établi une politique de fonctionnement formelle relativement à l'offre de services particuliers aux producteurs et compagnies résidentes. Cependant, elle a mis en place un processus encadré par un protocole dans le cadre de ses relations d'affaires avec les compagnies résidentes et des contrats avec les producteurs.

En ce qui a trait à l'article 20.1 8<sup>e</sup> alinéa, aucun comité consultatif formel n'a été constitué avec les compagnies résidentes, le processus de consultation ayant plutôt pris la forme de forums avec ceux-ci. La Société et ses compagnies résidentes ont convenu d'un protocole d'entente et mis en œuvre des pratiques de planification et de suivi relatives à leurs besoins et activités. Elle en fait de même avec les producteurs.

La pertinence des diverses dispositions de la LSPDAM a également été revue. De manière générale, celles-ci sont pertinentes. La direction de la Société est toutefois d'avis que certaines dispositions de la LSPDAM auraient avantage à être modifiées afin de faciliter ses activités :

- Article 21 : La Société ne peut, sans obtenir l'autorisation préalable du gouvernement :
  - 1° exercer ses pouvoirs relativement à des biens autres que la Place des Arts de Montréal et
  - 2° acquérir, aliéner, hypothéquer ou prendre à bail un immeuble.
- Enjeu : La Société gère également l'Amphithéâtre Fernand-Lindsay. La disposition de l'article 21 al .1 comporte donc des limites importantes sur le plan opérationnel en requérant que la Société obtienne l'autorisation préalable du gouvernement pour exercer ses pouvoirs relativement à des biens autres que la Place des Arts de Montréal.
- Article 25 : L'exercice financier de la Société se termine le 31 août de chaque année.
  - Enjeu : Afin de faciliter sa reddition de comptes et sa planification financière et opérationnelle, la Société a obtenu l'approbation du CA d'initier des démarches auprès du gouvernement en vue de modifier son année financière au 31 mars.

Ces observations ne visent pas spécifiquement la mission de la Société qui est traitée dans la partie 6 du présent rapport.

## **Conclusion**

La Société est conforme à l'ensemble des articles de la LSPDAM, à l'exception de deux (2) articles, soit les articles 16 et 20.1 al.3 avec lesquels elle est partiellement conforme.

Les diverses dispositions de la LSPDAM sont pertinentes. Par ailleurs, la direction de la Société estime que deux (2) dispositions de la LSPDAM auraient avantage à être modifiées pour faciliter la gestion de ses opérations.

## **Recommandations**

Il est proposé que la Société adopte une politique relative au processus d'approbation d'un plan d'effectifs. Aux fins de se conformer pleinement à l'alinéa 3 de l'article 20.1, il est suggéré que la Société établisse une politique de fonctionnement encadrant tous les mécanismes en place dans le cadre de ses relations avec les organismes artistiques et les producteurs.

### **4.2.3 Outils de planification stratégique et opérationnelle**

#### **Observations**

##### **a) Planification stratégique**

Le plan stratégique actuellement en vigueur couvre la période 2015-2018. Ce dernier est documenté sous forme d'un tableau synoptique accompagné d'un texte narratif décrivant le contexte et les enjeux stratégiques. Tel que prévu dans les Règles de gouvernance et de régie interne, le CA a pour rôle d'établir les orientations stratégiques et d'adopter le plan stratégique. Le CPD peut avoir recours à des analyses et à des études aux fins d'établir le plan stratégique de la Société. Ces rôles ont été dûment respectés au cours du processus de planification stratégique.

L'article 26 de la LSPDAM indique que le plan stratégique de la Société doit tenir compte des orientations et des objectifs que le Ministre donne à la Société. La Société s'est conformée à cette exigence par les actions suivantes :

- Les travaux de planification stratégique ont fait l'objet d'une planification préliminaire en décembre 2015 et en janvier 2016. À cette étape, le PDG a eu des échanges avec des représentants du MCC et du SCT afin d'obtenir des précisions sur des éléments tels que le calendrier de livraison, le gabarit et le processus.
- La Société s'est assurée de s'arrimer avec le plan stratégique du MCC et les politiques et encadrements adoptés par ce dernier.
- Le MCC et le SCT ont été impliqués dans la révision des projets de plan stratégique et conséquemment, la Société a tenu compte des commentaires recus à cet égard et effectué certaines modifications.

#### **b) Cohérence entre le Plan stratégique du MCC et celui de la Société**

Afin de déterminer si la Société réalise sa mission conformément aux orientations et priorités du gouvernement du Québec en matière de culture, nous avons procédé à une comparaison du plan stratégique du MCC 2012-2016 avec celui élaboré par la Société pour la période 2015-2018, lesquels ont été approuvés par le gouvernement du Québec. Le tableau ci-dessous présente les enjeux, orientations et objectifs contenus au plan stratégique du MCC 2012-2016, lesquels ont été intégrés dans les enjeux, orientations et objectifs du plan stratégique de la Société.

<b>Plan stratégique 2012-2016 du MCC</b>	<b>Plan stratégique 2015-2018 de la Société</b>
Enjeu 2- La culture et les communications comme levier de développement sur le territoire québécois	Enjeu 1- La fréquentation et le rayonnement de la Place des arts
Orientation 2- Soutenir les actions concertées visant à multiplier les expériences culturelles vécues par les jeunes de toutes les régions du Québec	Orientation 1- Maintenir une offre culturelle distinctive en assurant une utilisation optimale des lieux
Objectif 4- Augmenter la participation des élèves de l'éducation préscolaire et de l'enseignement primaire et secondaire à des sorties culturelles, notamment dans des lieux de diffusion des arts de la scène, des institutions muséales et des bibliothèques publiques et autonomes	Objectif 4- Augmenter les activités de sensibilisation aux arts pour les jeunes
Objectif 5- Développer des projets d'artistes en résidence dans les établissements d'éducation préscolaire et d'enseignement primaire et secondaire afin que les élèves, en collaboration avec le corps enseignant, participent au processus créatif d'artistes professionnels	Objectif 5- Favoriser le développement du programme de résidence en création
Enjeu 3- Le rayonnement de la culture québécoise au Canada et sur la scène internationale et la promotion de la diversité des expressions culturelles	Enjeu1- La fréquentation et le rayonnement de la Place des Arts
Orientation 5- Favoriser le partenariat, la concertation et la coopération en matière culturelle au Canada et sur la scène internationale	Orientation 1- Maintenir une offre culturelle distinctive en assurant une utilisation optimale des lieux

Objectif 13- Consolider le développement des marchés pour la culture québécoise	Objectif 1- Exploiter les salles de manière optimale malgré les travaux de modernisation en cours Objectif 2- Attirer de nouveaux producteurs dans trois disciplines différentes Objectif 3-Augmenter la programmation et la fréquentation des activités dans les espaces publics Objectif 5- Favoriser le développement de résidences en création
Enjeu 4- Le développement et l'accessibilité des contenus culturels québécois, particulièrement de langue française, sur les plateformes numériques	Enjeu1- La fréquentation et le rayonnement de la Place des Arts
Orientation 6- Agir comme maître d'œuvre tout en assurant le leadership auprès des société d'État relevant du ministre autour d'une vision commune de mesures ciblées en matière de technologie numérique	Orientation 2- Accroître le rayonnement de la Place des Arts
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	Objectif 6-Renforcer le positionnement de la Place des Arts sur les plateformes numériques
Enjeu 5- Actualisation de notre organisation	Enjeu 2- Développement d'une expérience client distinctive Enjeu 3- Pérennité financière de la Place des Arts
Orientation 7- Accroître la performance de notre organisation	Orientation3- Enrichir l'expérience des producteurs et spectateurs Orientation 4- Accroître et diversifier les sources de revenus
Objectif 18- Soutenir une culture de services partagés au sein du portefeuille ministériel et avec d'autres partenaires	Objectif 9- Maintenir le taux d'autofinancement de son budget de fonctionnement

L'ensemble des enjeux, orientations et objectifs du plan stratégique de la Société sont en lien avec ceux énoncés au plan stratégique du MCC. À l'exception de l'enjeu 1 du plan stratégique du MCC relatif au champ de compétence du Québec sur la culture qui contient des objectifs propres au MCC ou qui visent le CALQ et la SODEC, la Société présente des objectifs dans chacun des enjeux du plan stratégique 2012-2016 du MCC. De plus, par certaines de ses actions initiées depuis l'adoption de son propre plan stratégique, la Société vient aussi appuyer la réalisation d'objectifs gouvernementaux contenus dans le plan stratégique du MCC.

La Société a participé à des échanges et consultations et appuyé le MCC dans son objectif 3 de mettre à jour la politique culturelle gouvernementale du Québec et à l'élaboration d'un plan d'action lié à celle-ci dans le cadre duquel la Société peut jouer un rôle de levier important en raison de ses nombreux lieux de diffusion à Montréal et Joliette, de ses résidences d'artistes et de son programme éducatif. La Société appuie aussi l'orientation 2 du MCC de soutenir des actions concertées visant à multiplier les expériences culturelles vécues par les jeunes de toutes les régions du Québec et les objectifs 4 et 5 d'augmenter la participation des élèves à des sorties scolaires dans des lieux de diffusion des arts de la scène et de développer des projets d'artistes en résidence afin que les élèves en collaboration avec le corps enseignant participent au processus créatif d'artistes professionnels.

Dans le cadre de son projet éducatif, la Société a développé un programme destiné aux étudiants du secondaire qui leur permet de rencontrer et d'interagir avec un artiste dans une discipline des arts de la scène dans le cadre de son processus créatif. Ainsi, des trousseaux pédagogiques ont été développés pour l'enseignant et l'étudiant, qui rencontrent un artiste à l'école et à la Place des Arts, approfondissent leurs connaissances de cet artiste et de sa discipline des arts de la scène. Cette expérience se poursuit par un concert à la Place des Arts donné par cet artiste. Les étudiants donnent ensuite une performance dans les espaces publics de la Société. La Société aussi offre une programmation spécifiquement destinée aux jeunes et à la famille dans le cadre de la relâche scolaire et par le biais de son programme PDA Junior.

Malgré que la Société n'offre pas de projets d'artistes en résidence dans les établissements scolaires mais seulement à la Place des Arts, elle a développé en partenariat avec le Lincoln Center de New York et en collaboration avec le MCC et le ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur un programme de formation des enseignants et des artistes médiateurs afin d'intégrer le processus créatif et la culture dans leur enseignement.

La Société participe à l'objectif 13 de consolidation du développement de marchés pour la culture québécoise du MCC en optimisant l'utilisation de ses salles, en soutenant et en développant la chanson francophone et en accroissant sa programmation dans ses espaces publics. Elle donne un accès à ses salles de concert et de répétition à des artistes en résidence pour favoriser la création de nouvelles œuvres qui par la suite sont présentées à travers le Québec et d'autres marchés. Elle veut aussi attirer dans ses lieux de diffusion de nouveaux producteurs qui peuvent faire découvrir au public de nouveaux talents.

En lien avec l'objectif 15 du MCC de mettre en œuvre des mesures ciblées pour le développement de l'accès aux contenus culturels numériques en s'appuyant sur une stratégie ministérielle en culture, la Société s'est dotée d'un nouveau système de billetterie et a procédé à une refonte de son site Internet afin d'enrichir celui-ci de nouveaux contenus numériques et favoriser un usage accru des médias sociaux. Elle augmente aussi le nombre d'activités de diffusion en continu ou en différé de ses activités pour les internautes et participe aux initiatives du Plan culturel numérique du Québec (PCNQ). Enfin, la Société a le souci d'accroître la performance de son organisation comme le prévoit l'orientation 7 du plan stratégique du MCC en améliorant la satisfaction des producteurs qui louent ses salles et par la mise en place d'actions pour rehausser l'expérience des clients qui les fréquentent. Aussi, la Société vise à maintenir son efficacité et son taux d'autofinancement de son budget de fonctionnement de 90%. Malgré que les objectifs de la Société dans son plan stratégique ne soient pas semblables à ceux proposés par le MCC dans le sien en lien avec cette orientation 7, la Société a soutenu par ses actions une culture de services partagés en collaborant activement avec diverses sociétés d'État au sein du portefeuille ministériel afin de partager son expertise, d'agir à titre de partenaire dans divers projets et d'améliorer son efficacité.

### **c) Arrimage entre les actions de la Société et les priorités gouvernementales**

La Société reçoit aussi du Ministre des lettres établissant les priorités ministérielles ou les orientations et objectifs devant guider les actions de la Société. Notamment, dans le cadre de son exercice financier 2015-16, il a été demandé à la Société de :

- Collaborer et de contribuer au chantier de modernisation de la politique culturelle du gouvernement du Québec;
- Participer à l'optimisation du déploiement du Plan culturel numérique du Québec;
- Maintenir son travail avec les compagnies résidentes et ses différents partenaires pour faciliter l'accès à un répertoire riche et de qualité et ainsi contribuer au rayonnement de Montréal métropole culturelle;
- Poursuivre les échanges avec le GTQ pour identifier et mettre en œuvre des mesures de collaboration pour améliorer l'efficacité de la Société;
- Contribuer à la démarche du MCC pour la mise en commun de services;
- Réaliser ses activités en conformité de la priorité gouvernementale visant le retour à l'équilibre budgétaire.

Comme le démontre notamment la section 4.3.1 « Collaboration et partenariats avec les autres entités du gouvernement » de ce rapport, la Société poursuit activement sa collaboration avec ses compagnies résidentes, le GTQ et d'autres sociétés d'État avec lesquelles elle met en commun ses services afin d'améliorer son efficacité. La Société participe activement au déploiement du Plan culturel numérique du Québec par la création de contenu numérique original et sa diffusion notamment sur son site Internet ainsi que sur d'autres plateformes numériques.

Il nous est donc permis de conclure qu'il y a, de manière générale, un arrimage entre les actions à court terme de la Société et les priorités du gouvernement

En sus du plan stratégique qui établit sur une période de trois (3) ans les orientations de la Société, sa direction prépare sur une base annuelle un plan d'action. Pour chaque enjeu et orientation et en s'inspirant des objectifs du plan stratégique, la Société identifie différentes actions prioritaires à réaliser avec des cibles à atteindre. Un échéancier est établi pour chaque activité et un membre de la direction est désigné en vue d'assurer sa réalisation. Un bilan de la réalisation des diverses actions prévues au plan d'action est présenté à la fin de l'année financière au comité de direction ainsi qu'au conseil d'administration.

En 2015-2016, la Société a identifié six (6) actions en lien avec l'enjeu lié à la fréquentation et au rayonnement de la Place des Arts, deux (2) actions à l'égard de l'enjeu relatif au développement d'une expérience client distinctive et quatre (4) actions ayant trait à l'enjeu relatif à la pérennité financière de la Place des Arts.

#### **d) Étapes de la planification stratégique**

Les principales étapes de la planification stratégique ont été les suivantes :

- Formation d'une équipe de direction restreinte, constituée du PDG, du secrétaire général et directeur des Affaires corporatives, de la directrice de la Programmation et de la directrice des Communications, du Marketing et des Contenus numériques.
- Ateliers de travail de l'équipe de direction restreinte et du comité de direction visant notamment l'analyse des divers changements à l'environnement interne et externe depuis la dernière planification stratégique et l'identification des enjeux stratégiques de la Société.

- Trois (3) rencontres du CPD (le 8 février, le 7 mars et le 19 avril 2016).
- Une rencontre avec le CA visant la présentation du tableau synoptique et une discussion sur la vision et la mission de la Société. Une deuxième rencontre du CA visant l'approbation du plan stratégique a eu lieu le 25 avril 2016 avant sa transmission au MCC et au SCT.
- La réflexion stratégique visait l'analyse des environnements internes et externes, la transmission d'un sondage auprès des producteurs réalisé par une firme externe ainsi qu'une analyse des tendances externes et des éléments d'étalonnage.
- Le MCC et le SCT ont procédé à la révision du plan stratégique et ont formulé certains commentaires qui ont entraîné certaines modifications.
- À la suite de ces ajustements, le plan stratégique a fait l'objet d'une approbation par le CA le 6 juin 2016.
- Le plan stratégique a été adopté par décret gouvernemental le 21 septembre 2016.

Le processus de planification stratégique a débuté environ quatre (4) mois après le début de l'année financière. Ce délai est attribuable à la volonté commune du MCC et de la Société d'assurer un arrimage avec la nouvelle Politique culturelle du gouvernement du Québec et le plan stratégique du MCC. Conséquemment, le plan stratégique a été adopté tardivement, soit plus d'un an suivant la fin de l'exercice 2014-2015 et l'échéance du plan stratégique précédent.

La LGSE comporte un chapitre portant sur le plan stratégique (Chapitre V intitulé « Plan stratégique ») constitué de deux (2) articles. L'article 34 de la LGSE exige que tout plan stratégique contienne les cinq (5) éléments suivants :

- 1° le contexte dans lequel évolue la Société et les principaux enjeux auxquels elle fait face;
- 2° les objectifs et les orientations stratégiques de la Société;
- 3° les résultats visés au terme de la période couverte par le plan;
- 4° les indicateurs de performance utilisés pour mesurer l'atteinte des résultats;
- 5° tout autre élément déterminé par le Ministre.

Le plan stratégique de la SDPAM est conforme à l'article 34 de la LGSE. La section 4.4.2 du présent rapport aborde les indicateurs de performance auxquels a recours la Société ainsi que les mécanismes et outils de suivi s'y rattachant.

La Société est conforme à l'article 35 de la LGSE qui prévoit que le plan stratégique doit faire l'objet d'une approbation par le gouvernement, laquelle a été obtenue par décret gouvernemental le 21 septembre 2016.

