

**PLAN STRATÉGIQUE 2021-2023
DE LA SOCIÉTÉ DU GRAND THÉÂTRE DE QUÉBEC**

Mars 2022

TABLE DES MATIÈRES

Message du président-directeur général	3
Présentation de la société du Grand Théâtre de Québec	4
Bilan de la mise en œuvre du plan stratégique 2013-2017	6
Mission, vision et valeurs de la SGTQ	11
Contexte	12
Enjeux, orientations et cibles	16
Annexe 1 : Tableau synoptique du plan stratégique 2021-2023 de la SGTQ	19

MESSEGE DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

Madame Nathalie Roy
Ministre de la Culture et des Communications
225, Grande Allée Est
Québec (Québec) G1R 5G5

Madame la Ministre,

C'est avec plaisir et fierté que je vous transmets le Plan stratégique 2021-2023 de la Société du Grand Théâtre de Québec. Il a été adopté par les membres de son conseil d'administration le 15 décembre 2021.

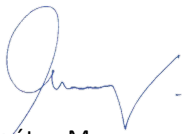
Le développement de ce plan tient compte des impacts de la pandémie de COVID-19 sur nos activités et s'inspire de documents d'orientation déterminants pour l'évolution de la culture au Québec, notamment la politique québécoise de la culture intitulée *Partout, la culture*. *L'agenda 21 de la culture au Québec* a aussi été un guide pour alimenter notre réflexion, cet agenda vise, entre autres, à positionner la culture au cœur du développement des communautés au même titre que les enjeux économiques, sociaux et environnementaux. Il mise aussi sur le pouvoir des arts pour accroître l'excellence dans divers domaines.

Dans la foulée de sa mission et de sa vision, la Société poursuivra ses activités et son développement en focalisant ses effets sur deux enjeux particuliers. Elle cherchera à rendre les arts de la scène accessibles au plus grand nombre en mettant en place une offre diversifiée de productions culturelles. Elle mettra également en œuvre des stratégies novatrices pour assurer une performance organisationnelle optimale.

Ce plan a été conçu en s'appuyant sur l'expertise d'une équipe de gestionnaires compétents et avec la collaboration des membres du conseil d'administration. Il tient aussi compte des suggestions formulées par un personnel fortement engagé.

À titre de président-directeur général, je vous assure de mon entière collaboration pour mettre en œuvre ce plan stratégique conformément aux règles de gouvernance des sociétés d'État. J'entends porter et faire rayonner notre vision pour que le Grand Théâtre de Québec poursuive son développement au service de la population de la région de la Capitale nationale et du Québec tout entier.

Veuillez agréer, madame la Ministre, l'expression de mes sentiments les meilleurs.



Gaétan Morency
Président-directeur général
p. j.

PRÉSENTATION DE LA SOCIÉTÉ DU GRAND THÉÂTRE DE QUÉBEC

La Société du Grand Théâtre de Québec (SGTQ) a été constituée en 1971 en vertu de la Loi sur la Société du Grand Théâtre de Québec. L'énoncé de ses fonctions en vertu de cette loi a été mis à jour en 2000 et précise que « la Société a pour objets d'exploiter une entreprise de diffusion des arts de la scène et d'administrer le Grand Théâtre de Québec ou tout autre établissement dont le gouvernement lui confie la gestion. Ses 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 ».

La Société se rapporte à l'Assemblée nationale par l'intermédiaire de la ministre de la Culture et des Communications. Le gouvernement nomme les huit administrateurs et le président-directeur général qui constituent le conseil d'administration.

L'effectif régulier de la Société comptait 36 postes au 31 août 2021. La SGTQ a également embauché, sur une base occasionnelle, plus de 100 employés pour l'année 2020-2021, principalement des préposés à l'accueil, des techniciens de scène et des préposés à la billetterie.

La Société est assujettie au Syndicat canadien de la fonction publique pour le personnel de soutien et pour le personnel d'accueil, ainsi qu'à l'IATSE (Alliance internationale des employés de scène, de théâtre et de cinéma) pour les techniciens de scène.

L'immeuble du Grand Théâtre de Québec, une œuvre architecturale unique de Victor Prus, a été construit il y a plus de 50 ans. Le bâtiment compte deux salles principales : la salle Louis-Fréchette a une capacité de 1 885 places (plus grande salle de la région après le Centre Vidéotron) et la salle Octave-Crémazie offre une ambiance plus intime avec une capacité de 510 places. Depuis 2019, le Grand Théâtre abrite également le STUDIOTELUS, un espace voué à la diffusion de spectacle pouvant accueillir jusqu'à 200 spectateurs, à la diffusion d'œuvres numériques majeures et à la restauration.

Les deux principales salles représentent le tiers des places de salles de spectacle de la région de Québec, en excluant le Centre Vidéotron.

L'immeuble offre également des ateliers, des salles de répétition, des loges d'artistes, près de 60 studios de musique, un stationnement de 70 places et une cour intérieure dans la portion occupée par le Conservatoire de musique de Québec. On y trouve aussi les bureaux administratifs de la SGTQ et du Théâtre du Trident ainsi que des locaux de création et de répétition.

La SGTQ diffuse entre 250 et 325 représentations par année, d'environ 175 spectacles différents. Considérant les jours de montage, de démontage et de répétition, les salles sont occupées à près de 60 %. Le nombre de spectateurs a atteint 245 306 en 2018-2019, pour un taux d'assistance de 79 %. Les restrictions sanitaires visant à faire face à la pandémie de COVID-19 ont fait en sorte que la SGTQ n'a accueilli que 166 848 spectateurs en 2019-2020 et 11 746 en 2020-2021.

La programmation du Grand Théâtre de Québec est diversifiée. Elle inclut des spectacles d'opéra, des concerts symphoniques, des récitals classiques, de la danse contemporaine et classique, du théâtre de création et de répertoire, de la musique et des chansons — d'ici et d'ailleurs, de styles variés, d'artistes reconnus et émergents —, de l'humour, des ciné-conférences ainsi que des prestations pour jeune public.

Les organismes résidents, soit l'Opéra de Québec, l'Orchestre symphonique de Québec et le Théâtre du Trident, produisent environ la moitié de la programmation. Les spectacles d'autres producteurs externes constituent 30 % de la programmation et les présentations ou coprésentations de la SGTQ, 20 %.

Avant la pandémie de COVID-19, les subventions gouvernementales représentaient 30 % du budget d'exploitation de la SGTQ. Les 70 % restants sont constitués par les revenus autonomes de la SGTQ. Ils sont générés notamment par la location de salles, la recharge des frais de techniciens scéniques, la présentation ou la coprésentation de spectacle et la facturation de frais de billetterie.

La SGTQ génère également des revenus de commandite, d'exploitation des bars, de la restauration, du stationnement, de la vente de produits dérivés et du vestiaire.

BILAN DE LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN STRATÉGIQUE 2013-2017

La SGTQ termine la mise en œuvre de son Plan stratégique 2013-2017 avec un bilan positif. Des résultats concrets ont été obtenus pour presque toutes les orientations. Il est à noter que ce plan a été révisé lors de l'entrée en fonction d'un nouveau président-directeur général, ce qui a mené à l'élaboration d'un plan d'action 2016-2018 dont les principaux éléments visaient à :

- Actualiser la plateforme Web et consolider le réseau Billetech
- Développer et appliquer des technologies numériques interactives par l'entremise d'un laboratoire de recherche et de partenariats
- Favoriser la visibilité et la synergie avec les organismes résidents
- Accroître le nombre de coprésentations avec les diffuseurs de Québec et de l'Est-du-Québec
- Bonifier l'offre de restauration et d'animation des lieux
- Accroître les activités corporatives, les commandites et le mécénat
- Accroître les relations avec la communauté
- Contribuer à la mutualisation avec les membres du réseau des institutions culturelles du gouvernement du Québec

Parmi les réussites majeures, il faut noter les travaux de réfection de l'enveloppe extérieure du bâtiment. De plus, la situation financière de la Société a été stabilisée avec la collaboration du ministère de la Culture et des Communications.