#### **e) Planification opérationnelle**

Afin d'assurer la déclinaison des objectifs stratégiques au sein de ses opérations, la direction a établi un plan d'action annuel opérationnel. À cet effet, la direction a organisé, en juillet 2016, une plénière de deux (2) jours animée par un consultant externe, où des priorités ont été identifiées pour chacune des directions ainsi qu'un plan d'action global. Ces dernières ont fait l'objet d'un arrimage avec les orientations du plan stratégique 2015-2018.

Les objectifs opérationnels ont été inclus dans les objectifs de performance des directeurs et leur évaluation annuelle. De plus, le PDG tient des rencontres de gestion hebdomadaires avec les diverses directions afin de discuter des enjeux opérationnels, notamment de l'avancement des plans d'actions opérationnels.

### Conclusion

En comparant les plans stratégiques du MCC et de la Société, et en tenant compte du fait que certains objectifs sont du ressort exclusif du MCC ou d'autres sociétés du portefeuille ministériel, il appert qu'il y a une cohérence entre la mission de la Société qui est réalisée par la mise en œuvre de son plan stratégique et les priorités du MCC.

De plus, compte tenu que le plan d'action annuel de la Société découle directement du plan stratégique, qui lui-même reflète les priorités du gouvernement, nous pouvons donc conclure que celui-ci est conforme aux priorités du gouvernement.

La Société a mis en œuvre un processus de planification stratégique conforme aux exigences de la LSPDAM et de la LGSE. Toutefois, en raison de l'échéancier convenu, le plan stratégique a été adopté tardivement, soit plus d'un an après l'échéance du plan stratégique précédent.

### Recommandation

Il est recommandé d'entamer le processus de réflexion stratégique plusieurs mois avant l'échéance du plan en cours afin d'assurer un déroulement régulier du processus et de prévoir suffisamment de temps pour sa révision et son approbation par le gouvernement. Ainsi, la Société pourra débiter son année financière avec un plan stratégique dûment adopté.

#### 4.2.4 Outils de reddition de comptes (relatif à la divulgation et la publication d'informations sur la gouvernance de la Société)

### Observations

À titre de société d'État, la Société est assujettie à diverses exigences en matière de divulgation et de publication d'informations ainsi qu'à certaines pratiques de gouvernance reconnues.

La reddition de comptes s'effectue par l'entremise du rapport annuel de la Société. Dans le cadre de la revue de mandat, une attention particulière a été portée au chapitre IV de la LGSE intitulé « Divulgation et publication des renseignements relatifs à la gouvernance ». Le chapitre contient quatre (4) articles. Les articles 36 à 39 précisent les diverses informations devant faire l'objet d'une divulgation. Le degré de conformité de la Société eu égard à ces articles est le suivant :

	<b>Observation</b>
<b>Article 36.</b> Le rapport annuel d'activités d'une société doit notamment contenir un sommaire du rapport présenté au conseil d'administration par :	S/O
1° le comité de gouvernance et d'éthique, portant sur les activités réalisées pendant l'année financière, incluant un sommaire de l'évaluation du fonctionnement du conseil d'administration;	Conforme
2° le comité de vérification, portant sur l'exécution de son mandat et sur le plan d'utilisation optimale des ressources;	Conforme

3° le comité des ressources humaines, portant sur l'exécution de son mandat.	Conforme
Le rapport doit également faire état des résultats de l'application des mesures d'étalonnage adoptées par le conseil d'administration.	Non conforme
<b>Article 37.</b> La société doit rendre public le code d'éthique des employés.	Conforme
<b>Article 38.</b> Le rapport annuel d'activités d'une société doit comprendre une section portant sur la gouvernance de celle-ci, incluant notamment les renseignements suivants concernant les membres du conseil d'administration :	S/O
1° la date de nomination et la date d'échéance du mandat de tout membre ainsi que des indications concernant son statut de membre indépendant;	Conforme
2° l'identification de tout autre conseil d'administration sur lequel un membre siège;	Conforme
3° un résumé du profil de compétence et d'expérience de chacun des membres du conseil d'administration et un état de leur assiduité aux réunions du conseil et des comités;	Conforme
4° le code d'éthique et les règles de déontologie applicables aux membres du conseil d'administration.	Conforme
<b>Article 39.</b> Le rapport annuel d'activités d'une société doit notamment indiquer :	
1° la rémunération et les avantages versés à chacun des membres du conseil;	Conforme (note)
2° la rémunération, y compris la rémunération variable et les autres avantages, versée à chacun des cinq dirigeants les mieux rémunérés de la société;	Conforme
3° la rémunération, y compris la rémunération variable et les autres avantages, des administrateurs et des cinq dirigeants les mieux rémunérés de toute filiale en propriété exclusive de la société;	Conforme (note)
4° les honoraires payés au vérificateur externe.	Sans objet

*Note : Les membres du CA, à l'exception du PDG, ne sont pas rémunérés.*

Le rapport annuel 2015-2016 présente diverses informations relatives à la performance de l'organisation, principalement sous la forme de cibles et de faits saillants. Le lecteur trouvera en Annexe 2 un tableau présentant les principaux indicateurs et cibles de la Société pour les exercices financiers 2013-2014 à 2016-2017 (projeté).

Aussi, tel que le prévoit l'article 24 de la *Loi sur l'administration publique*, le rapport de gestion d'une société d'État doit inclure une présentation des résultats obtenus par rapport aux objectifs prévus par le plan stratégique. En l'espèce, ces résultats ne sont pas communiqués sur le site Internet et dans le rapport annuel de la Société. Cette situation s'explique par le fait que le plan stratégique a été adopté après la fin de l'année financière (le 21 septembre 2016) et que conséquemment, n'ayant pas obtenu l'approbation finale du gouvernement relativement à celui-ci, la direction n'a pas jugé pertinent de présenter ses résultats dans son rapport annuel.

En matière de diffusion publique des aspects de gouvernance, la Société a principalement recours à son site Internet (placedesarts.com). Le site contient une rubrique intitulée À PROPOS DE LA PLACE DES ARTS qui présente diverses informations sur la Société, notamment :

- Les rapports annuels (dernière version et versions précédentes)
- La composition du CA et de ses comités (membres et profils)
- La direction et l'organigramme de la Société
- Les Règles de gouvernance et de régie interne
- Les politiques et procédures
- Les dépenses des dirigeants
- Etc.

### **Conclusion**

La Société a établi divers canaux de communication afin de divulguer et de publier des informations sur la gouvernance de la Société. Toutefois, les résultats obtenus de son dernier plan stratégique n'ont pas fait l'objet d'une divulgation sur son site Internet et dans son rapport annuel. De plus, la Société n'est pas conforme à l'article 36 de la LSGE, qui exige que le rapport annuel fasse état des résultats de l'application des mesures d'étalonnage adoptées par le CA (voir la section 4.4.1 pour plus de détails).

### **Recommandations**

Il est recommandé que la Société présente les résultats obtenus par rapport aux objectifs de son plan stratégique triennal dans son prochain rapport annuel. De plus, afin de se conformer pleinement à l'article 36 de la LSGE, le CA devrait adopter des mesures d'étalonnage. Par conséquent, la Société devrait faire état dans ses prochains rapports annuels des résultats de l'application de ces mesures d'étalonnage (voir la section 4.4.1 pour plus de détails).

#### **4.2.5 Relations avec le/la ministre de la Culture et des Communications ou son ministère**

### **Observations**

La Société dispose de plusieurs canaux de communication avec le MCC. Ces relations sont principalement initiées par le Président et le PDG. Tel que précisé dans les Règles de gouvernance et de régie interne, le Président agit à titre de porte-parole de la Société devant les commissions de l'Assemblée nationale, le Conseil des ministres et le/la Ministre. De plus, l'article 6.4 (alinéa m) des Règles de gouvernance et de régie interne indiquent qu'à la connaissance générale du Président, le PDG entretient les relations d'affaires courantes avec le/la Ministre et le gouvernement. À cette fin, le Président et le PDG entretiennent des relations et les communications auprès des diverses instances gouvernementales. Au cours des dernières années, nous avons noté les principales relations suivantes :

- La Société participe à des tables de concertation initiées par le MCC auxquelles participent les présidents-directeurs généraux et/ou les présidents des conseils d'administration des diverses sociétés d'État relevant du MCC. Ces forums ont pour objectif d'assurer une concordance entre les priorités et orientations du gouvernement et les missions des diverses sociétés d'État. Au cours des dernières années, la Société a accueilli des tables de concertation à deux reprises.

- De façon générale, le PDG est en contact avec le MCC, la sous-ministre et ses sous-ministres adjoints. Ces communications sont de nature bidirectionnelle, étant initiées à la fois par la Société ou les représentants du gouvernement et ont lieu sur une base formelle et informelle. À titre d'exemple, nous avons noté les communications suivantes :
  - Diverses rencontres périodiques ont été organisées par le MCC à la suite de la nomination de représentants gouvernementaux (i.e. sous-ministres, sous-ministre adjoint, etc.).
  - Accueil du Ministre à diverses reprises dans le cadre d'annonces et d'événements publics (ex. : annonce du renouvellement de la Politique culturelle, annonce d'une contribution financière pour la transformation du Musée d'art contemporain, etc.).
  - Accueil du nouveau Ministre, le 4 avril 2016, visant notamment la visite du chantier de la Salle Wilfrid-Pelletier et la rencontre de représentants des compagnies résidentes, des partenaires, des membres CA et de la Fondation de la Place des Arts.
  - La Société a participé aux discussions dans le cadre de la nouvelle Politique culturelle qui sera déposée prochainement. La Société a participé à quatre (4) rencontres formelles à cet égard dans les deux (2) dernières années.
  - Diverses communications de l'équipe de direction de la Société et des représentants du MCC ont lieu de manière régulière, notamment des tables de concertation impliquant notamment les directeurs des finances et les secrétaires généraux et les directeurs des communications.

## **Conclusion**

Plusieurs mécanismes de communication permettant à la Société d'entretenir des relations avec le ministre responsable et le MCC ont été recensés.

## **4.3 Gestion**

### **4.3.1 Collaboration et partenariats avec les autres entités du gouvernement**

#### **Observations**

##### **a) Communications avec le gouvernement du Québec**

#### **MCC**

La communication avec le MCC et ses représentants est très fluide et s'effectue dans un esprit de collaboration et de transparence. Des représentants de la Société participent à plusieurs tables de concertation ou forums de discussion avec le MCC (tables de concertation du réseau de la Culture et des Communications, rencontres avec les organismes et les sociétés d'État, tables administratives des sociétés d'État). Ces activités permettent le partage d'information entre les parties prenantes. Le MCC transmet aussi des lettres d'orientation à la Société pour l'informer de nouvelles initiatives, de modifications législatives ou de certains processus qui ont un impact sur ses activités. Le Président et le PDG sont de plus en contact avec le cabinet du Ministre et les sous-ministres pour échanger sur des dossiers majeurs auxquels la Société est partie.

### **Réseau des institutions culturelles du gouvernement du Québec**

Conformément à la volonté du MCC, la Société participe activement au réseau des institutions culturelles du gouvernement du Québec dans le cadre de la mise sur pied de projets multidisciplinaires et de stratégies promotionnelles mutuellement bénéfiques et privilégie la collaboration et la mutualisation de son expertise avec ceux-ci. Depuis 2012, la Société entretient un partenariat avec le GTQ qui a permis notamment de réaliser des économies d'échelle à l'occasion du renouvellement des assurances des deux organisations et de favoriser une collaboration régulière entre ces deux diffuseurs nationaux.

### **Site de collaboration**

Le MCC dispose d'un portail collaboratif « Collaboria », qui facilite l'échange d'information et la communication entre les membres du personnel des sociétés d'État relevant du MCC et ce, quel que soit leur lieu de travail. Le personnel de la Société participe à ce site de collaboration pour partager certaines de ses pratiques.

### **b) Partenariats avec des entités gouvernementales**

#### **Grand Théâtre de Québec (GTQ)**

En 2014-2015, à la demande du MCC, le personnel des deux sociétés d'État a procédé à l'analyse comparative de leurs activités, des revenus et des dépenses de chaque organisation. Cette démarche de rapprochement se voulait stratégique et non uniquement opérationnelle. Même si elles sont des lieux majeurs de diffusion des arts de la scène, l'exercice a permis de comprendre les particularités des deux sociétés dans leur environnement et marché respectifs. Certaines pistes d'efficience se sont dégagées, ce qui a permis des possibilités de rapprochement administratif et d'opportunités d'affaires communes.

L'analyse a entre autres établi des pistes de collaboration et de mises en commun d'outils ou d'activités qui ont mené à des économies budgétaires, à des efficacités accrues, au partage de bonnes pratiques tant au plan administratif qu'au plan opérationnel. Par exemple, la Société a réalisé un appel d'offres conjoint avec le GTQ pour l'obtention d'une couverture d'assurances commerciales, arrimé sa programmation par des échanges, fourni du soutien au niveau des services financiers, juridiques et opérationnels et partagé également ses pratiques.

#### **Société du Palais des congrès de Montréal (SPCM)**

La Société a conclu une entente avec la SPCM pour la mise en place de services, d'infrastructures et de processus visant à assurer mutuellement la relève informatique de leurs serveurs virtuels respectifs, l'hébergement physique mutuel de leurs copies de sauvegarde ainsi qu'à la mise en disponibilité d'un volume de bande passante de la SPCM pour la Société.

#### **Musée d'art contemporain (MAC)**

La Société est propriétaire du bâtiment qui héberge les activités muséales du MAC. Elle fournit l'énergie et elle voit à l'entretien électromécanique des lieux en plus de s'assurer de la pérennité de l'enveloppe extérieure. Au cours des dernières années, la Société et le MAC ont exploré des pistes d'efficience et de services partagés. De plus, dans le cadre du projet d'agrandissement du MAC, la Société collabore étroitement avec ce dernier et ses partenaires.

#### **Conseil des lettres et des arts du Québec (CALQ)**

Depuis deux ans, la Société et le CALQ collaborent à la réalisation d'œuvres numériques destinées à la mosaïque d'écrans de l'ECGEL. Un concours a été créé permettant aux jeunes créateurs de voir leurs œuvres trouver une fenêtre d'exposition exceptionnelle sur la mosaïque d'écrans de la Place des Arts.

### **Autres sociétés d'État du MCC**

La Société collabore régulièrement avec ses pairs dans le partage de ses différents outils, politiques de gestion et meilleures pratiques administratives. En particulier, la Société a partagé sa Politique de gestion des risques avec le Musée de la civilisation et Télé-Québec; elle a transmis une variété de contrats types et de politiques à Bibliothèque et Archives nationales du Québec. Bien entendu, la Société a également bénéficié de telles collaborations.

### **c) Autres partenariats**

#### **Compagnies résidentes**

La Société a conclu un Protocole d'entente pour établir les bases d'un partenariat privilégié avec ses compagnies résidentes. Ce Protocole encadre les forums de discussion établis conformément à la LSPDAM pour assurer la pérennité et l'efficacité de leurs relations, leur adhésion au système de billetterie intégré, la vente de billets, la gestion des renseignements personnels de leur clientèle tout en tenant compte des obligations et besoins de chaque partie eu égard à leur mission.

La relation de la Société avec ses compagnies résidentes va bien au-delà du Protocole d'entente mentionné ci-dessus. La modernisation des salles de spectacles et des arrières-scènes que la Société a réalisée est pour leur bénéfice premier. Un autre exemple, DUCEPPE étant le principal occupant du Théâtre Jean Duceppe, la Société a refait les arrières-scènes, le Salon d'honneur et la scène; un investissement important qui répond aux besoins spécifiques de cette compagnie résidente. Ces investissements ont donc été faits en conformité avec l'article 20.1 de la LSPDAM qui énonce certaines obligations de la Société à l'égard de ses compagnies résidentes.

La Société loue aussi à ses compagnies résidentes, à des conditions avantageuses, des locaux administratifs et leur offre des services supplémentaires (salles de répétition, utilisation de lieux d'entreposage, arrangements spéciaux lors de la présentation de certains spectacles, priorité au niveau des dates de location, etc.).

### **Conclusion**

La Société a une communication fluide et transparente avec le MCC. Elle a su développer des partenariats durables avec d'autres entités gouvernementales qui ont généré des gains d'efficacité et des économies de coûts. Elle a su aussi développer des partenariats avec ses compagnies résidentes.

## **4.3.2 Gestion des ressources matérielles, humaines, financières et informationnelles**

### **4.3.2.1 Généralités**

Le PDG et le comité de direction sont responsables de la saine gestion des ressources organisationnelles. À cette fin, la Société a établi des politiques et des procédures organisationnelles qui établissent un encadrement structuré. La direction mène une série d'activités visant une gestion efficace des ressources organisationnelles, notamment :

- Rencontres hebdomadaires statutaires du PDG avec les directeurs des divers secteurs sur une base individuelle.
- Rencontres bimensuelles statutaires du comité de direction afin de discuter des enjeux stratégiques et administratifs de la Société.

- Divers forums de discussions inter-équipes afin d'assurer une coordination des activités et des projets (i.e. Gestion des immeubles et Services à la clientèle, Programmation et Communications et Marketing, etc.).
- Rencontres sectorielles structurées.
- Comités spéciaux ad-hoc pour discuter d'enjeux spécifiques.

Les annexes 2 et 3 du présent rapport présentent certains indicateurs et cibles de la Société relatifs à la gestion des ressources matérielles, humaines, financières et informationnelles. Les données relatives à la fréquentation et à l'occupation de ses salles ainsi que le pourcentage des subventions publiques de même que certains indicateurs de performance relativement au ratio des revenus autonomes sur les revenus totaux, le coût d'opération par pied carré, le ratio des salaires et avantages sociaux sur les coûts d'opération indiquent que la Société se compare avantageusement à d'autres centres culturels ayant un budget comparable en ce qui a trait à de la gestion de ses ressources. La Société entend entamer une démarche avec le CVF afin de déterminer si d'autres indicateurs devraient être suivis dans le cadre de son étalonnage.

#### **4.3.2.2 Ressources matérielles**

Les approvisionnements sont gérés en fonction de la Politique d'autorisation des contrats et de la *Loi sur les contrats des organismes publics* et sont coordonnés par un service d'approvisionnement. Les approvisionnements significatifs font l'objet d'une reddition de comptes auprès du CA selon les paramètres établis en vertu de la délégation d'autorité en vigueur.

Les ressources matérielles les plus importantes de la Société sont son parc immobilier. Afin d'en assurer la saine gestion, la Société a mis en place une série de pratiques qui s'appuient sur deux piliers : le programme d'entretien préventif et le programme de maintien d'actifs et de résorption du déficit d'entretien (MA/RD). Dans le premier cas, la direction de la Gestion des immeubles catalogue les divers requis d'entretien préventif pour l'ensemble des actifs importants de la Société à l'aide d'une application informatique spécialisée. Celle-ci génère un bon de travail lorsqu'un entretien est requis et ce, en fonction du calendrier d'entretien établi. La gestion de ces pratiques est réalisée par les employés et exclut cependant certains équipements spécialisés.

La Société participe aussi au cadre de gestion des infrastructures publiques du MCC pour le gouvernement conformément à la *Loi sur les infrastructures publiques*. Le MCC doit également fournir un plan annuel de gestion des infrastructures (PAGI). La Société y participe en produisant un bilan de santé de ses installations et équipements spécialisés. De plus, afin de produire ce bilan, et tel que décrit précédemment, la Société s'est dotée d'outils et d'analyses qui lui permettent de le maintenir à jour en temps réel, surpassant ainsi les exigences du MCC qui requiert un tel bilan aux cinq (5) ans. Par conséquent, elle alimente le plan annuel de gestion des immobilisations ministériel avec de l'information à jour. Cette meilleure pratique permet à la Société de mieux planifier ses besoins en maintien d'actifs et en résorption de déficit d'entretien.

Le MA/RD s'appuie sur un programme d'inspection. La direction de la Gestion des immeubles effectue des inspections périodiques des diverses composantes. Néanmoins, l'inspection de composantes complexes et spécialisées est impartie. Les observations découlant des inspections sont documentées dans une application spécialisée. Dans le cadre de ses responsabilités, la direction de la Gestion des immeubles analyse le programme de maintien d'actifs qui en résulte et détermine le séquençement des projets en

fonction des enjeux opérationnels, notamment de manière à tenir compte du calendrier de réservation des salles ainsi que des budgets de maintien d'actifs en place. Cet exercice permet de mettre à jour le plan d'immobilisations triennal (PTI) qui est transmis au MCC dans le cadre de la mise à jour du PAGI.

#### **4.3.2.3 Ressources humaines**

La gestion des ressources humaines est assurée par la direction des Finances et de l'Administration. Celle-ci a mis en place plusieurs pratiques de gestion et initiatives afin d'assurer une saine gestion des ressources humaines qu'elles soient syndiquées ou non.

L'organigramme de la Société démontre un vaste éventail d'activités demandant l'apport d'expertises et de compétences. À cette fin, la structure de l'organisation comporte six (6) directions :

- Programmation
- Services à la clientèle et Billetterie
- Finances et Administration
- Gestion des immeubles
- Communications et Marketing
- Secrétariat général et Affaires corporatives

La diversité des activités qui ont cours à la Place des Arts nécessite des expertises nombreuses et variées. Son personnel est composé de spécialistes dans les métiers de la scène, d'ingénieurs et d'architectes pour le maintien et le renouvellement de ses actifs immobiliers. À ceux-ci s'ajoutent des conseillers à la diffusion culturelle, le personnel d'accueil et du service à la clientèle. Plusieurs ressources possédant une expertise en gestion tels que les comptables, techniciens informatiques, gestionnaires de ressources humaines et autres types de personnel de soutien complètent le portrait d'un personnel varié qui permet à la Société de réaliser entièrement sa mission. De plus, afin de trouver toute cette expertise, la Société met en œuvre un processus de recrutement structuré. La Société assure l'orientation et la formation de son personnel en fonction des réalités du marché.

Dans le cadre de ses fonctions et dans le but d'assurer la pérennité de ses activités, la Société déploie une variété de pratiques en ressources humaines et développe une série d'outils administratifs nécessaires à la gestion efficiente de son personnel. Par exemple, la Société a élaboré un plan de relève afin d'identifier ses postes clés. Les prochaines étapes du plan de développement consisteront à former les employés et dirigeants identifiés.

Par ailleurs, la Société a effectué des sondages de mobilisation conformément aux saines pratiques de gestion reconnues. Les résultats détaillés sont présentés à la section 4.3.4 c).

La Société a également mis en place un programme d'évaluation de rendement des employés, qui comprend la mise en place d'objectifs individuels.

#### **4.3.2.4 Ressources financières**

La gestion des ressources financières s'appuie sur le processus d'établissement et de suivi budgétaire. À cette fin, les budgets sont révisés et approuvés en début d'année par le directeur des Finances et de l'administration, le PDG et le CA. À la mi-année, le budget est révisé et amendé et est présenté au CVF. Un suivi budgétaire est effectué tout au long de l'année par les diverses directions, qui analysent les

résultats financiers, les engagements financiers ainsi que le tableau de bord. La direction des Finances et de l'administration effectue une revue des écarts sur une base mensuelle.

Outre le budget, la Société élabore un plan triennal d'immobilisation (PTI) afin de planifier ses besoins et l'attribution des ressources financières dédiées à ses immobilisations. Le PTI fait l'objet d'une approbation par le directeur des Finances et de l'administration, le PDG, le CA et est ensuite transmis au MCC.

La Société gère et investit ses liquidités dans des véhicules financiers qui sont alignés avec les directives gouvernementales à cet effet et conformes aux demandes et décisions de son CVF. La dernière analyse a été déposée au CVF le 15 septembre 2015 et une recommandation a été faite lors de la réunion du CA subséquente.

#### **4.3.2.5 Ressources TI**

La gestion des ressources TI est chapeauté par la direction des Finances et de l'administration. La planification de l'entretien du parc informatique s'effectue dans le cadre du processus budgétaire et la Société s'assure qu'elle alloue suffisamment de fonds pour entretenir celui-ci. La Société met à jour son portefeuille de projets TI et en fait une reddition de comptes auprès du SCT.

Afin d'assurer une relève de ses systèmes TI, la Société a conclu une entente avec une autre société d'État québécoise. Cette entente a permis d'établir une redondance des systèmes dans des locaux externes. Lors de la mise en place du plan de relève, la Société a procédé à un exercice de simulation.

Au cours des dernières années, la Société a procédé à un virage numérique qui vise une présence accrue en ligne (ex. : billetterie, nouveau site Internet qui a été lancé en mai 2017) ainsi que sur les médias sociaux. La Société a également mis à disposition de ses employés divers outils technologiques visant à accroître l'efficacité des activités de la Société.

La Société ne dispose pas de plan global de continuité des affaires ni d'un plan directeur TI.

#### **Conclusion**

La Société a mis en œuvre diverses activités de gestion et pratiques visant la gestion des ressources matérielles, humaines, financières et informationnelles. Il n'existe toutefois aucun plan formel de continuité des affaires ni d'un plan directeur TI. De plus, le plan de relève du personnel est en cours et ne sera réalisé qu'à la suite de la mise en place du plan de développement des employés et dirigeants.

#### **Recommandations**

Il est recommandé d'élaborer un plan de continuité des affaires ainsi qu'un plan directeur TI. Il est également recommandé de finaliser le plan de développement des employés et des dirigeants découlant du plan de relève des ressources humaines.

#### **4.3.3 Offre de services**

##### **Observations**

L'offre de services de la Société prend ses racines dans la LSPDAM. Celle-ci vient établir la mission, les responsabilités et pouvoirs de la Société. L'article 20 de la LSPDAM précise plus particulièrement sa

mission qui est décrite comme suit : « La Société a pour objets d'exploiter une entreprise de diffusion des arts de la scène et d'administrer la Place des Arts de Montréal ou tout autre établissement dont le gouvernement lui confie la gestion ». Cet article prévoit aussi le but recherché des activités de la Société : « Ces activités ont particulièrement pour but de procurer un lieu de résidence aux organismes artistiques majeurs, de favoriser l'accessibilité aux diverses formes d'art de la scène et de promouvoir la vie artistique et culturelle au Québec ». L'article 20.1 énonce quant à lui les pouvoirs de la Société :

« La Société peut, notamment, pour la réalisation de ses objets :

- 1° produire, coproduire ou accueillir des œuvres artistiques du Québec et de l'étranger;
- 2° organiser des activités visant la sensibilisation et l'accroissement du public;
- 3° offrir des services particuliers aux organismes artistiques et aux producteurs et établir une politique de fonctionnement à cet égard;
- 4° se doter d'équipements techniques spécialisés afin de répondre aux besoins spécifiques des organismes artistiques et des producteurs;
- 5° conclure des ententes ou participer à des projets communs avec toute personne ou organisme;
- 6° conclure, conformément à la loi, une entente avec un gouvernement autre que celui du Québec, l'un de ses ministères, une organisation internationale ou un organisme de ce gouvernement ou de cette organisation;
- 7° recevoir des dons, legs, subventions ou autres contributions, pourvu que les conditions qui peuvent y être rattachées soient compatibles avec la réalisation de ses objets;
- 8° former un comité consultatif composé d'organismes artistiques résidents et tout autre comité consultatif qu'elle juge nécessaire.... ».

La Société exploite une entreprise de diffusion des arts de la scène et administre la Place des Arts, l'Amphithéâtre Fernand-Lindsay à Joliette et établit la programmation artistique dans la Maison symphonique pour les organisations autres que l'Orchestre symphonique de Montréal. Ces activités ont particulièrement pour but de procurer un lieu de résidence aux organismes artistiques majeurs, de favoriser l'accessibilité aux diverses formes d'arts de la scène et de promouvoir la vie artistique et culturelle au Québec. Elle produit, coproduit et accueille des œuvres artistiques d'ici et d'ailleurs mettant en scène des artistes de la relève autant que des vedettes internationales en collaboration avec des organismes artistiques, des producteurs, des créateurs et tout le milieu culturel.

L'offre de services de la Société est alignée avec la LSPDAM et sa mission.

La qualité de l'offre de services de la Société est mesurée de différentes manières, y compris par le biais de sondages (voir la section « Analyse de la satisfaction de la clientèle ») auprès de ses partenaires (soit les compagnies résidentes et les producteurs) et également auprès du public en général. La qualité de l'offre de services de la Société se mesure aussi par le maintien de son taux d'assistance moyen (78% en 2015-2016; 77% l'année précédente) qui est supérieur au taux comparable établi par l'Observatoire de la culture et des communications du Québec (73,7% pour l'ensemble des salles de spectacle du Québec).

La Société a également maintenu un taux d'occupation moyen de la Salle Wilfrid-Pelletier et du Théâtre Maisonneuve de 80% (75% en 2014-2015). La Société a connu en 2015-2016 un achalandage soutenu et fort satisfaisant en regard des grands travaux qui ont entraîné 292 jours de fermeture de ses différentes salles. Dans ces circonstances, il y a eu moins de spectacles, 936 contre 1 012 en 2014-2015, mais la Société a su conserver sa capacité d'attraction se manifestant par un achalandage global de 750 000 personnes (830 000 en 2014-2015).

La Subvention de fonctionnement de la Société pour l'exercice 2015-2016 s'est établie à 2 151 300 \$ soit 10% de ses coûts d'opérations, les revenus autonomes totalisant 90% de ceux-ci.

La Société s'est dotée d'indicateurs de performance relativement à son offre de services tel qu'il appert des annexes 2 et 3 du présent rapport. Notamment, elle suit la fréquentation de ses salles, le nombre de représentations, les taux d'occupation et d'assistance, les revenus autonomes par spectateur, les revenus totaux par employé à temps plein ainsi que le coût de marketing par spectateur. Ces indicateurs intimement liés à l'offre de services de la Société sont adéquats et tiennent compte de la nature de ses activités.

### **Conclusion**

À titre d'entreprise culturelle publique, la Société a su développer de nouveaux partenariats avec des producteurs et enrichir son offre de spectacles pour occuper ses salles. Elle a su également réviser ses stratégies commerciales avec, par exemple, un nouveau restaurant (Bar à vin Place Deschamps), la création d'un espace de réception polyvalent (le Salon urbain), de nouveaux locataires, un nouveau système de billetterie, des salles modernisées, etc.

La Société a donc été en mesure de mettre de l'avant son offre de services et ce, en conformité avec sa loi constitutive. Les résultats des sondages de satisfaction de ses services démontrent un degré de satisfaction élevé de l'ensemble de ses clientèles. De plus, la Société s'est dotée d'indicateurs de performance adéquats conformes avec ses objectifs.

### **4.3.4 Leadership des dirigeants, des règles éthiques et du développement personnel**

#### **a) Éthique et déontologie**

##### **Observations**

La Société s'est dotée de deux codes d'éthique et de déontologie, un premier pour ses administrateurs et dirigeants et un deuxième pour ses employés. En effet, les membres du CA doivent se doter d'un Code d'éthique et de déontologie dans le respect des principes et règles édictés par le *Règlement sur l'éthique et la déontologie des administrateurs publics* adopté dans le cadre de la *Loi sur le ministère du Conseil exécutif* ainsi qu'en vertu de la LGSE.

Le Code d'éthique et de déontologie des employés s'inspire quant à lui des normes d'éthique et des règles de déontologie régissant les fonctionnaires québécois énoncées dans la *Loi sur la fonction publique* et des meilleures pratiques. Ce code a pour objet de préciser les valeurs, les normes d'éthique et les règles de déontologie applicables. Il a également pour objet de préserver et de renforcer le lien de confiance avec les compagnies résidentes, les organismes artistiques, les producteurs, les artistes, les locataires et les citoyens et l'intégrité et l'impartialité des employés de la Société ainsi que de maintenir un haut niveau de qualité des services qui leur sont rendus. Il précise les devoirs et obligations des employés notamment à l'égard de la protection, de la divulgation et de l'utilisation des renseignements confidentiels ou de situations de conflits d'intérêts. Il vise la recherche d'un équilibre entre la protection de l'intérêt public et celle des employés. Le Code de déontologie des employés est accessible à tous les employés via le site Intranet de la Société.

Les codes d'éthique et de déontologie de la Société prévoient des règles strictes et efficaces pour la prévention et la gestion des situations de conflits d'intérêts, de façon à ce que chacun puisse maintenir en

continu son impartialité dans l'exécution de ses tâches et responsabilités. Ces règles touchent notamment les obligations de divulgation et de confidentialité de l'information, le règlement des affaires personnelles, l'acceptation de cadeaux, la participation à des conseils d'administration et les transactions personnelles.

Il est à noter qu'avec l'encadrement prévu pour tout administrateur, employé ou dirigeant, ces codes visent les personnes qui leur sont liées en ce qu'un administrateur, employé ou dirigeant doit éviter de se trouver dans une situation où lui-même ou une personne qui lui est liée pourrait tirer avantage d'une situation. L'ensemble de ces règles et le rôle confié au CGE permettent une gestion efficace des situations de conflits d'intérêts qui peuvent se présenter. Le Code d'éthique des administrateurs et dirigeants est public et peut être consulté sur le site Internet de la Société et dans son rapport annuel. Les administrateurs et dirigeants doivent signer une déclaration d'intérêts en vertu du Code chaque année.

Aucun manquement aux codes d'éthique et de déontologie des administrateurs, des dirigeants ou des employés de la Société n'a été constaté au cours des trois (3) dernières années.

En vertu de l'article 4.9 du Code d'éthique et de déontologie des administrateurs et dirigeants, l'administrateur ou le dirigeant doit remettre au Président, dans les trente (30) jours de sa nomination et avant le 30 septembre de chaque année, une déclaration annuelle de conformité au Code. Les employés de la Société ne sont pas tenus de remplir une déclaration annuelle, mais doivent néanmoins aviser la direction de la survenance de tout conflit d'intérêts.

## **Conclusion**

Le Code d'éthique et de déontologie des administrateurs et des dirigeants ainsi que celui des employés sont adéquats et des suivis sont effectués en vertu de ceux-ci.

## **Recommandations**

Le Code d'éthique et de déontologie présenté dans le rapport annuel de la Société s'intitule Code d'éthique et de déontologie des administrateurs. Ce code s'applique également aux dirigeants. Son titre devrait donc être modifié pour inclure les dirigeants afin d'éviter toute confusion. De plus, le Code stipule que l'administrateur ou le dirigeant doit remettre au Président, dans les trente (30) jours de sa nomination et avant le 30 septembre de chaque année, une déclaration annuelle de conformité au Code. Compte tenu des délais au niveau de la dotation du poste de secrétaire général et de la nomination de nouveaux administrateurs, le processus a été suivi, mais a été accompli hors des délais prévus.

## **b) Leadership des dirigeants**

### **Observations**

Le leadership des dirigeants s'exprime d'abord par l'établissement d'une stratégie d'entreprise afin d'assurer un alignement des priorités. Cette stratégie est campée dans le plan stratégique 2015-2018 de la Société. Ce plan établit les orientations de la Société, les objectifs, les indicateurs ainsi que les cibles à atteindre. De ce plan découle annuellement un plan opérationnel afin d'assurer la déclinaison des objectifs stratégiques au sein des groupes opérationnels. À cet effet, la direction a organisé en juillet 2016, une plénière de deux jours animée par un consultant externe où des priorités ont été identifiées pour chacune des directions ainsi que des plans d'action globaux. Les objectifs annuels des services et individuels des employés ont été établis en fonction du plan opérationnel.