Conformément à la volonté du ministère de la Culture et des Communications, la SGTQ collabore avec d'autres membres du réseau des institutions culturelles du gouvernement du Québec. Cette démarche a donné naissance à des projets multidisciplinaires, des stratégies promotionnelles conjointes bénéfiques et des économies d'échelle substantielles.

Dans le domaine de l'intégration des nouvelles technologies, la SGTQ a démarré, à cette époque, le projet Espace technologique, maintenant nommé le STUDIOTELUS, grâce auquel elle deviendra un lieu culturel interactif de premier plan. Les objectifs de ce projet novateur s'inscrivent dans le droit fil du Plan culturel numérique du Québec, qui s'oriente autour de la création et de la diffusion de contenus numériques, et de l'adaptation à la culture numérique par l'innovation. De même, le projet correspond précisément aux objectifs du programme du Fonds du Canada pour les espaces culturels.

En matière d'ouverture sur son milieu et d'implication dans la vie communautaire, la SGTQ a développé des partenariats avec des organismes comme Les Urbainculteurs (potager urbain dans la cour du Conservatoire), la société d'apiculture Alvéole (sur le toit du Grand Théâtre) et Loisirs Montcalm. Ces partenariats ont notamment permis de distribuer le produit des récoltes à des familles défavorisées de la région.

À la suite des démarches visant à structurer le financement privé et les activités corporatives au Grand Théâtre, la SGTQ a entrepris, sous le leadership de la présidente du conseil d'administration, une opération de relations publiques ciblant la communauté d'affaires de la région. Cette opération a donné lieu à plusieurs rencontres avec des commanditaires corporatifs potentiels et des acteurs-clés du secteur des congrès.

Ces rencontres, de même que plusieurs participations de la direction à des comités et à des séminaires portant sur l'engagement du monde des affaires dans le domaine des arts et sur la responsabilité citoyenne des entreprises, ont confirmé le fort potentiel du Grand Théâtre de Québec pour susciter un engagement soutenu et diversifié de la part de la communauté d'affaires.

Au cours de cette période (2016-2018), la SGTQ a réalisé une revue de mandat qui fait ressortir une très bonne performance globale quant à la réalisation de sa mission. Il reste toutefois des éléments à travailler dans le prochain plan stratégique, notamment les règles de gouvernance, la révision des règles de gestion contractuelle et la relève de personnes occupant des postes stratégiques. Le maintien des actifs et l'augmentation des revenus autonomes seront aussi dans la mire de la SGTQ pour les prochaines années.

Le plan stratégique 2013-2017 s'articulait autour de quatre enjeux et de six orientations, présentés ci-après. Un bilan exhaustif présentant les actions réalisées pour répondre aux enjeux et orientations du plan stratégique 2013-2017 est disponible sur demande.

ENJEU 1 : RAYONNEMENT DES ARTS DE LA SCÈNE DANS TOUTE LEUR DIVERSITÉ

Orientation 1 : Renforcer les arts de la scène par une offre culturelle riche et diversifiée

Axe 1 : Programmation			
OBJECTIF 1 Maintenir le nombre de représentations (réparties en 8 disciplines artistiques)	INDICATEUR Nombre de représentations nationales et internationales en tous genres	CIBLE Plus de 300 représentations/an	CIBLE ATTEINTE ? Oui (340/an)
OBJECTIF 2 Augmenter le nombre de présentations et de coprésentations de niveau international	INDICATEUR Taux d'augmentation	CIBLE Augmentation de 20 % (entre 2013 et 2017)	CIBLE ATTEINTE ? Non (10,6 %)
OBJECTIF 3 Augmenter le taux d'assistance aux présentations et coprésentations	INDICATEUR Taux d'augmentation de l'assistance	CIBLE Augmentation de 5 % par année	CIBLE ATTEINTE ? Oui (8 %)
Axe 2 : Chanson québécoise			
OBJECTIF 4 Contribuer à la vitalité de la musique québécoise, notamment la chanson francophone	INDICATEUR Nombre et nature des mesures et actions favorisant le rayonnement de la musique québécoise	CIBLE 5 mesures mises en place entre 2013 et 2017	CIBLE ATTEINTE ? Oui (5)
Axe 3 : Partenariats			
Objectif 5 Renforcer l'engagement de la SGTQ à l'égard des organismes résidents et multiplier les partenariats avec les organismes culturels	Indicateur Nombre et nature des ententes de collaboration et de partenariat	Cible 5 nouvelles ententes de partenariats	CIBLE ATTEINTE ? Oui (6)