La Société invite tous ses employés à deux (2) rendez-vous annuels qui ont lieu en juin et en septembre. Lors de ces rencontres le PDG présente notamment les principaux enjeux de la Société y compris ceux découlant du plan stratégique et du plan opérationnel, les résultats financiers ainsi que toute autre information utile pour les employés sur les projets majeurs en cours. Des informations sont aussi disponibles et communiquées aux employés par le biais du site Intranet de la Société. Par ailleurs, le PDG communique régulièrement avec les employés par le biais de son blogue personnel.

### **Conclusion**

Le leadership de la direction est établi, les orientations de la Société sont claires et consignées dans des plans stratégique et opérationnel. La communication des informations aux employés semble fluide.

### **Recommandation**

Nous recommandons que le plan stratégique et les priorités opérationnelles soient déposés sur le site Intranet de la Société afin qu'ils soient disponibles en tout temps pour consultation par les employés.

### **c) Développement du personnel**

#### **Observations**

En collaboration avec une firme externe, la Société a réalisé un sondage de mobilisation de l'entreprise au cours des mois de novembre et décembre 2016 (antérieurement novembre et décembre 2013). L'indice global de mobilisation, selon la méthodologie de la firme externe, peut se situer dans quatre différentes zones : zone d'urgence, zone de démarrage, zone d'accélération et zone d'excellence. Le résultat du sondage 2016 montre un indice global de mobilisation se situant dans la zone d'accélération, une belle progression par rapport à 2013 où elle se situait dans la zone de démarrage. C'est d'ailleurs à la suite de ces résultats que la Société a mis en place plusieurs initiatives afin d'améliorer la mobilisation de son personnel. En particulier, elle a fait l'embauche d'une ressource additionnelle spécialisée en ressources humaines et a développé diverses politiques de reconnaissance. Elle a également mis sur pied un site Intranet (CYCLO) afin d'améliorer la communication entre la direction et les employés. Par ailleurs, à la suite des résultats du sondage 2016, la Société a lancé une série d'initiatives telles que :

- Rencontre du comité de direction afin d'identifier les pistes d'amélioration les plus porteuses sur lesquelles la direction doit préparer un plan d'action.
- Présentation des résultats aux employés occupant des postes de gestion en présence du PDG.
- Rencontre des directeurs avec leurs employés pour discuter des résultats et établir les améliorations qui devraient être incluses dans un plan d'action.

La Société développera un plan d'action ciblé une fois l'ensemble des employés rencontrés.

La Société a lancé en 2015-2016 le programme ARTISTE qui vise spécifiquement à reconnaître, encourager et développer l'excellence des employés. La Société valorise le travail d'équipe sur les projets d'envergure. Le programme a aussi été élargi afin de reconnaître les années de service prévoyant des récompenses et autres avantages à l'occasion de chaque grand jalon d'ancienneté. Quatre (4) équipes de la Société ont récemment reçu un prix reconnaissance pour leurs réalisations.

Dans un souci de développement et de progression de ses employés, la Société va instituer une Politique de remboursement de frais de scolarité et d'encadrement des formations pour ses employés. Cette Politique favorise l'apprentissage et l'actualisation des compétences du personnel et permet à la Société de rester compétitive dans un marché constamment en évolution ainsi que d'encourager la performance au travail. De plus, la Société encourage la formation reconnue comme facteur de motivation, de mobilisation et d'engagement pour ses employés.

### **Conclusion**

La Société sonde aux trois (3) ans ses employés pour évaluer le niveau de mobilisation de son personnel et mettre en œuvre des mesures qui permettront de répondre à leurs besoins et de les garder mobilisés. À la lumière des résultats, elle établit des plans d'action qu'elle met en œuvre entre les périodes de sondage.

### **4.3.5 Gestion des risques**

#### **Observations**

Une Politique de gestion des risques a été adoptée en septembre 2010 par la Société. Cette Politique définit les rôles et responsabilités et les encadrements requis pour une saine gestion des risques. Elle précise entre autres les principes directeurs en matière de gestion des risques et la démarche requise. La Politique s'applique à tous les secteurs d'activités de la Société. Elle couvre les différentes catégories de risques de l'organisation, qu'il s'agisse de risques stratégiques, opérationnels, financiers, de projets ou liés à la divulgation de l'information ainsi que la conformité.

Les responsabilités relatives à la gestion des risques sont assumées par la direction de la Société sous la surveillance du CA et du CVF. À cet effet, le CA s'assure que des systèmes appropriés sont en place afin d'identifier et d'examiner les risques et les occasions associés à la conduite des affaires de la Société. Le CVF s'assure qu'un processus de gestion des risques est mis en place. Il exerce une activité de surveillance en ce qui a trait à l'application de la Politique de gestion des risques en fonction des politiques et règlements en vigueur. Un mécanisme de reddition de comptes lui permet de suivre l'évolution du portefeuille de risques de la Société et de s'assurer d'une application adéquate de la Politique de gestion des risques. Cette reddition de comptes est présentée trimestriellement par la haute direction au CVF en vue d'assurer un suivi constant de cette démarche. Le CVF fait ensuite rapport au CA. Le PDG soutient le processus de gestion des risques et s'assure que les principaux risques reliés aux activités de la Société sont identifiés et que des plans visant à les gérer sont mis en place. Chaque directeur est responsable de la réalisation des activités de gestion des risques propres à sa direction. Le directeur détermine et évalue les risques inhérents à son secteur, développe et met en place des stratégies et mesures d'atténuation visant à les réduire à un niveau acceptable. Il produit également la documentation relative à son analyse de risques et fait rapport, lorsque cela est requis, sur ses activités de gestion des risques.

La Société présente un état de ses risques sur une base trimestrielle au CVF. Elle a également procédé à la révision de l'ensemble de ses risques en mai 2017, qui a été présentée au CVF et au CA au cours du mois de juin 2017.

### **Conclusion**

En ce qui a trait à la gestion des risques, la présence de mécanismes de surveillance quant à l'application et au respect de la Politique de gestion des risques permet à la haute direction d'obtenir l'assurance raisonnable que toutes les parties intéressées s'acquittent adéquatement de leurs responsabilités

respectives. Le processus de gestion des risques est rigoureux et est appliqué conformément à la Politique de gestion des risques. Bien que la Politique de gestion des risques mentionne une reddition de comptes annuelle, le CVF a demandé à ce que la reddition de comptes sur les principaux risques soit effectuée sur une base trimestrielle. Cette reddition présente les principaux risques et leur évolution et permet à la Société de cerner, d'évaluer, de gérer et de surveiller les risques pouvant affecter l'atteinte de sa mission ainsi que de ses objectifs stratégiques et opérationnels.

### **Recommandation**

Bien que les risques résiduels soient correctement évalués, une absence de documentation des mécanismes d'atténuation associés à chaque risque a été notée. Il est recommandé d'identifier les propriétaires des risques et d'apporter certaines améliorations au rapport de suivi trimestriel afin d'y incorporer, entre autres, la nature du risque, son rattachement au plan stratégique, l'évaluation du risque inhérent, les scénarios de risques et les mécanismes d'atténuation.

#### **4.3.6 Efficacité et efficience des processus opérationnels**

L'efficacité et l'efficience des processus opérationnels sont assurées par divers mécanismes de gestion. La Société s'appuie sur son tableau de bord organisationnel afin d'assurer une gestion efficace et efficace des ressources organisationnelles. Le tableau de bord comprend des indicateurs tels le taux d'occupation des salles et le taux d'assistance. Outre les indicateurs se retrouvant au tableau de bord, la direction effectue diverses analyses visant la saine gestion des coûts de main d'œuvre, notamment un suivi périodique des heures supplémentaires.

La Société mesure également son efficacité et son efficience en se comparant à d'autres organisations à l'aide des analyses comparatives fournies par l'AMS Planning and Research Corp (AMS). Ces analyses permettent de comparer la performance de la Société quant à divers aspects tels que les coûts d'occupation par pied carré et les coûts de main d'œuvre comparativement aux coûts totaux d'opération. Les Annexes 2 et 3 décrivent les principaux indicateurs de performance et d'efficience que suit la Société. Celle-ci utilise notamment les données disponibles de l'AMS afin d'évaluer sa performance et son efficience.

Ainsi, au cours des trois derniers exercices financiers (hormis l'année 2015-2016 au cours de laquelle plusieurs salles du complexe de la Société ont été fermées pour des rénovations majeures), les principaux indicateurs de performance tels que le nombre de jours d'utilisation, le nombre de représentations et de spectateurs sont en hausse. Par ailleurs, le financement public octroyé à la Société sous la forme de la Subvention de fonctionnement et la Subvention MA/RD s'avère stable et représente moins de 50% de son budget, soit un pourcentage inférieur à celui reçu par le GTQ et le Centre national des arts à Ottawa.

La Société a mis en place diverses initiatives visant à assurer une gestion efficace et efficace de son parc immobilier, notamment en matière de coûts d'énergie. À cette fin, la Société a accédé à la certification OR de BOMABest en mai 2017. Auparavant, elle détenait une certification Argent. Cette évolution démontre une amélioration de la performance globale de gestion énergétique et environnementale. La Société a établi divers partenariats visant à générer des efficacités. À titre d'exemple, la Société a établi les ententes suivantes :

- Fourniture d'énergie et autres services aux autres occupants du quadrilatère et lieux adjacents (restaurants adjacents, Maison symphonique et Complexe Desjardins).

- Partenariat avec une autre société gouvernementale afin d'établir la relève des systèmes TI.
- Partage des occasions de programmation avec le GTQ.

La Société déploie d'autres initiatives spéciales afin d'améliorer son efficacité et son efficacité opérationnelles. Ces initiatives sont toutefois mises en place sur une base ad hoc. À titre d'exemple, la Société offrira prochainement de la formation Six Sigma à certains de ses employés. Il est toutefois constaté que la Société ne dispose pas de ressources attirées à des projets d'amélioration continue visant l'efficacité et l'efficacité opérationnelle, cette responsabilité étant répartie à travers les diverses directions auprès des gestionnaires responsables.

Tel qu'indiqué à l'article 24 de la LGSE, « le comité de vérification a notamment pour fonctions d'approuver le plan annuel de vérification, de s'assurer qu'un plan visant une utilisation optimale des ressources de la Société soit mis en place et d'en assurer le suivi ». L'article 26 de la LGSE indique que les activités de la direction de la vérification interne s'exercent sous l'autorité du CVF. Or, nous constatons que la Société ne dispose pas de direction d'audit interne et conséquemment pas de plan annuel de vérification, ni un plan formel visant l'utilisation optimale des ressources de la Société.

## **Conclusion**

La Société assure la gestion efficace et efficiente des ressources en ayant recours à des pratiques de gestion, de la reddition de comptes, des analyses comparatives et des initiatives ciblées. En fonction de sa taille et des moyens dont elle dispose, la Société cherche constamment à améliorer ses processus. La Société ne dispose toutefois pas de ressources dédiées attirées à des projets d'amélioration continue visant l'efficacité et l'efficacité opérationnelle ou d'audit interne. Vu ce qui précède, la Société n'est pas en mesure de se conformer à l'ensemble des obligations prévues aux articles 24 et 26 de la LGSE.

## **Recommandations**

Bien que des efforts d'efficacité soient déployés par la Société, celle-ci pourrait demander au CVF d'évaluer la mise en place d'un plan d'optimisation des ressources. De plus, le CVF pourrait considérer la possibilité d'établir un plan de vérification interne des différents processus de la Société en impartition.

## **4.4 Performance**

### **4.4.1 La Société par rapport à ses pairs (étalonnage)**

#### **Observations**

L'article 36 de la LGSE stipule que le rapport annuel d'activités d'une société doit faire état des résultats de l'application des mesures d'étalonnage adoptées par son conseil d'administration.

À cet égard, la Société cherche constamment à améliorer sa performance et déploie de nombreux efforts pour s'évaluer par rapport au marché et à d'autres données comparables et disponibles. Elle se compare à ses pairs sur des aspects spécifiques ponctuellement et sur une base informelle. Ces évaluations prennent différentes formes et sont réalisées avec rigueur.

La Société participe et a accès aux rapports de l'organisation américaine AMS Planning and Research Corp. (AMS) qui réalise des étalonnages avec d'autres sociétés dans le secteur des arts de la scène en Amérique du Nord.

Les Annexes 2 et 3 présentent les divers indicateurs de performance suivis par la Société. Ces annexes démontrent que la Société fait mieux que d'autres complexes culturels nord-américains de taille comparable au niveau de plusieurs de ces indicateurs. Ainsi, la Société est plus performante dans la vente de sièges payants dans ses salles de spectacles que d'autres complexes culturels. En effet, 62% de son taux d'assistance est composé de billets payants alors que les centres de diffusion comparables présentent un taux d'assistance de spectateurs payants de 55%. La Société a aussi mieux négocié le virage numérique et la vente en ligne de ses billets. Plus de 64% des achats de billets de la Société se font en ligne alors que l'étalonnage auprès d'AMS affiche un taux de 56% pour les autres complexes culturels nord-américains. Un taux élevé d'achats en ligne permet de réduire les coûts d'opération de la billetterie, en particulier en ce qui a trait au personnel aux guichets.

Sur le plan des dépenses, la Société présente des coûts d'opération par pied carré inférieurs à ses pairs. Ceci est d'autant plus significatif qu'elle opère un complexe composé de vastes espaces publics qui sont empruntés par le public comme lieu de transit entre la station de métro Place-des-arts et les bureaux et commerces avoisinants. De plus, en proportion de ses charges opérationnelles, les dépenses en salaires et avantages sociaux de la Société s'élèvent à 28%, soit moins que les autres centres nord-américains comparables (30%). Avec son personnel à temps plein, la Société génère plus de revenus et présente davantage de spectacles (10,84 représentations par employé à temps plein comparativement à 5,21 pour les autres centres culturels).

Il convient néanmoins de tenir compte de certains facteurs dans le cadre de cette analyse. Les modèles de financement varient significativement pour les divers centres culturels en fonction de leur localisation et des politiques gouvernementales en vigueur relatives au financement de la culture. Ainsi, les revenus autonomes par spectateur de la Société sont bien en deçà des complexes culturels comparables nord-américains (27 \$ comparativement à 71 \$ - en dollars américains). Les centres de diffusion américains reçoivent peu de financement public et dépendent beaucoup plus de la philanthropie et de leurs propres initiatives pour générer des revenus autonomes. Contrairement à la Place des Arts ou à d'autres centres de diffusion canadiens, les centres américains subissent davantage les effets des cycles économiques. Le financement public consenti par le gouvernement du Québec à la Société et dans le milieu de la culture, contribue à réduire l'impact des fluctuations économiques sur cette dernière.

Par ailleurs, les centres culturels nord-américains agissent plus fréquemment comme producteurs ou coproducteurs des spectacles qu'ils diffusent. Les productions et coproductions de la Société représentent approximativement 10% des spectacles dans ses salles. Par conséquent, les dépenses de promotion et de marketing de ces spectacles représentent un montant beaucoup moindre pour Société que pour ses pairs (2,47 \$ comparativement à 10,38 \$ - en dollars américains).

La Société passe en revue ces résultats et les utilise de façon ponctuelle pour se comparer et s'améliorer. Entre autres, dans le dossier de la sécurité la Société a bénéficié d'un sondage confidentiel d'AMS pour comparer ses pratiques. D'autres initiatives ont eu lieu pour se comparer et s'évaluer dont notamment les suivantes :

- La Société évalue et revoit à chaque année ses différentes tarifications (frais de service de la billetterie, stationnement, prix des locations de salles) conformément à la Politique de financement des services publics du gouvernement du Québec. Dans le cadre de cet exercice, elle se compare aux autres joueurs du marché. Des ajustements, sont réalisés afin de permettre à la Société de rester performante dans son marché, le cas échéant.
- La Société suit plusieurs indicateurs avec les étalonnages de l'AMS, dont notamment l'indicateur du % des ventes de billets via Internet.
- La Société a mandaté en juin 2016 une firme de sondage reconnue pour mener un grand sondage auprès du public en général. Celui-ci contient un étalonnage par rapport à d'autres salles dans la région de Montréal.
- La Société a réalisé avec l'aide d'une firme externe un sondage de mobilisation de l'entreprise en décembre 2013 et 2016. Dans les deux cas, la Société était comparée à un étalon cible.
- En lien avec le partenariat du Quartier des spectacles (PQDS), la Société a participé et eu accès aux données d'un sondage sur les différents stationnements à proximité du PQDS.
- La certification BOMA Best de la Société est renouvelée à chaque année. Ce renouvellement implique une forme d'étalonnage.

En lien avec les rapports de balisage qu'elle produit, AMS organise des rencontres régulières destinées aux PDG de centres culturels des arts de la scène. La prédécesseure du PDG actuel participait aussi régulièrement à ces rencontres, pratique qui a été maintenue depuis cinq (5) ans. La Société est d'autre part membre de ISPA (International Society for the Performing Arts) qui a d'ailleurs tenu son 100<sup>e</sup> congrès à la Place des Arts en mai 2017. Le PDG et la directrice de la Programmation assistent régulièrement aux congrès de cette association. En 2016, le congrès se tenait en Australie et le PDG a profité de ce voyage pour rencontrer ses vis-à-vis du *Melbourne Arts Center* et du *Sydney Opera House* pour comparer divers aspects opérationnels, notamment concernant la sécurité et les programmes éducatifs. La Société travaille également depuis janvier 2016 en étroite collaboration avec le *Lincoln Center Education de New York* pour enrichir son programme éducatif.

La Société a également des échanges informels avec le GTQ et le Centre National des Arts à Ottawa pour baliser certaines pratiques.

Finalement, la Société compare le taux d'assistance et le taux d'occupation de ses salles avec des taux comparables établis par l'Observatoire de la culture et des communications du Québec, tel qu'il appert en Annexe 2.

Tel que constaté par des initiatives décrites ci-dessus, la Société a déployé plusieurs efforts pour se comparer avec ses pairs, mais ceux-ci ne sont pas encadrés dans un programme d'étalonnage formel.