Axe 4 : Résidences de création			
Objectif 6 Accroître les initiatives avec les artistes établis et émergents de la région de Québec et d'ailleurs	Indicateur Nombre et nature des initiatives visant à maximiser l'utilisation des lieux	Cible 4 initiatives	CIBLE ATTEINTE ? Oui (4)

ENJEU 2 : RENOUVELLEMENT DES PUBLICS, SATISFACTION ET FIDÉLISATION DE LA CLIENTÈLE

Orientation 2 : Renforcer l'engagement du Grand Théâtre en faveur d'une plus grande accessibilité aux arts de la scène

Axe 5 : Accès des citoyens aux arts de la scène			
Objectif 7 Favoriser l'accès et la participation du public aux activités culturelles	Indicateur Nombre et nature des initiatives visant à accroître la participation du public aux activités culturelles	Cible 3 nouvelles initiatives	CIBLE ATTEINTE ? Oui (6)
Axe 6 : Lieux physiques			
Objectif 8 Améliorer l'accessibilité et l'ambiance des lieux	Indicateur Nombre et nature des actions visant à faciliter l'accessibilité dans un environnement de qualité	Cible 6 actions réalisées	CIBLE ATTEINTE ? Oui (6)

Orientation 3 : Fidéliser les publics actuels et rejoindre de nouveaux auditoires

Axe 7 : Fidélisation de la clientèle			
Objectif 9 Adopter de nouvelles méthodes et pratiques de gestion de la relation client	Indicateur Nombre et nature des nouvelles pratiques de gestion de la relation client	Cible 3 nouvelles pratiques	CIBLE ATTEINTE ? Oui (5)
Objectif 10 Améliorer la satisfaction de la clientèle	Indicateur Taux de satisfaction	Cible Taux de satisfaction supérieur à 90 %	CIBLE ATTEINTE ? Oui (94 %)
Axe 8 : Nouveaux publics			
Objectif 11 Favoriser le développement et le rajeunissement des clientèles	Indicateur Nombre et nature des nouvelles stratégies pour augmenter les publics	Cible 2 nouvelles stratégies	CIBLE ATTEINTE ? Oui (3)

ENJEU 3 : INTÉGRATION DES NOUVELLES TECHNOLOGIES À L'ENSEMBLE DES ACTIVITÉS

Orientation 4 : Exploiter le potentiel des nouvelles technologies pour faire rayonner davantage les arts de la scène

Axe 9 : Nouvelles technologies			
Objectif 12 Mieux exploiter les nouveaux médias pour faire rayonner davantage les arts de la scène	Indicateur Nombre et nature des actions visant à mieux exploiter les nouveaux médias	Cible 4 actions réalisées	CIBLE ATTEINTE ? Oui (4)
Axe 10 : Mise en marché			
Objectif 13 Actualiser la mise en marché des spectacles en tenant compte des nouvelles technologies	Indicateur Nombre et nature des nouvelles activités de communication mises en place	Cible 3 nouvelles approches	CIBLE ATTEINTE ? Oui (5)
Axe 11 : Équipements culturels			
Objectif 14 Maintenir nos équipements culturels à la fine pointe des nouvelles technologies	Indicateur Le nombre et la nature des améliorations à nos équipements culturels	Cible Procéder au renouvellement des équipements culturels prévu au calendrier du maintien des actifs du Grand Théâtre de Québec en fonction des disponibilités financières réservées à cette fin	CIBLE ATTEINTE ? Oui
Axe 12 : Technologie numérique			
Objectif 15 Contribuer aux travaux ministériels en vue de l'adoption d'une stratégie d'intervention commune en matière de contenu culturel numérique	Indicateur Nombre de mesures soumises		CIBLE ATTEINTE ? Oui (9)

ENJEU 4 : ORGANISATION DYNAMIQUE ET PERFORMANTE

Orientation 5 : Renforcer l'efficacité organisationnelle sur le plan de la gestion, des ressources humaines et des ressources financières

Axe 13 : Ressources humaines			
Objectif 16 Renforcer la structure organisationnelle et les effectifs	Indicateur Nombre et nature des actions réalisées pour favoriser l'optimisation des ressources et le renouvellement du personnel	Cible Actualiser et mettre en œuvre les actions contenues dans le plan de réorganisation des effectifs	CIBLE ATTEINTE ? Oui
Axe 14 : La gestion financière			
Objectif 17 Poursuivre les actions visant à stabiliser l'autonomie financière	Indicateur Taux d'autofinancement	Cible 66 % d'autofinancement	CIBLE ATTEINTE ? Oui (65 %)

Orientation 6 : Poursuivre la modernisation du bâtiment

Axe 15 : Mise en valeur du bâtiment			
Objectif 18 Mettre davantage en valeur le bâtiment dans son environnement	Indicateur Nombre et nature des actions réalisées pour mettre davantage en valeur le bâtiment	Cible 3 actions réalisées	CIBLE ATTEINTE ? Oui (5)
Axe 16 : Restauration du bâtiment			
Objectif 19 Procéder à la restauration de diverses composantes structurelles du bâtiment	Indicateur Amélioration du bâtiment	Cible Réaliser les divers travaux prévus au calendrier du maintien des actifs du Grand Théâtre de Québec, et ce, dans le respect des budgets alloués et des échéanciers	CIBLE ATTEINTE ? Oui

MISSION, VISION ET VALEURS DE LA SGTQ

Pour la durée de ce plan stratégique (2021-2023), la SGTQ a précisé sa mission et redéfini sa vision ainsi que ses valeurs organisationnelles.

MISSION

Procurer un lieu de résidence aux organismes artistiques majeurs que sont l'Opéra de Québec, l'Orchestre symphonique de Québec et le Théâtre du Trident, favoriser l'accessibilité aux diverses formes d'art de la scène et promouvoir la vie artistique et culturelle au Québec.

VISION

Inscrire le leadership du Grand Théâtre de Québec au cœur du développement culturel, social et économique de la grande région de la Capitale nationale.

VALEURS

En plus d'adhérer aux valeurs de l'administration publique québécoise¹, la SGTQ possède ses propres valeurs organisationnelles qui guident, au quotidien, ses actions et celles de son personnel. Ces valeurs sont les suivantes :

- **L'engagement**
Le personnel s'implique activement dans l'atteinte des objectifs de son équipe et de la SGTQ, et partage avec fierté la vision de l'organisation.
- **La collaboration**
La SGTQ favorise le développement de liens de coopération entre les individus, les équipes de travail et les partenaires de manière à contribuer à l'accomplissement de sa mission et au rayonnement de l'organisation.
- **La créativité**
Le personnel contribue à faire de la SGTQ une organisation innovante et performante en faisant preuve de créativité et d'esprit d'initiative dans l'exercice de ses fonctions.
- **Le respect**
Le personnel manifeste de la considération et fait preuve de courtoisie, d'écoute et de discrétion à l'égard des personnes qu'il côtoie dans l'exercice de ses fonctions. Il agit également avec diligence et évite toute forme de discrimination.
- **L'implication dans le milieu**
La SGTQ et son personnel s'inscrivent comme des membres actifs dans leur environnement. Ils tissent des liens de collaboration avec la population, les entreprises et les organisations de la Capitale nationale. Ils contribuent au développement culturel, social et économique de leur milieu.

¹ Les valeurs de l'administration publique québécoise sont : la compétence, l'impartialité, la loyauté, l'intégrité et le respect.

CONTEXTE

CONTEXTE EXTERNE

Le Plan stratégique 2021-2023 s'inscrit dans la continuité des actions antérieures de la SGTQ, des orientations stratégiques qu'elle s'est données depuis 2018 et des impacts de la pandémie de COVID-19 sur ses opérations. Il introduit aussi de nouveaux éléments liés à l'environnement changeant dans lequel la Société évolue.