## **Conclusion**

La Société procède à de l'étalonnage sur des indicateurs clés sur une base ponctuelle. Parmi ces indicateurs clés, figure le suivi du taux d'occupation et du taux d'assistance qu'elle compare à ceux établis par l'Observatoire de la culture et des communications du Québec et qui sont incorporés dans le tableau de bord de la direction. La Société a également réalisé des exercices de comparaison de ses indicateurs ou pratiques de ses activités. Elle n'a toutefois pas encadré tous ses efforts dans un programme formel de

balisage. De plus, son rapport annuel d'activités ne fait pas état des résultats de l'application des mesures d'étalonnage adoptées par son CA.

### **Recommandations**

Le CA devrait identifier et adopter des mesures d'étalonnage. Ainsi, la Société pourrait comparer sa performance de façon plus systématique avec ses pairs.

Tel que spécifié à l'article 36 de la LGSE, la Société devrait aussi faire état dans son rapport annuel d'activités des résultats de l'application de ces mesures d'étalonnage.

#### **4.4.2 Atteinte des cibles de résultats**

##### **Observations**

##### **a) Atteinte des objectifs gouvernementaux et arrimage avec les priorités du gouvernement**

Les orientations gouvernementales en matière des arts de la scène sont décrites principalement dans la Politique de diffusion des arts de la scène au Québec. Cette Politique date de 1996. De cette Politique a découlé des modifications en 2000 à la LSPDAM et une redéfinition de la mission et des pouvoirs de la Société et son champ d'application. La Politique culturelle du Québec est un autre intrant important en termes d'orientations gouvernementales. Celle-ci est présentement en révision et devrait être déposée à l'automne 2017. La Société travaille présentement à l'élaboration d'un plan d'action en marge des orientations majeures dégagées des consultations publiques sur cette nouvelle Politique et de l'adoption éventuelle de celle-ci.

La Politique de diffusion des arts de la scène au Québec dresse comme priorités de rapprocher les citoyens des arts et de favoriser la diffusion des arts de la scène. Sur la base de ses discussions avec le MCC et en lien avec les grandes orientations discutées dans le cadre de la préparation de la nouvelle Politique culturelle du gouvernement, il importe de noter que la Société a déjà initié ou mettra de l'avant plusieurs projets et activités, notamment sous les volets suivants :

- engagement particulier à l'égard des peuples autochtones;
- accroissement de la présence de la culture dans la vie des Québécoises et Québécois;
- façonnement d'un environnement propice à la création et à son rayonnement;
- contribution au développement des territoires par la culture et;
- miser sur la culture et les communications pour le développement économique du Québec.

La mission de la Société est alignée sur ces politiques et cette dernière en a tenu compte dans l'élaboration de son plan stratégique 2015-18. Dans le cadre de son mandat, la Société vise l'atteinte de diverses cibles de résultats, tant de nature stratégique, qu'opérationnelle et financière. Par l'entremise de son processus de planification stratégique, des objectifs et des cibles sont fixés. Son plan stratégique est transmis au MCC, ce qui assure un alignement de ses activités et de sa contribution en vue de l'atteinte des priorités et objectifs gouvernementaux. Le plan stratégique 2015-2018 présente pour chaque objectif stratégique des cibles précises. Celles-ci ont été discutées et approuvées par son CA. Les cibles sont les suivantes :

- Nombre de spectacles et événements présentés dans ses salles de spectacles.

- Moyenne annuelle de nouveaux producteurs (dans les salles et à l'Amphithéâtre Fernand-Lindsay).
- Nombre de personnes fréquentant les activités de l'ECGEL annuellement (place publique et salle d'exposition).
- Nombre de jours d'activités sur l'Esplanade annuellement.
- Nombre d'activités du programme d'accessibilité aux arts destinées aux jeunes annuellement.
- Nombre annuel de journées de résidences d'artistes en création.
- Pourcentage de billets vendus aux spectateurs par le biais d'outils numériques.
- Nombre d'abonnés sur les réseaux sociaux suivant la Place des Arts.
- Nombre d'activités de diffusion en continu (« streaming ») ou en différé pour les internautes.
- Taux de satisfaction à la suite d'un sondage auprès des producteurs au cours de la période.
- Taux de satisfaction des clients de spectacles à la suite d'un sondage auprès de ceux-ci au cours de la période.
- Pourcentage de revenus autonomes annuellement au cours de la période.

Outre les cibles du plan stratégique, la direction a identifié pour chacune des orientations stratégiques, des actions qui sont consignées dans un plan d'action annuel et auxquelles sont rattachées des responsables et un échéancier.

La direction suit ces cibles par le biais de son tableau de bord trimestriel et d'analyses comparatives.

#### **b) Ratios ou indicateurs utilisés pour mesurer le rendement des ressources**

Outre les cibles mentionnées ci-dessus, la Société suit certains autres indicateurs clés tels que :

- Taux d'assistance global et prix moyen.
- Nombre de jours d'occupation des salles et nombre de représentations par salle.
- Quelques indicateurs pour mesurer le rayonnement de la Société sur les médias sociaux.

Le principal outil de gestion pour mesurer le rendement des ressources est le processus budgétaire et l'analyse régulière des écarts entre les montants réels et les montants prévus au budget et en les comparant avec les résultats de l'année précédente. Ces analyses mensuelles sont effectuées et présentées trimestriellement au CVF.

#### **Conclusion**

Compte tenu de la taille de la Société, nous croyons qu'elle s'est dotée d'indicateurs adéquats pour suivre sa performance et de s'assurer d'un alignement avec les objectifs et priorités du gouvernement.

#### **4.4.3 Rentabilité de la Société**

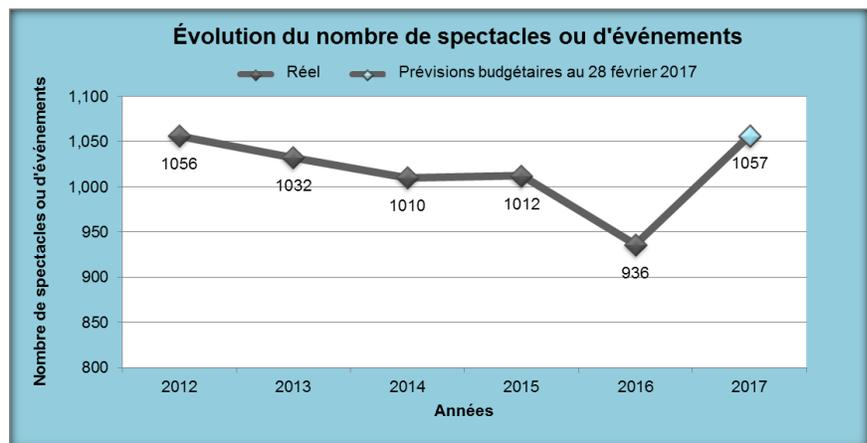
##### **Observations**

Le contexte d'affaires de la Société est exigeant puisque la tendance du marché est à la baisse et l'environnement demeure de plus en plus concurrentiel. En effet, à l'échelle du Québec, les revenus de

billetterie globaux de spectacles en arts de la scène sont en baisse année après année depuis 2009 selon des données de l'Observatoire de la culture et des communications du Québec. L'offre de salles s'est quant à elle élargie au cours des dernières années de sorte que l'on retrouve plus de spectacles dans de plus petites salles. La demande fléchit alors que l'offre augmente. D'autres activités et loisirs viennent concurrencer la Société, de nouvelles salles de spectacle ouvrent presque chaque année, principalement dans les villes de banlieue. L'accès aux arts et à la culture s'en trouve facilité, mais cela accroît la pression sur la Société qui doit encore mieux se démarquer et offrir des spectacles qui vaudront le déplacement.

Malgré ces tendances, la Société, à titre de plus grand complexe de diffusion des arts de la scène au Canada, fait tout de même belle figure tant au niveau du nombre de spectacles présentés dans ses salles, que de son taux d'assistance et de sa rentabilité en général.

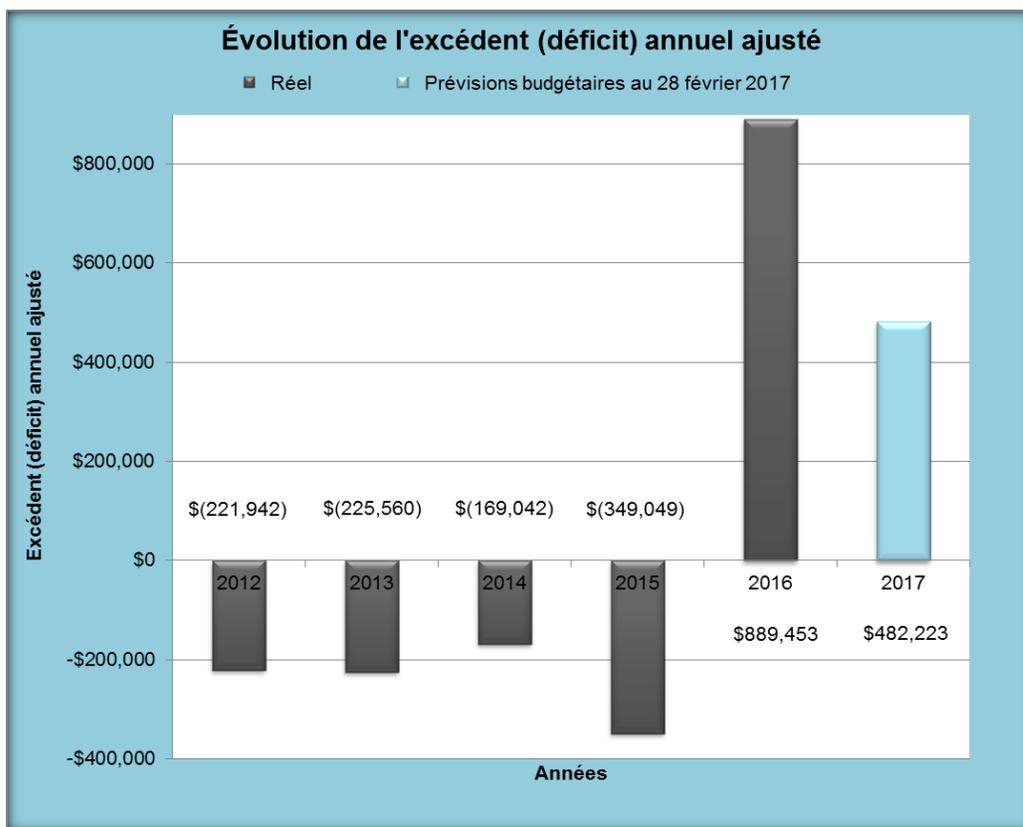
La Société est parmi les grands centres culturels qui atteignent les plus hauts niveaux d'autofinancement, ses revenus autonomes représentant plus de 90% de son budget total de fonctionnement. En effet, la Société s'est donnée comme priorité de maximiser ses revenus autonomes en augmentant ses revenus de stationnements, en haussant le nombre d'événements privés dans ses salles et en accueillant de nouveaux locataires dans ses espaces.



Note : Le tableau « Évolution du nombre de spectacles ou d'événements » ci-haut n'inclut pas les spectacles à l'Amphithéâtre Fernand-Lindsay.

La rentabilité de la Société est étroitement liée à la présentation de spectacles et au nombre de spectateurs.

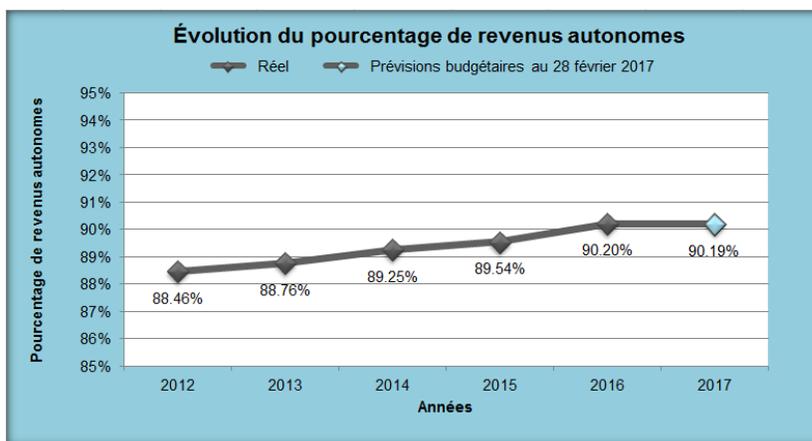
Malgré le départ de l'Orchestre symphonique de Montréal en 2011, la Société a néanmoins amélioré de manière soutenue ses résultats (voir à cet effet le tableau de revue de cinq ans de la Société à l'Annexe 4). Ses résultats sont passés d'un déficit de 221 942 \$ en 2011-2012 à un excédent de 889 453 \$ en 2015-2016. Les résultats révisés pour l'année 2016-2017 (au 28 février 2017) projettent un excédent de 482 223 \$.



Note : Veuillez consulter la note 1 à la page 45 du présent rapport.

En parallèle, les revenus de la Subvention de fonctionnement de la Société sont passés de 2,572M\$ en 2011-2012 à 2,124M\$ en 2016-2017, soit une diminution de 17%.

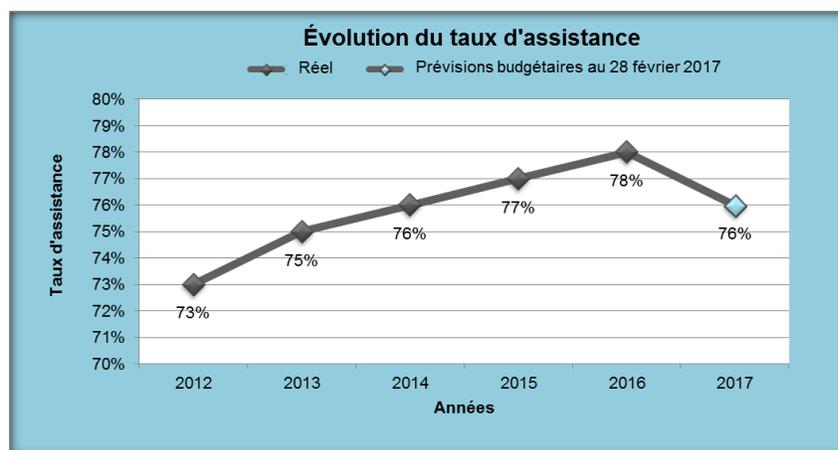
Les revenus autonomes de la Société sont relativement stables. Ils varient entre 19,243M\$ en 2012-2013 et 20,051M\$ en 2013-2014. La moyenne pour la période entre 2012 et 2017 se situant à 19,653M\$. Le pourcentage des revenus autonomes de la Société est en croissance depuis cinq (5) ans. Il est passé de 88,46% en 2011-2012 à 90,20% en 2015-2016 de ses coûts d'opération. Cette variation n'est pas très



importante, mais elle témoigne de la capacité de la Société de maintenir ses revenus autonomes et ce, malgré la diminution de la Subvention de fonctionnement consentie par le gouvernement.

En particulier, et parallèlement à ses revenus de location de salles, la Société a fait des efforts importants pour optimiser ses espaces locatifs, notamment en attirant une importante institution financière dans ses locaux. Par ailleurs, elle a ajouté un troisième restaurant en 2011, Bar à vin Place Deschamps, représentant une nouvelle source de revenus. En 2015, elle a loué ses espaces publicitaires à une firme spécialisée dans le domaine de l'affichage. Toutes ces actions dénotent une volonté affirmée de développer de nouvelles sources de revenus afin d'assurer la pérennité du mandat de la Société.

La Société est parvenue à réaliser ces résultats en dépit de la tendance à la baisse du marché et de la fermeture de salles de spectacles dans le cadre de rénovations importantes au cours des trois (3) dernières années. En l'absence de fermeture significative de salles en 2016-2017, la Société est en voie de connaître sa meilleure année pour le nombre de spectacles présentés depuis 2010-2011. La Société tire



admirablement bien son épingle du jeu au niveau du taux d'assistance. En effet, depuis 2011-2012, son taux est passé de 73% à 78%. Sachant que la présence de spectateurs dans les salles permet de générer des revenus de loyer variable, des revenus auxiliaires (bars, stationnements) et des revenus de billetterie, l'amélioration du taux d'assistance a contribué de manière marquée aux résultats de la Société.

Sur le plan des dépenses qui ne sont pas compensées par un revenu de subvention du gouvernement (tels que les amortissements et charges financières), elles sont relativement stables. Voici quelques exemples :

- Approximativement 40% des salaires varient en fonction du nombre de spectacles proposés par la Société (employés à l'événement qui ne travaillent que lorsqu'il y a un spectacle). De plus, la Société doit appliquer les hausses salariales décrétées par le gouvernement sans compensation équivalente. Elle absorbe donc les augmentations et doit les financer à même ses revenus autonomes.
- Un poste important sur lequel la Société a peu d'emprise est celui de l'énergie. L'électricité et le chauffage représentent des coûts substantiels pour la Société. Ainsi, lors des hivers rigoureux de 2014 et de 2015, la Société a vu ses dépenses d'énergie augmenter de 20% par rapport à une année dite « normale ». Ceci correspond à une hausse de près de 500K\$ de ses coûts. La Société est parvenue à les absorber en minimisant l'impact sur ses résultats qui ont continué de s'améliorer.

- Pour un complexe de la taille de la Place des Arts, les charges d'entretien et de réparations associées aux immeubles sont importantes. Elles représentent le troisième poste en importance après les amortissements (compensés par la Subvention MA/RD) et les salaires et avantages sociaux. Entre 2011-2012 et 2015-2016, ces coûts ont fluctué, mais ils sont aujourd'hui inférieurs à ce qu'ils étaient il y a cinq (5) ans. Ceci témoigne des efforts importants de la Société pour contrôler ses coûts d'opérations. La certification BOMA Best Or qui a été attribuée en 2017 à la Société est en quelque sorte la preuve de son succès dans ce domaine.