Occasions à saisir

- Le renouvellement de la politique culturelle annoncé dans le document *Partout, la culture* propose de façonner un environnement propice à la création et au rayonnement des richesses culturelles du Québec. Il propose également de miser sur la culture et les communications pour soutenir le développement économique du Québec. Ces deux orientations sont directement liées à la mission de la SGTQ.
- Les artistes de la chanson tirent désormais davantage leurs revenus de l'organisation de tournées de spectacles que de la vente d'albums. Il s'agit d'un changement important dans la mise en marché des produits culturels. Dans ce contexte, la qualité des salles du Grand Théâtre de Québec et l'excellente réputation de la SGTQ auprès des diffuseurs, des agences de spectacles et des artistes constituent des avantages concurrentiels.
- L'importante offre culturelle dans le marché de Québec, de même que les investissements visant à moderniser les infrastructures et l'image de marque des salles de spectacle, créent un engouement autour des arts de la scène.
- La région de la Capitale nationale possède une économie florissante, un faible taux de chômage et une croissance démographique appréciable. Les perspectives de croissance présentent notamment un mouvement démographique qui accroît le bassin de clientèle primaire du Grand Théâtre de Québec.
- Le réseau structurant de transport en commun de la ville de Québec augmentera l'achalandage dans le secteur, favorisera la notoriété de l'institution et augmentera la visibilité des événements publicisés localement. L'accès au Grand Théâtre de Québec sera aussi facilité par cette amélioration de l'offre de transport en commun.
- L'importance accordée au virage numérique et technologique des organismes publics liés au ministère de la Culture et des Communications favorise le financement de projets et l'accès à des ressources spécialisées.

Défis à relever

Certaines « menaces » doivent être prises en considération et constituent des défis dans l'atteinte des objectifs de la SGTQ :

- Les fermetures des salles de spectacle et les restrictions sanitaires ont eu des impacts majeurs sur le milieu des arts de la scène et sur les habitudes de consommation du public quant à la fréquentation des salles de spectacle.
- L'augmentation du nombre de salles de spectacle dans les marchés primaire et secondaire du Grand Théâtre de Québec entraîne un fractionnement des clientèles.
- Les technologies numériques modifient le comportement des consommateurs en matière de recherche d'informations, de prise de décision, d'achat et de paiement. Les stratégies et tactiques à déployer nécessitent des investissements importants pour le développement d'outils numériques, l'intégration de bonnes pratiques en intelligence d'affaires et la formation du personnel.
- Les nouvelles habitudes d'écoute de musique et de visionnement de spectacles sur internet, à partir de plateformes numériques internationales performantes, contribuent à changer le comportement d'achat des publics plus jeunes et leurs attentes à l'égard des diffuseurs.
- Environ 80 % de la programmation du Grand Théâtre de Québec est produite par les organismes résidents ou des producteurs externes. La SGTQ n'est alors que la locatrice et n'a aucun contrôle sur le contenu, la disponibilité et la mise en marché des productions.
- La construction des infrastructures du réseau structurant de transport en commun de la ville de Québec complexifiera pendant un certain temps l'accès au Grand Théâtre et réduira le nombre de cases de stationnement disponibles dans le secteur.
- La localisation du Grand Théâtre, dans le centre-ville, donne l'impression au public qui se déplace en voiture qu'il est difficile de trouver un stationnement.
- Le vieillissement de la population force la SGTQ à mettre en place des mesures facilitant l'accès et le confort des visiteurs au Grand Théâtre de Québec.

CONTEXTE INTERNE

Le plan stratégique 2021-2023 de la SGTQ a été élaboré pour tirer avantage des forces de l'organisation et surmonter ses faiblesses.

Forces

À court et moyen termes, la SGTQ peut notamment compter sur les atouts suivants :

- La programmation du Grand Théâtre est dense, très diversifiée et planifiée sur plusieurs mois à l'avance, malgré la pandémie de COVID-19 qui a forcé de nombreux reports et annulations de spectacle.

- La Société peut compter sur un important partenariat en alliance de marque, valide jusqu'en novembre 2030.
- Le Grand Théâtre de Québec est stratégiquement situé au cœur de la belle ville de Québec. Sa situation géographique le rend facile d'accès en voiture, en transport en commun ou en transport actif.
- La fin des travaux portant sur l'enveloppe du bâtiment et sur les espaces publics extérieurs du Grand Théâtre de Québec a redonné ses lettres de noblesse à l'institution et permis d'améliorer significativement l'expérience client.
- Les célébrations du 50^e anniversaire du Grand Théâtre de Québec ont permis de mettre en valeur l'institution, son apport dans le milieu culturel et son impact économique pour la Capitale nationale.
- L'aménagement d'un espace doté d'équipements technologiques voués à la diffusion d'œuvres d'art numérique et médiatique permet de positionner le Grand Théâtre de Québec comme un chef de file dans la production, la diffusion et la promotion d'œuvres audacieuses et accessibles.
- La nouvelle scène située dans le STUDIOTELUS positionne le Grand Théâtre de Québec comme un lieu de découverte proposant une programmation éclectique, un laboratoire de création, une rampe de lancement pour les artistes émergents, etc. L'aménagement de l'espace et sa capacité d'accueil en font un lieu de rencontre et de grande proximité entre le public et les artistes.
- La salle Louis-Fréchette (la plus grande salle à Québec après le Centre Vidéotron, 1885 places) permet d'accueillir des artistes établis et des spectacles de grande envergure, tandis que la salle Octave-Crémazie (510 places) offre une expérience plus intime et davantage de proximité avec les artistes. En ajoutant à cela la petite scène située dans le STUDIOTELUS, le Grand Théâtre de Québec est donc en mesure de diffuser une grande diversité de spectacles.
- La bonification de l'offre en restauration du Grand Théâtre de Québec améliore significativement l'expérience client pour les détenteurs de billets et les organisateurs d'événements corporatifs. L'exploitation d'un resto-bar permettra également d'augmenter les revenus autonomes de la Société.
- La billetterie électronique permet de recueillir une variété d'informations. La SGTQ peut ainsi mieux connaître sa clientèle, ses goûts, ses attentes et ses habitudes de consommation.
- Les liens étroits entre notre équipe de programmation et l'Opéra de Québec, l'Orchestre symphonique de Québec, le Théâtre du Trident ainsi qu'avec les producteurs externes permettent d'offrir une grande diversité de spectacles.
- La présence d'une équipe loyale, compétente et engagée facilite la mise en œuvre des projets visant à bonifier l'expérience client, à offrir aux artistes un environnement scénique de grande qualité et à développer une offre de spectacles unique dans la région et au Québec.

- Les mécanismes de rétroaction et de mesure de la satisfaction de la clientèle sont efficaces. Ils rendent possible l'écoute attentive des visiteurs du Grand Théâtre de Québec afin d'intervenir rapidement et efficacement sur plusieurs aspects de l'expérience client.

Défis à relever

Certains éléments du contexte interne dans lequel évolue la Société doivent cependant faire l'objet d'une grande attention :

- L'organisation de la SGTQ repose sur une petite équipe dont certains membres occupent des postes-clés depuis de nombreuses années. Des départs à la retraite risquent d'affecter la qualité des services rendus par la SGTQ, il sera donc primordial de planifier un plan de relève de la main-d'œuvre pour maintenir l'expertise de la SGTQ. De même, certaines fonctions ne peuvent actuellement être exécutées que par une seule personne possédant les connaissances et l'expertise requises, mettant à risque l'organisation du travail en cas de départ, de maladie, etc.
- Les équipements technologiques de scène sont vieillissants ; certains équipements en mécanique du bâtiment devront être modernisés pour respecter les normes ; les outils informatiques de support à la gestion sont peu performants et fonctionnent en silos, etc.
- Les technologies de l'information, l'intelligence d'affaires et l'intelligence artificielle transforment les façons de faire dans tous les milieux de travail. La SGTQ doit tenir compte de cette nouvelle réalité pour adapter notamment les stratégies de mise en marché de ses spectacles et ses pratiques de gestion.
- Il faut se soucier de la baisse de fréquentation des productions des compagnies résidentes et de la sous-utilisation des espaces publics hors des moments de spectacles.
- Finalement, l'accessibilité pour la clientèle présentant des contraintes à la mobilité doit continuer d'être améliorée pour favoriser encore plus l'accès à tous les publics.