## Conclusion

La Société a maintenu une bonne santé financière et initié avec succès des actions en vue d'améliorer sa rentabilité.<sup>1</sup>

### 4.4.4 Satisfaction de la clientèle

#### Observations

La Société entretient des relations avec deux types de clientèles. D'une part, les producteurs et promoteurs de spectacles, incluant les compagnies résidentes et les promoteurs de festivals. D'autre part, le public qui assiste à des spectacles ou qui fréquente ses installations.

Les activités du service à la clientèle sont au cœur de la mission de la Société et les employés de la Société sont un maillon essentiel de la relation avec la clientèle. Leur savoir-faire autant que leur expérience sont les premiers atouts de la réussite de la Société.

La Société a mené un sondage en décembre 2014 auprès de ses partenaires producteurs afin d'évaluer la qualité des services offerts par la Société. Au total, 90 producteurs (y compris les compagnies résidentes) ont été approchés et 69 d'entre eux ont répondu au sondage. Les résultats démontrent un taux de satisfaction dépassant les 85% pour la quasi-totalité des questions. Ce résultat reflète la satisfaction des producteurs à l'égard de la billetterie, des services scéniques, de la programmation et du marketing.

Les résultats du sondage ont été partagés lors d'une réunion subséquente avec les producteurs. Le comité de direction a discuté des résultats avec le CA en juin 2015 ainsi qu'avec son personnel. Le sondage a révélé des pistes d'amélioration à apporter en particulier au niveau du marketing numérique, ce qui a entraîné des actions de la Société à cet égard (embauche de nouveau personnel, restructuration du service marketing, réorientation des interventions marketing et développement de l'utilisation des médias sociaux).

---

<sup>1</sup>Note

La Loi S-37 sur les paiements de transfert oblige la Société à ne comptabiliser que les paiements de transfert pour ses immobilisations (capital et intérêts) autorisées annuellement par le gouvernement devant l'Assemblée nationale, au moment du budget. Avant l'adoption de la loi et en conformité avec la norme SP 3410 sur les paiements de transfert, la Société pouvait reconnaître un revenu équivalent aux dépenses d'amortissements et d'intérêts sur ses emprunts à court et à long terme. Cette approche réduisait significativement l'impact des dépenses d'immobilisations et leurs charges d'intérêt sur les résultats de la Société, un revenu équivalent leur étant reconnu.

La Loi S-37 entraîne des fluctuations importantes au niveau des résultats annuels de la Société. Pour cette raison, et dans sa gestion quotidienne, la Société, ainsi que le ministère de la Culture et des Communications, suivent les résultats de la Société en appliquant la norme comptable SP 3410. Les résultats ci-dessus sont donc présentés sur cette base.

La dernière analyse similaire ayant été réalisée en 2014, la Société prévoit procéder à un nouveau sondage auprès de ses producteurs et compagnies résidentes à l'automne 2017.

En vertu du Protocole d'entente avec ses compagnies résidentes, la Société a mis en place un forum marketing pour discuter des stratégies de marketing, établir des règles d'affaires relativement à la publicité et l'affichage des spectacles des compagnies résidentes, à la mise en place du nouveau système de billetterie et d'activités de marketing numérique.

D'autres initiatives clés ont contribué à améliorer le service à la clientèle, dont la nouvelle billetterie commune à la Société et à ses trois compagnies résidentes. La Société s'assure de la mise à jour régulière de ses méthodes, de ses outils et de ses stratégies promotionnelles et ce, afin de demeurer un complexe culturel de classe mondiale et d'offrir une expérience de qualité au public. C'est dans cet esprit que le projet complexe de billetterie commune s'est concrétisé. Ce nouveau système inclut un système de gestion de la relation avec la clientèle (GRC) qui permet d'améliorer la mise en marché, d'envoyer des sondages pré et post spectacles, d'augmenter la qualité de l'intelligence d'affaires et de mieux comprendre le type de clientèle qui fréquente ses salles. Les résultats de ces sondages sont discutés au comité de direction de la Société et sont utilisés pour améliorer en continu le service à la clientèle et les outils de marketing.

Finalement, des rénovations d'envergure dans le but de moderniser des trois grandes salles de la Société soit la Salle Wilfrid-Pelletier, le Théâtre Maisonneuve et le Théâtre Jean Duceppe ont été réalisées. Il importe de souligner l'esprit de collaboration qui a entouré ces travaux et la planification minutieuse de ceux-ci d'un point de vue logistique. Ce travail de concertation a permis la réouverture des salles sans retard ni délai. Malgré tous ces travaux, la Société a réussi à maintenir un taux d'assistance moyen de 78% en 2015-2016 (77% en 2014-2015).

En juin 2016, la Société a mandaté une firme de sondage reconnue pour mener un sondage auprès du public. Cette étude visait à adresser les objectifs suivants :

- Cerner les habitudes des Québécois en matière de spectacles, ainsi que leurs besoins et attentes;
- Obtenir le profil des spectateurs et visiteurs de la Place des Arts;
- Comprendre les motivations ou les freins à la fréquentation de la Place des Arts;
- Mesurer la satisfaction auprès des clients de la Place des Arts concernant les installations, la programmation et les services;
- Comparer la Société à ses principaux concurrents en termes d'image de marque;
- Les résultats de l'étude démontrent que plus de 94% des clients de la Société sont satisfaits de leur expérience et que la qualité remarquable de l'accueil offert par le personnel de la Société est reconnue et hautement appréciée des visiteurs qui fréquentent ses installations.

Les résultats du sondage ont corroboré la perception de la direction sur la satisfaction de la clientèle. Les résultats ont tout de même généré certaines pistes de réflexion telles que :

- Offrir une gamme de restaurants plus nombreux et diversifiés;
- Ciblage de certaines clientèles eu égard aux profils sociodémographiques du sondage;

- La validation des stratégies de marketing utilisées et des sources de communications par la Société;
- Le type de programme de fidélisation recherché par la clientèle;
- Évaluer l'offre de billets à petit prix pour certaines catégories de clientèle;
- Coût du stationnement et l'offre de prépaiement en ligne de la Société.

La Société a répondu à la demande d'une plus grande offre de restaurant par la création du comptoir gourmet du Salon urbain et a permis la consommation en salle. Finalement, le sondage sera aussi utilisé pour raffiner les outils de marketing et ciblage de clientèle, des recherches de commandites et de philanthropie.

La dernière analyse similaire avait été réalisée en 2006.

### **Conclusion**

La Société a mis en place des processus et des systèmes spécialisés et possède les compétences qui lui permettent de répondre aux besoins de ses clients. Elle a également développé des méthodes de rétroaction en continu. Les sondages démontrent un degré de satisfaction élevé. Les points importants qui en découlent sont intégrés dans le plan d'action annuel de la Société, comme en témoigne la mise en place du Comptoir gourmet du Salon urbain et la plus grande utilisation du GRC pour mieux cibler la clientèle.

### **Recommandation**

Les sondages auprès de la clientèle grand public devraient être réalisés à intervalles plus réguliers.

#### **4.4.5 Capitalisation des acquis**

La Société exploite des actifs variés et divers, notamment un parc immobilier d'envergure au cœur de sa mission et pour lequel elle s'efforce d'en maximiser le potentiel. À cette fin, la direction déploie des efforts soutenus et une variété de stratégies, notamment :

- Le recours à des processus d'entretien et de maintien d'actifs visant la préservation des immeubles de la Société et de sa capacité d'attraction (voir section 4.3.2) ;
- La location de bureaux administratifs à des organismes culturels et à ses compagnies résidentes et des locations commerciales qui lui assurent des revenus réguliers;
- La vente d'énergie à certains partenaires du quadrilatère de la Place des Arts;
- Le développement des relations avec les producteurs visant l'optimisation de la location de ses salles de spectacles;
- La mise en place de frais de services pour l'utilisation de son système de billetterie;
- L'utilisation des divers espaces publics à des fins de promotion, d'accessibilité et de sensibilisation des arts de la scène, des principes importants du mandat de la Société. Parmi les initiatives mises en place par la Société :
  - La création de L'ECGEL.
  - La tenue de diverses activités culturelles dans les divers espaces publics du complexe.

- La rénovation et l'optimisation de l'Esplanade de la Place des Arts afin d'en faire un lieu de rencontres et de promotion des arts de la scène et de la culture en général.
- Le recours à des outils technologiques visant à augmenter la fréquentation des lieux, notamment :
  - Stratégie de marketing numérique;
  - Renouvellement du système de billetterie;
  - Mise en valeur de ses bases de données.
- Des efforts soutenus afin d'appuyer le développement de nouveaux producteurs. À titre d'exemple, la Société a accueilli 29 nouveaux producteurs en 2015-2016.
- Ententes avec les compagnies résidentes assurant une occupation constante des salles (23% des représentations, 27% de l'auditoire (exercice financier 2014-15).

La Société génère des revenus de stationnement importants. Ces revenus proviennent principalement des activités de spectacles et des permis mensuels. Les travaux liés à la construction de la Maison symphonique ont entraîné une perte de capacité et des changements à la composition des revenus de stationnement. Toutefois, au cours des dernières années, la Société s'est assurée que sa tarification soit ajustée afin d'être optimale et qu'elle reflète la capacité de payer de ses diverses clientèles (spectacles et permis mensuels). La direction travaille actuellement sur un plan d'action afin de hausser ses revenus de stationnement provenant des permis mensuels.

## **Conclusion**

La Société déploie des efforts soutenus et une variété de stratégies afin de maximiser les revenus tirés de tous ses actifs, notamment immobiliers. La Société poursuit ses efforts afin de maximiser l'utilisation de son stationnement et générer des revenus récurrents additionnels.

### **4.4.6 Modèle d'affaires**

Le modèle d'affaires de la Société est fondé sur les principaux vecteurs suivants :

- Elle accueille des œuvres artistiques et des artistes dans ses salles à titre de diffuseur, de coproducteur ou de producteur.
- L'utilisation du service de billetterie de la Société est une obligation pour ses clients producteurs. Le système de billetterie génère des frais de service ainsi qu'une intelligence d'affaires sur sa clientèle.
- La Société complémente ses revenus de spectacles et de billetterie par l'ajout de services auxiliaires tels son stationnement, ses bars, ses locations commerciales (restaurants, bureaux administratifs).

Ensemble, ces trois types de revenus composent le modèle d'affaires de la Société.

Au-delà du modèle d'affaires, il importe de noter que les activités gratuites qui visent la promotion et l'accessibilité des arts de la scène font également partie intégrante du modèle d'affaires de la Société.

La Société exploite un modèle d'affaires qui est comparable aux modèles suivis par les grands complexes culturels situés dans d'autres juridictions et à l'échelle internationale. La Société s'assure de la pertinence de son modèle d'affaires en se comparant à des organismes ayant des caractéristiques similaires. À titre d'exemple, le PDG a visité et eu des rencontres avec les représentants du *Sydney Opera House* et du *Lincoln Center Education*. Tel que mentionné dans les sections précédentes, la Société se compare aux organismes de son secteur d'activités à l'aide des données de l'AMS Planning and Research Corp du Performing Arts Center Consortium.

Le modèle d'affaires de la Société repose en grande partie sur les éléments évoqués ci-haut. Toutefois, elle bénéficie annuellement d'une Subvention de fonctionnement et d'une Subvention MA/RD.

À cet égard, la Société est en mesure de générer approximativement 90% de ses revenus d'opérations sous forme de revenus autonomes. La Subvention de fonctionnement représente l'autre 10%. Les immobilisations de la Société sont financées presque entièrement par les Subventions MA/RD consenties dans le cadre du programme gouvernemental de MA/RD. Mentionnons que les centres de diffusion en Amérique du Nord comparables à la Place des Arts financent leurs immobilisations soit par l'entremise d'intervention gouvernementale, comme au Québec par exemple, ou par l'entremise de levées de fonds auprès de donateurs et philanthropes privés. Comme d'autres organismes dans le secteur de la diffusion des arts de la scène, la Société bénéficie aussi de l'appui d'une Fondation. Ainsi, la Fondation de la Place des Arts soutient la mission de la Société, notamment par sa programmation destinée à la promotion et à l'accessibilité qui se traduit par des spectacles pour les familles et des initiatives en éducation pour les adolescents.

### **Conclusion**

La Société dispose d'un modèle d'affaires qui est comparable aux autres acteurs de son secteur d'activités. Ce modèle s'appuie d'abord sur les revenus qu'elle génère par ses propres activités en plus de bénéficier d'un soutien gouvernemental significatif, particulièrement pour ses immobilisations.

## **5 Actualisation de la mission de la société d'État**

La LSPDAM a été adoptée en 1982 et a fait l'objet en 2000 de modifications législatives qui sont notamment venues modifier en profondeur sa mission et ses pouvoirs. En 2007, la LSPDAM fut de nouveau modifiée afin d'arrimer ses dispositions relatives au processus de nomination de son PDG, de ses administrateurs et de sa gouvernance à la LGSE.

La loi actuelle comporte cinq chapitres : Constitution et organisation (articles 1 à 19), Fonctions et pouvoirs (articles 20 à 22), Garanties Gouvernementales (articles 23 et 24), Comptes et Rapports (25 à 32) et Dispositions transitoires et finales (articles 33 à 44).

Dans le cadre des consultations de l'équipe de direction et du CA et de la revue de la gouvernance de la Société, il a été constaté que la LSPDAM confère à la Société les pouvoirs requis permettant la réalisation de sa mission, soit celle d'exploiter une entreprise de diffusion des arts de la scène et d'administrer la Place des Arts et tout autre établissement dont le gouvernement lui confie la gestion (article 20). Ce faisant, elle procure un lieu de résidence aux organismes artistiques majeurs, favorise l'accessibilité aux diverses formes d'art de la scène et promeut la vie artistique et culturelle au Québec.

Dans le cadre de l'exercice de revue de mandat, la Société a sondé divers partenaires selon un échantillonnage préalablement convenu avec Richter. L'objectif consistait à déterminer si la Société s'acquittait adéquatement des pouvoirs et des responsabilités qui lui sont conférés en vertu de l'article 20.1 de la LSPDAM à l'égard de ses producteurs et de ses compagnies résidentes. Ce sondage portait sur la qualité des services particuliers et des équipements techniques fournis, le partenariat avec la Société dans le cadre de projets communs ou lors de la production, coproduction, ou l'accueil de spectacles et de l'organisation d'activités visant l'accroissement du public. De plus, les partenaires ont exprimé leur appréciation sur le degré de collaboration de la Société et les moyens de la bonifier, le cas échéant. Des réponses reçues, il appert que les partenaires sont satisfaits de la qualité des services, des équipements fournis et du niveau de collaboration de la Société dans le cadre des divers types de partenariats. Ce sondage a permis à la Société d'identifier certaines pistes d'amélioration et de bonifier les résultats antérieurs obtenus dans le cadre du sondage des producteurs réalisé en 2014.

Les pouvoirs qui sont conférés à la Société à l'article 20.1 de la LSPDAM lui permettent notamment de produire, coproduire ou d'accueillir des œuvres artistiques du Québec et l'étranger, d'organiser des activités visant la sensibilisation et l'accroissement du public, d'offrir des services particuliers et de se doter d'équipements spécialisés pour répondre aux besoins des producteurs et organismes artistiques, de conclure des ententes ou de participer à des projets communs avec toute personne ou organisme (y compris tout gouvernement étranger, un de ses ministères ou organisme de celui-ci ou toute organisation internationale ou un organisme de celui-ci), et ainsi d'accueillir, de réaliser et de diffuser une variété innombrable de projets ayant trait aux divers arts de la scène présentés en direct dans ses salles et espaces publics et diffusés sur divers supports (captation vidéo, Internet, etc.).

L'administration de la Place des Arts, et de l'Amphithéâtre Fernand-Lindsay dont le gouvernement lui a confié la gestion, lui assure des revenus de location de salles, d'espaces administratifs et commerciaux et de services accessoires à ces locations permettant d'autofinancer à plus de 90% son budget de fonctionnement. Elle bénéficie aussi de Subvention de fonctionnement et de Subvention MA/RD du gouvernement du Québec. Elle reçoit aussi des dons de sa Fondation et de tiers en conformité avec les dispositions de l'article 20.1 al. 7. Ainsi, la Société dispose de moyens lui donnant la flexibilité financière requise en vue de la continuité de ses opérations et de l'entretien et de la mise à niveau de ses immeubles et équipements. Cependant, elle doit assumer un risque financier élevé dans le cadre de ses activités de production et de co-production qui vient en limiter le nombre et un modèle d'affaires en développement au niveau de la diffusion de son contenu sur les diverses plateformes numériques.

Depuis la dernière révision de la LSPDAM en 2007, le contexte d'affaires dans lequel la Société évolue a changé. La Maison symphonique a été construite de même que d'autres salles en région métropolitaine de Montréal et la Société a dû par conséquent ajuster son offre et sa programmation dans un marché dont le taux d'assistance et la demande stagnent.

L'inauguration en 2011 de l'ECGEL avec sa salle d'exposition et sa mosaïque d'écrans qui offrent une programmation gratuite ont stimulé l'expansion du volet d'accessibilité aux arts de la scène qui s'est déployé à vive allure à la Place des Arts grâce notamment à l'appui de sa Fondation créée en 2007. Le volet éducatif du programme d'accessibilité aux arts a aussi pris son envol il y a trois ans et un projet pilote de formation de professeurs et d'artistes pédagogues est en cours avec la collaboration du MCC, du MEES et du *Lincoln Center Education* de New York.

La Société soutient la création en offrant des résidences dans ses locaux et salles, en faisant bénéficier les créateurs de ses connaissances, de ses salles de répétition, de ses espaces publics, de ses salles de spectacles, de ses services et de ses contacts et est par conséquent un incubateur permettant à ces nouvelles œuvres et créateurs d'être diffusés au Québec et à l'étranger. Comme l'a demandé le gouvernement du Québec dans sa Politique sur la diffusion des arts de la scène, la Société a noué des liens avec un nombre imposant d'organismes artistiques et de producteurs qu'elle appuie tout en maintenant le lien privilégié qu'elle entretient avec ses compagnies résidentes.

Eu égard à ces développements, la direction de la Société de même que son CA considèrent que la LSPDAM telle que formulée lui permet d'atteindre les objectifs prévus dans le cadre de la mission de la Société et pour les années à venir. Néanmoins, certaines dispositions de la LSPDAM auraient avantage à être modifiées afin de les moderniser ou de clarifier l'étendue de certains pouvoirs dévolus à la Société. C'est dans ce contexte que la Société a formulé dans le présent rapport certaines recommandations dont le gouvernement du Québec pourrait s'inspirer dans l'éventualité où il déciderait de procéder à une révision complète de la LSPDAM.

## 6 Formulation des recommandations

Dans le cadre des observations formulées dans les volets Gouvernance, Organisation, Gestion et Performance de la section 4 ci-dessus, un certain nombre de recommandations sont présentées à la section 4. Le lecteur est donc invité à consulter cette section du rapport.

La direction de la Société a proposé une démarche en vue de procéder à l'analyse de l'actualisation de la mission de la Société, laquelle a été jugée adéquate par Richter. Ce dernier a coordonné l'envoi du sondage auprès des tierces parties partenaires, a agi à titre d'observateur lors de la session de travail du CA et s'est assuré que les conclusions de celle-ci soient adéquatement reflétées dans les propositions de modifications à la LSPDAM ci-après.

### **Modification de la fin de l'année financière de la Société au 31 mars**

L'exercice financier de la Société se termine le 31 août alors que celui du gouvernement du Québec se termine le 31 mars. La fin d'année financière de la Société s'arrime sur le calendrier traditionnel des salles de spectacles et les saisons des organismes culturels qui débutent habituellement le 1<sup>er</sup> septembre. La Société, à titre de société d'État, est donc tenue à une reddition de comptes qui s'effectue à deux reprises au cours de l'année.

De plus, au fil du temps, les activités des Festivals en saison estivale représentent une part plus importante du chiffre d'affaires de la Société et coïncident avec la fin de son année financière, ce qui rend sa planification financière annuelle plus complexe. Lors de sa réunion du 17 février 2017, le CA l'a autorisée à initier des discussions avec le MCC et le gouvernement du Québec en vue de modifier l'article 25 de la LSPDAM afin de faciliter sa reddition de comptes, d'améliorer son efficacité et sa planification financière annuelle.

## **Recommandation**

Il est proposé de modifier l'article 25 de la LSPDAM afin que l'exercice financier de la Société se termine le 31 mars.

## **Modifications relatives à l'actualisation de la mission et des pouvoirs de la Société**

La mission actuelle de la Société prévue à l'article 20 de la LSPDAM a été adoptée en 2000 dans la foulée de la Politique sur la diffusion des arts de la scène de 1996, du développement de la diffusion numérique et à la suite du transfert de la gestion de l'Amphithéâtre Fernand-Lindsay. Les acteurs du milieu culturel demandaient que la Société soit plus qu'un gestionnaire de salles et d'équipements et assume pleinement son rôle de diffuseur national des arts de la scène et soutienne l'ensemble des organismes culturels et producteurs du Québec.

La Société s'est acquittée de ce rôle avec brio, tel qu'en fait foi le nombre imposant de producteurs et d'organismes culturels qui fréquentent maintenant ses salles, son Esplanade et ses espaces publics. De plus, la Société s'est déployée dans d'autres créneaux : soutien aux créateurs, programme éducatif, formation de professeurs, arts numériques, spectacles et événements destinés à la communauté dans l'ECGEL et sur son Esplanade, services adaptés aux producteurs et au public et accueil d'expositions et d'autres formes d'arts que les arts de la scène. Elle appuie la diffusion de la chanson francophone dans le cadre de sa programmation et par l'accueil de la Société pour l'avancement de la chanson d'expression française (SACEF) et les créateurs d'ici.

Afin de reconnaître cette évolution de ses activités qui sont appelées à croître au cours des prochaines années, sa mission devrait être actualisée et les pouvoirs qui lui sont consentis et décrits dans sa LSPDAM revus et dans certains cas simplifiés. Par exemple, la LSPDAM reconnaît trois types d'organismes artistiques sans les décrire. Nous proposons que ce nombre soit réduit à deux : les organismes artistiques et les organismes résidents. Il faut aussi signaler que la LSPDAM ne fait pas spécifiquement mention des artistes et des activités de création qui se déroulent au sein de la Société. Finalement, la Société ne limite pas son rayon d'action à la location de salles et d'équipements et à l'accueil de producteurs et d'organismes pour promouvoir la vie artistique et culturelle au Québec. Elle soutient, accueille et appuie les créateurs d'ici afin que leurs œuvres soient présentées au Québec et à l'étranger, elle collabore et facilite l'accès à ses salles, salles de répétition et équipements d'exception à tous les organismes artistiques et producteurs, elle offre une expérience-client exceptionnelle, elle ouvre ses espaces publics et son Esplanade à toute la communauté et leur fait découvrir les arts de la scène et enfin elle forme des professeurs et des artistes pédagogues afin d'intégrer la culture dans l'éducation de nos enfants. Tel que mentionné précédemment, malgré que les dispositions de la LSPDAM confèrent déjà les pouvoirs requis à la Société pour accomplir sa mission dans le futur, les articles 20 et 20.1 auraient avantage à être précisés en vue de clarifier la portée de ceux-ci.

## **Modification à l'article 20 de la LSPDAM - Mission de la Société**

### **Recommandation**

Il est proposé de modifier la mission de la Société à l'article 20 afin de préciser qu'elle est une entreprise de diffusion « axée » sur les arts de la scène qui soutient les organismes artistiques, favorise l'accessibilité aux diverses formes d'art et contribue au rayonnement et à la diffusion d'artistes, de créateurs et

d'organismes artistiques au Québec et à l'étranger. La nature de la relation entre la Société et ses compagnies résidentes ainsi que les mécanismes de consultation entre elles seraient décrites dans l'article 20.1 de la Loi.

#### **Modifications à l'article 20.1 de la Loi** (Voir également la section 4.2.2)

L'article 20.1 énonce les divers pouvoirs consentis à la Société dans le cadre de la réalisation de ses objets et de sa mission. Certaines modifications nous apparaissent requises afin de doter la Société de pouvoirs comparables à ceux découlant de sa mission actualisée et rendre celle-ci conforme à ses activités.

L'article 20.1 al. 2 serait modifié en vue d'y inclure les activités visant l'éducation et la sensibilisation aux arts de la scène, mais aussi à la culture qui sont destinées à l'ensemble de la communauté et non seulement au « public » qui achète des billets pour des spectacles en salle. Le rôle de la Société est plus large que l'accueil dans ses salles d'un public. Elle doit aussi tenir compte des activités d'accessibilité dans l'ensemble du complexe de la Place des Arts et sur son Esplanade.

#### **Recommandations**

Il est proposé de modifier l'article 20.1 al. 2 afin de prévoir que la Société peut organiser des activités destinées à la communauté visant l'éducation et la sensibilisation aux arts de la scène et à la culture.

Malgré le texte du troisième alinéa de l'article 20.1, la Société n'a pas établi de politique de fonctionnement formelle relativement à sa fourniture de services aux organismes artistiques et aux producteurs, mais encadre plutôt ceux-ci par le biais d'une grille de tarifs, de protocoles et d'ententes et de contrats de location adaptés aux besoins distincts de divers utilisateurs de ses salles. La LSPDAM ne fait pas non plus mention des divers services qui sont offerts au public par la Société.

Il est aussi proposé que l'article 20.1 al. 3 soit modifié afin de préciser que la Société offre des services variés aux organismes artistiques, aux producteurs et au public.

Enfin, il est proposé que l'article 20.1 al. 8 soit modifié afin d'y décrire la relation privilégiée entre la Société et ses compagnies résidentes et leurs forums de discussion. Le dernier paragraphe de cet article serait retiré. En effet, la Société et ses compagnies résidentes ont établi des forums de résidents qui tiennent lieu de comité consultatif, mais aucune rémunération ou remboursement de dépenses n'a jamais été effectué par le gouvernement à ses participants.

#### **Modifications aux articles 21 al. 1 et 33 de la LSPDAM**

En 1996, le gouvernement a confié la gestion de l'Amphithéâtre de Lanaudière (devenu depuis l'Amphithéâtre Fernand-Lindsay) à la Société comme le prévoit l'article 20 de la LSPDAM. Cependant, les dispositions de l'article 21 al. 1 et 33 de la LSPDAM qui traite de l'étendue des pouvoirs de la Société sur d'autres biens que ceux de la Place des Arts de Montréal et la protection du nom « Place des Arts » n'ont pas été modifiées afin de tenir compte de ce changement. Ainsi, la Société ne peut exercer ses pouvoirs sur l'Amphithéâtre Fernand-Lindsay sans obtenir l'autorisation préalable du gouvernement, de la façon dont est formulé cet article, ce qui a été validé par un avis juridique interne. La Société doit donc obtenir au préalable un décret du gouvernement avant d'exercer ses pouvoirs sur les biens de l'Amphithéâtre

Fernand Lindsay ou de toute autre salle dont le gouvernement lui confie la gestion, restriction qui n'existe pas pour la Place des Arts. Ceci restreint indûment la capacité de la Société de gérer efficacement l'Amphithéâtre Fernand-Lindsay. L'appellation « Place des Arts » bénéficie aussi d'une protection en vertu de l'article 33 de la LSPDAM, ce qui n'est pas le cas pour l'Amphithéâtre Fernand-Lindsay.

### **Recommandation**

Il est proposé de modifier l'article 21. al. 1 afin de prévoir que la Société ne puisse, sans obtenir l'autorisation du gouvernement, exercer ses pouvoirs relativement à des biens autres que la Place des Arts ou tout autre établissement dont le gouvernement lui confie la gestion. L'appellation « Amphithéâtre Fernand-Lindsay » pourrait aussi bénéficier de la protection de son appellation en vertu l'article 33 en modifiant celui-ci.

### **Modification de l'article 16 de la LSPDAM (Voir également la section 4.2.2)**

L'article 16 de la LSPDAM prévoit que le plan d'effectifs et les normes et rémunération des membres de son personnel sont établis par règlement alors qu'en pratique le plan d'effectifs est établi par la direction et soumis au CA pour approbation et les normes et barèmes de rémunération des membres du personnel sont mis en œuvre par la direction conformément aux conditions définies par le gouvernement. L'adoption d'un règlement pour l'approbation de ces mesures est un mécanisme auquel la Société avait recours lors de la mise en place de la dernière refonte complète de la Loi en 1982 mais n'est plus utilisé.

### **Recommandation**

Il est proposé d'enlever les deux références à « règlement » dans l'article 16.

## 7 Annexes

### Annexe 1 – Conformité aux dispositions de la Loi constitutive de la Société

Disposition de la Loi	Conforme	Partiellement conforme	Non conforme	Commentaires
<b>CHAPITRE I – Constitution et organisation</b>				
1. Un organisme est constitué sous le nom de « Société de la Place des Arts de Montréal ».	X			
2. La Société est une personne morale.	X			
3. La Société a son siège dans le territoire de la Ville de Montréal.	X			
4. La Société est administrée par un conseil d'administration composé de 11 membres, dont le président du conseil et le président-directeur général. Le gouvernement nomme les membres du conseil, autres que le président de celui-ci et le président-directeur général, en tenant compte des profils de compétence et d'expérience approuvés par le conseil, après consultation de la Ville de Montréal ainsi que d'organismes socio-économiques et culturels à vocation nationale et à vocation régionale. Ces membres sont nommés pour un mandat d'au plus quatre ans.	X			La Société est présentement composée d'un conseil d'administration comptant onze (11) membres, dont le président du conseil et le président-directeur général.
4.1 Le gouvernement nomme le président du conseil d'administration pour un mandat d'au plus cinq ans.	X			
4.2 Le gouvernement, sur la recommandation du conseil d'administration, nomme le président-directeur général en tenant compte du profil de compétence et d'expérience établi par le conseil. Le mandat du président-directeur général est d'au plus cinq ans. Il exerce ses fonctions à temps plein.	X			
4.3 Si le conseil d'administration ne recommande pas, conformément à l'article 4.2, la nomination d'un candidat au poste de président-directeur général dans un délai raisonnable, le gouvernement peut nommer celui-ci après en avoir avisé les membres du conseil.	X			

4.4	En cas d'absence ou d'empêchement du président-directeur général, le conseil d'administration peut désigner un membre du personnel de la Société pour en exercer les fonctions.	X			
5.	Le gouvernement détermine la rémunération, les avantages sociaux et les autres conditions de travail du président-directeur général. Les autres membres du conseil d'administration ne sont pas rémunérés, sauf dans les cas, aux conditions et dans la mesure que peut déterminer le gouvernement. Ils ont cependant droit au remboursement des dépenses faites dans l'exercice de leurs fonctions, aux conditions et dans la mesure que détermine le gouvernement.	X			
7.	Les membres du conseil d'administration demeurent en fonction, malgré l'expiration de leur mandat, jusqu'à ce qu'ils soient remplacés ou nommés de nouveau.	X			Aucun mandat d'un administrateur n'est échu en date de ce rapport.
8.	Le quorum aux séances du conseil est de la majorité de ses membres.	X			
16.	Les membres du personnel de la Société sont nommés selon le plan d'effectifs établi par règlement de la Société. Sous réserve des dispositions d'une convention collective, la Société détermine, par règlement, les normes et barèmes de rémunération des membres de son personnel conformément aux conditions définies par le gouvernement.		X		Le plan d'effectifs de la Société ne fait plus l'objet de l'adoption d'un règlement. Les normes et barèmes des employés qui ne sont pas visés par une convention collective sont déterminés par le gouvernement du Québec et non par règlement. La direction estime que l'adoption de règlements de cette nature ne cadre plus avec la réalité opérationnelle.
17.	La Société peut, par règlement, pourvoir à sa régie interne. Un tel règlement peut notamment prévoir que constitue une vacance l'absence à un nombre de réunions qui y est fixé, dans les cas et les circonstances qui y sont déterminés.	X			
19.	Les procès-verbaux des séances du conseil d'administration, approuvés par celui-ci et certifiés conformes par le président ou par toute autre personne autorisée à le faire par la Société, sont authentiques. Il en est de même des documents ou des copies émanant de la Société ou faisant partie de ses archives lorsqu'ils sont certifiés conformes par l'une de ces personnes.	X			

**CHAPITRE II – Fonctions et Pouvoirs**

<p>20. La Société a pour objets d'exploiter une entreprise de diffusion des arts de la scène et d'administrer la Place des Arts de Montréal ou tout autre établissement dont le gouvernement lui confie la gestion. Ces activités ont particulièrement pour but de procurer un lieu de résidence aux organismes artistiques majeurs, de favoriser l'accessibilité aux diverses formes d'art de la scène et de promouvoir la vie artistique et culturelle au Québec.</p>	<p>X</p>			<p>Le gouvernement a aussi confié à la Société la gestion de l'Amphithéâtre de Lanaudière à Joliette.</p>
<p>20.1 La Société peut, notamment, pour la réalisation de ses objets:</p> <p>1° produire, coproduire ou accueillir des oeuvres artistiques du Québec et de l'étranger;</p> <p>2° organiser des activités visant la sensibilisation et l'accroissement du public;</p> <p>3° offrir des services particuliers aux organismes artistiques et aux producteurs et établir une politique de fonctionnement à cet égard;</p> <p>4° se doter d'équipements techniques spécialisés afin de répondre aux besoins spécifiques des organismes artistiques et des producteurs;</p> <p>5° conclure des ententes ou participer à des projets communs avec toute personne ou organisme;</p> <p>6° conclure, conformément à la loi, une entente avec un gouvernement autre que celui du Québec, l'un de ses ministères, une organisation internationale ou un organisme de ce gouvernement ou de cette organisation;</p> <p>7° recevoir des dons, legs, subventions ou autres contributions, pourvu que les conditions qui peuvent y être rattachées soient compatibles avec la réalisation de ses objets;</p> <p>8° former un comité consultatif composé d'organismes artistiques résidents et tout autre comité consultatif qu'elle juge nécessaire.</p> <p>Les membres d'un comité visé au paragraphe 8° du premier alinéa ne sont pas rémunérés, sauf dans les cas, aux conditions et dans la mesure que peut déterminer le gouvernement. Ils ont cependant droit au remboursement des dépenses faites dans l'exercice de leurs fonctions, aux conditions et dans la mesure que détermine le gouvernement.</p>		<p>X</p>		<p>La Société n'a pas établi conformément à l'article 20.1, 3<sup>ème</sup> alinéa, une politique de fonctionnement formelle relativement à l'offre de services particuliers aux producteurs et compagnies résidentes. Elle encadre ses relations avec ses compagnies résidentes par le biais d'un Protocole d'entente et avec ses producteurs par le biais de contrats.</p> <p>La Société n'a pas constitué conformément à l'article 20.1, 8<sup>ème</sup> alinéa, un aucun comité consultatif formel avec les compagnies résidentes, le processus de consultation ayant plutôt pris la forme de forums avec ceux-ci. La Société et ses compagnies résidentes ont convenu d'un protocole d'entente et mis en œuvre des pratiques de planification et de suivi relatives à leurs besoins et activités.</p>

21.	La Société ne peut, sans obtenir l'autorisation préalable du gouvernement: 1° exercer ses pouvoirs relativement à des biens autres que la Place des Arts de Montréal; 2° acquérir, aliéner, hypothéquer ou prendre à bail un immeuble; 3° acquérir des actions, des parts ou des éléments d'actif d'une personne morale ou en disposer; 4° contracter un emprunt qui porte le total des sommes empruntées par la Société et non encore remboursées au-delà du montant déterminé par le gouvernement; 5° (paragraphe abrogé); 6° (paragraphe abrogé).	X			L'article 21 al. 1 est silencieux sur l'exercice de pouvoirs par la Société sur les biens de l'Amphithéâtre de Lanaudière.
<b>CHAPITRE III – Garanties gouvernementales</b>					
23.	Le gouvernement peut déterminer les conditions de toute subvention qu'il accorde à la Société pour pourvoir en totalité ou en partie au paiement en capital et intérêts de tout emprunt ou autre obligation de la Société.	X			
24.	Le gouvernement peut garantir, aux conditions qu'il détermine, le paiement en capital et intérêts de tout emprunt ou autre obligation de la Société. Les sommes requises pour l'application du présent article sont prises sur le fonds consolidé du revenu.	X			
<b>CHAPITRE IV – Comptes et rapports</b>					
25.	L'exercice financier de la Société se termine le 31 août de chaque année.	X			La Société a entrepris des démarches afin de modifier son année financière au 31 mars de chaque année.
26.	Le plan stratégique de la Société doit tenir compte des orientations et des objectifs que le ministre donne à la Société.	X			
27.	La Société doit en outre, dans les quatre mois de la fin de son exercice financier, produire au ministre de la Culture et des Communications ses états financiers ainsi qu'un rapport de ses activités pour l'exercice financier précédent. Les états financiers et le rapport d'activités doivent contenir tous les renseignements exigés par le ministre.	X			
28.	Le ministre dépose le rapport d'activités et les états financiers de la Société, devant l'Assemblée nationale, dans les trente jours de leur réception, si elle est en session ou, si elle ne siège pas, dans les trente jours de la session suivante ou, suivant le cas, de la reprise de ses travaux.	X			

29.	La Société doit en outre fournir au ministre tout renseignement qu'il requiert sur ses activités.	X			
30.	Les livres et comptes de la Société sont vérifiés, chaque année et chaque fois que le décrète le gouvernement, par le vérificateur général.	X			
31.	Le rapport des vérificateurs doit accompagner le rapport d'activités et les états financiers de la Société.	X			
32.	La Société finance ses activités sur les sommes qu'elle reçoit et les crédits accordés annuellement à cette fin par le Parlement. Le surplus, s'il en est, est conservé par la Société à moins que le gouvernement n'en décide autrement.	X			
<b>CHAPITRE V – Dispositions transitoires et finales</b>					
33.	L'appellation « Place des Arts de Montréal » ainsi que l'appellation « Place des Arts » ne peuvent être utilisées au Québec pour désigner un immeuble, une entreprise ou un organisme quelconque, sans l'autorisation écrite de la Société.	X			
34.	La Société de la Place des Arts de Montréal est substituée à la Régie de la Place des Arts et, en cette qualité, elle en assume les pouvoirs et les obligations et en acquiert les droits.	X			
35.	Les membres et les employés de la Régie de la Place des Arts qui sont en fonction le 1 <sup>er</sup> juillet 1982 deviennent respectivement membres et employés de la Société de la Place des Arts de Montréal.	X			
36.	Le mandat d'un membre de la Régie de la Place des Arts qui n'est pas expiré le 1 <sup>er</sup> juillet 1982 est continué jusqu'à ce que ce membre soit remplacé par la nomination d'un nouveau membre par le gouvernement en suivant le mode de nomination prévu à l'article 4.	X			
37.	Toute disposition d'un règlement, d'un arrêté en conseil ou d'un décret adopté en vertu de la Loi sur la Place des Arts (chapitre P-11) demeure en vigueur jusqu'à ce qu'elle soit modifiée ou remplacée.	X			
39.	Les engagements auxquels le gouvernement est tenu à l'égard de détenteurs d'obligations de la Régie de la Place des Arts ne sont pas modifiés par la présente loi.	X			

40. Les engagements auxquels la Ville de Montréal était tenue à l'égard des déficits de la Régie de la Place des Arts, selon les arrêtés en conseil 679-65 du 31 mars 1965, 904-66 du 18 mai 1966 et le décret 3423-80 du 29 octobre 1980, sont à la seule charge du gouvernement.	X			
42. Le ministre de la Culture et des Communications est chargé de l'application de la présente loi.	X			

*\*Les articles de loi abrogés(6-9-10-11-12-13-14-15-18-22) ou omis (38-41-43) ou qui ont cessé d'avoir effet (44) ne sont pas reproduits dans ce tableau.*

## Annexe 2 – Principaux indicateurs et cibles de la Société

Indicateurs	Résultats de la Société				Variation	Comparables
	2016-2017 (projeté)	2015-2016	2014-2015	2013-2014		
Taux d'assistance	76%	78%	77%	76%	+2% sur trois ans	73,7% (Observatoire des Arts et de la Culture du MCC - Bulletin Optique, No. 51. Septembre 2016)
Taux d'occupation <sup>1</sup>	Salle Wilfrid-Pelletier 80%	Salle Wilfrid-Pelletier 90%	Salle Wilfrid-Pelletier 79%	Non disponible	+11% par rapport à 2014-2015	S/O
	Maison symphonique 64%	Maison symphonique 52%	Maison symphonique 46%		+6% par rapport à 2014-2015	
	Théâtre Maisonneuve 68%	Théâtre Maisonneuve 71%	Théâtre Maisonneuve 71%		Aucune variation	
	Théâtre Jean-Duceppe 87%	Théâtre Jean-Duceppe 98%	Théâtre Jean-Duceppe 96%		+2% par rapport à 2014-2015	
Jours d'utilisation - Wilfrid-Pelletier <sup>1</sup>	272 jours	241 jours	267 jours	270 jours	-10,7% sur trois ans	272 jours pour le groupe de référence 2 de la PdA <sup>2</sup>
Nombre de spectateurs <sup>1</sup> (incluant l'Amphithéâtre Fernand-Lindsay)	900 000	784 381	860 183	882 373	- 11% sur trois ans	S/O
Nombre de représentations <sup>1</sup> (incluant l'Amphithéâtre Fernand-Lindsay)	1 064	955	1 030	1 032	-7,4% sur trois ans	519 représentations pour le groupe référence de la PdA <sup>2</sup>
Nombre de spectateurs dans le cadre du programme d'accessibilité aux arts de la scène (PAAA) <sup>3</sup>	150 000	285 820	127 922	Non disponible	+123,4% par rapport à 2014-2015	S/O
Pourcentage des subventions publiques (fonctionnement et immobilisation) <sup>4</sup>	47%	41%	45%	44%	-3% sur trois ans	49% Centre national des Arts Ottawa, 2015-2016 54,4% Grand Théâtre de Québec, 2015-2016

1. Il importe de mentionner qu'au cours des trois dernières années, et particulièrement en 2015-2016, la Société a procédé à d'importants travaux de rénovation dans ses salles de spectacles. Ainsi, la salle Wilfrid-Pelletier, le Théâtre Maisonneuve et le Théâtre Jean-Duceppe ont tour à tour fermé leurs portes pendant plusieurs mois. Ces fermetures ont eu un impact important sur le taux d'occupation. Il en est de même pour le nombre de jours d'occupation de la Salle Wilfrid-Pelletier, du nombre de spectacles et du nombre de spectateurs. Les résultats projetés pour 2016-2017 présentent un portrait plus réaliste de la progression de ces indicateurs.
2. À moins de mention contraire, les indicateurs comparables (en dollars américains) proviennent d'AMS Consulting - Performing Arts Center Consortium (PACC) – pour l'année 2015-2016 et visent huit complexes culturels nord-américains (formant le groupe de référence 2 qui inclut la Société), qui par la taille de leurs budgets sont similaires.
3. En 2015-2016, la tenue d'une exposition ayant connu un grand succès populaire durant la période des Fêtes, explique l'écart entre l'année 2015-2016 et les exercices précédents.
4. Malgré les diminutions successives de la Subvention de fonctionnement, la hausse de ce poste est attribuable aux nombreux projets de maintien d'actifs de la Société.

### Annexe 3 – Indicateurs de performance

Indicateurs de performance	Société (6 salles)	Groupe de référence <sup>1</sup>
<b>Revenus et utilisation</b>		
Nombre de spectacles	955	519
Nombre de jours d'utilisation – Salle Wilfrid-Pelletier <sup>2</sup>	241	272
Taux d'assistance de billets vendus	62%	55%
Pourcentage de billets vendus en ligne	64%	56%
Ratio des revenus autonomes sur les revenus totaux <sup>3</sup>	59%	75%
Revenus autonomes par spectateur <sup>3</sup>	27 \$	71 \$
<b>Dépenses et autres ratios</b>		
Coûts d'opération par pied carré	6,04 \$	10,84 \$
Ratio des salaires et avantages sociaux sur les coûts d'opération	28%	30%
Nombre de représentations par employé à temps plein	10,84	5,21
Revenus totaux par employé à temps plein	425K \$	380K \$
Coût de marketing par spectateur	2,47 \$	10,38 \$

Année de référence : 2015-2016

1. À moins de mention contraire, les indicateurs comparables (en dollars américains) proviennent d'AMS Consulting - Performing Arts Center Consortium (PACC) – pour l'année 2015-2016 et visent huit complexes culturels nord-américains (formant le groupe de référence 2 qui inclut la Société), qui par la taille de leurs budgets sont similaires.

Il importe de mentionner qu'au cours des trois dernières années, et particulièrement en 2015-2016, la Société a procédé à d'importants travaux de rénovation dans ses salles de spectacles. Ainsi, la Salle Wilfrid-Pelletier, le Théâtre Maisonneuve et le Théâtre Jean-Duceppe ont tour à tour fermé leurs portes pendant plusieurs mois. Ceci a eu un impact important sur le nombre de jours d'utilisation. Ainsi, la Salle Wilfrid-Pelletier a été fermée pendant 96 jours en 2015-2016.

2. Aux fins du calcul de cet indicateur, seul le nombre de jours d'utilisation de la principale salle du complexe culturel est utilisé. Pour la Société, la Salle Wilfrid-Pelletier constitue la salle principale de référence.

3. Veuillez consulter la section 4.4.1 du présent rapport pour de plus amples explications.

## Annexe 4

### État des résultats et de l'excédent cumulé

Perspective 5 ans

	2017 B révisé	2016	2015	2014	2013	2012
<b>REVENUS</b>						
Subventions du gouvernement du Québec (fonct)	\$ 2,124,500	\$ 2,151,300	\$ 2,286,072	\$ 2,415,700	\$ 2,436,527	\$ 2,572,800
Subventions du gouvernement du Québec (immo)	\$ 10,756,144	\$ 11,053,695	\$ 13,233,677	\$ 12,613,414	\$ 8,239,162	\$ 2,787,793
Virement des subventions reportées du gouvernement du Québec	\$ 548,158	\$ 548,158	\$ 548,158	\$ 548,158	\$ 542,354	\$ 8,040,221
Location de salles	\$ 4,591,897	\$ 4,153,625	\$ 4,243,556	\$ 4,161,962	\$ 4,075,622	\$ 4,321,589
Services auxiliaires	\$ 4,596,063	\$ 4,463,872	\$ 4,668,294	\$ 4,268,473	\$ 4,010,133	\$ 3,523,457
Location de bureaux et de locaux commerciaux	\$ 2,532,165	\$ 2,640,394	\$ 2,327,145	\$ 2,178,316	\$ 2,251,312	\$ 2,101,745
Revenus de billetterie	\$ 4,026,846	\$ 4,126,332	\$ 3,914,712	\$ 4,882,173	\$ 4,547,864	\$ 4,424,288
Services aux producteurs	\$ 1,428,488	\$ 1,874,066	\$ 1,712,733	\$ 1,775,293	\$ 1,549,999	\$ 2,431,702
Commandites et publicité	\$ 191,043	\$ 265,070	\$ 215,947	\$ 194,793	\$ 241,422	\$ 517,750
Programme d'accessibilité aux arts	\$ 151,016	\$ 239,444	\$ 313,963	\$ 299,959	\$ 273,742	\$ 263,109
Contribution de la Fondation de la Place des Arts	\$ 315,000	\$ 280,000	\$ 280,000	\$ 280,000	\$ 250,000	\$ 280,000
Revenus financiers	\$ 175,000	\$ 161,125	\$ 144,612	\$ 166,739	\$ 174,118	\$ 179,295
Autres revenus	\$ 1,520,224	\$ 1,600,941	\$ 1,747,684	\$ 1,843,487	\$ 1,868,583	\$ 1,680,919
	\$ 32,956,544	\$ 33,558,042	\$ 35,636,553	\$ 35,628,467	\$ 30,460,838	\$ 33,124,668
<b>CHARGES</b>						
Salaires et avantages sociaux	\$ 9,155,753	\$ 9,428,098	\$ 9,298,796	\$ 9,055,588	\$ 8,947,060	\$ 9,548,519
Entretien et réparations des immeubles	\$ 4,755,523	\$ 4,487,799	\$ 5,147,248	\$ 4,122,007	\$ 4,172,809	\$ 4,574,596
Électricité et chauffage	\$ 2,617,000	\$ 2,530,932	\$ 3,027,790	\$ 2,932,314	\$ 2,567,945	\$ 2,413,859
Achats, entretien et réparations équipement	\$ 612,305	\$ 468,270	\$ 745,812	\$ 453,639	\$ 553,163	\$ 697,402
Services professionnels	\$ 764,330	\$ 591,604	\$ 370,883	\$ 875,648	\$ 727,000	\$ 788,866
Communications	\$ 756,184	\$ 503,365	\$ 612,822	\$ 1,096,094	\$ 967,337	\$ 1,112,570
Coûts d'exploitation des spectacles	\$ 2,614,230	\$ 2,422,839	\$ 2,500,334	\$ 2,489,033	\$ 2,457,708	\$ 2,433,428
Administration générale	\$ 238,600	\$ 218,740	\$ 295,442	\$ 296,263	\$ 381,818	\$ 427,740
Assurances et taxes	\$ 265,795	\$ 262,798	\$ 267,802	\$ 260,894	\$ 262,324	\$ 222,385
Charges d'intérêts	\$ 1,922,938	\$ 1,844,716	\$ 1,989,184	\$ 2,103,341	\$ 2,304,194	\$ 2,420,159
Amortissement des immobilisations corporelles	\$ 11,832,434	\$ 10,176,674	\$ 9,670,287	\$ 8,878,020	\$ 8,021,715	\$ 7,606,694
Programme d'accessibilité aux arts	\$ 425,689	\$ 420,435	\$ 767,410	\$ 777,283	\$ 569,197	\$ 764,378
Perte sur radiation d'immobilisations corporelles	\$ -	\$ 203,340	\$ 228,346	\$ 5,979	\$ -	\$ -
Autres charges	\$ 265,769	\$ 317,304	\$ 296,578	\$ 457,280	\$ 713,967	\$ 336,014
	\$ 36,226,550	\$ 33,876,914	\$ 35,218,734	\$ 33,803,383	\$ 32,646,237	\$ 33,346,610
<b>(DÉFICIT) EXCÉDENT ANNUEL</b>	\$ (3,270,006)	\$ (318,872)	\$ 417,819	\$ 1,825,084	\$ (2,185,399)	\$ (221,942)
<b>EXCÉDENT CUMULÉ AU DÉBUT DE L'EXERCICE</b>	\$ 8,041,578	\$ 8,360,450	\$ 7,942,631	\$ 6,117,547	\$ 8,302,946	\$ 8,524,888
<b>EXCÉDENT CUMULÉ À LA FIN DE L'EXERCICE</b>	\$ 4,771,572	\$ 8,041,578	\$ 8,360,450	\$ 7,942,631	\$ 6,117,547	\$ 8,302,946
<b>IMPACT S-37</b>	\$ 3,752,229	\$ 1,208,325	\$ (766,868)	\$ (1,994,126)	\$ 1,959,839	\$ -
<b>(DÉFICIT) EXCÉDENT ANNUEL AJUSTÉ (note)</b>	\$ 482,223	\$ 889,453	\$ (349,049)	\$ (169,042)	\$ (225,560)	\$ (221,942)
<b>REVENUS DE FONCTIONNEMENT</b>						
REVENUS AUTONOMES	\$ 21,652,242	\$ 21,956,189	\$ 21,854,718	\$ 22,466,895	\$ 21,679,322	\$ 22,296,654
REVENUS AUTONOMES	\$ 19,527,742	\$ 19,804,889	\$ 19,568,646	\$ 20,051,195	\$ 19,242,795	\$ 19,723,854
POURCENTAGE DES REVENUS AUTONOMES	90.19%	90.20%	89.54%	89.25%	88.76%	88.46%
NOMBRE DE SPECTACLES	1057	936	1012	1010	1032	1056
TAUX D'ASSISTANCE	76%	78%	77%	76%	75%	73%

Prévisions budgétaires au 28 février 2017

Résultats réels

Note:

La loi S-37 sur les paiements de transfert oblige la Société à ne comptabiliser que les paiements de transfert pour ses immobilisations (capital et intérêts) autorisées annuellement par le gouvernement devant l'Assemblée nationale, au moment du budget. Avant l'adoption de la loi et en conformité avec la norme SP 3410 sur les paiements de transfert, la Société pouvait reconnaître un revenu équivalent aux dépenses d'amortissements et d'intérêts sur ses emprunts à court et à long terme. Cette approche réduisait significativement l'impact des dépenses d'immobilisations et leurs charges d'intérêt sur les résultats de la Société, un revenu équivalent leur étant reconnu.

La Loi S-37 entraîne des fluctuations importantes au niveau des résultats annuels de la Société. Pour cette raison, et dans sa gestion quotidienne, la Société, ainsi que le Ministère de la culture et des communications, suivent les résultats de la Société en appliquant la norme comptable SP 3410. Les résultats ci-dessus sont donc présentés sur cette base.