ENJEUX, ORIENTATIONS ET CIBLES

Les objectifs poursuivis dans le Plan stratégique 2021-2023 permettront à la SGTQ d'être en position de force pour surmonter les impacts de la pandémie de COVID-19 et répondre aux autres enjeux auxquels elle fait face. Les deux principaux enjeux sont 1) les arts de la scène accessibles au plus grand nombre et 2) une performance organisationnelle optimale.

ENJEU 1 : LES ARTS DE LA SCÈNE ACCESSIBLES AU PLUS GRAND NOMBRE

Soucieuse de bien remplir sa mission et d'être accessible au plus grand nombre, la SGTQ souhaite maximiser le potentiel de ses salles et espaces publics par la diffusion de spectacles variés et l'organisation d'activités interactives ou participatives en lien avec les arts de la scène et les arts numériques.

La fin des travaux sur l'enveloppe du bâtiment et sur l'esplanade du Grand Théâtre, l'aménagement du STUDIOTELUS et le renouvellement des outils de médiation de l'œuvre de Jordi Bonet créent de nouvelles occasions de rencontre avec le public. Il faut les exploiter pour diversifier les clientèles, augmenter l'utilisation des espaces publics et bonifier l'expérience client.

En ce qui a trait à ses deux principales salles, le Grand Théâtre bénéficie déjà d'un très bon taux d'assistance et d'un fort taux de pénétration dans son marché primaire (51 % des consommateurs de spectacles de la région de Québec ont assisté à un spectacle au Grand Théâtre au cours des dernières années précédant la pandémie de COVID-19). Le contexte concurrentiel actuel et la diversité de l'offre de spectacles font toutefois en sorte que le retour à un taux d'assistance de 80 % représente un défi important pour la SGTQ.

De plus, les attentes des consommateurs à l'égard de leur expérience client évoluent rapidement, notamment à cause des expériences intenses qu'ils peuvent vivre lors d'événements, de festivals ou à travers le web et les réseaux sociaux. La Société devra faire preuve de créativité et travailler en étroite collaboration avec ses partenaires pour identifier des points d'améliorations spécifiques qui auront un impact sur la satisfaction générale de la clientèle.

Orientation 1 : Créer des occasions de rencontres avec le public

Objectif 1.1 Augmenter la fréquentation des lieux publics de la SGTQ (foyer, resto-bar, esplanade, cour du Conservatoire, etc.).	Indicateur Nombre de personnes ayant fréquenté des lieux publics de la SGTQ à d'autres moments que lors de la présentation de spectacle dans les salles Louis-Fréchette et Octave-Crémazie.	Cible 2021-22 : 4 900 2022-23 : 9 800
Objectif 1.2 Maintenir un haut niveau de satisfaction générale de la clientèle.	Indicateur Taux de satisfaction de la clientèle à l'égard de l'expérience client.	Cible 95 % de clients satisfaits ou très satisfaits
Objectif 1.3 Assurer un taux d'assistance annuel moyen d'au moins 75 %.	Indicateur Taux d'assistance annuel moyen pour la salle Louis-Fréchette.	Cible 75 % par année
	Indicateur Taux d'assistance annuel moyen pour la salle Octave-Crémazie.	Cible 2021-22 : 75 % 2022-23 : 80 %

ENJEU 2 : UNE PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE OPTIMALE

Le plan d'action 2016-2018 et l'ajustement de la contribution financière du ministère de la Culture et des Communications ont, à cette époque, permis de stabiliser la situation financière de la SGTQ. Cette situation a toutefois été fragilisée avec la pandémie de COVID-19 et la SGTQ doit maintenir une performance organisationnelle optimale pour assurer la pérennité de ses activités et le maintien de ses actifs.

Le Grand Théâtre de Québec bénéficie d'une position avantageuse dans son marché primaire : en tête pour la vente de billets de spectacle, devant le Centre Vidéotron pour les événements de nature culturelle, et en deuxième place en termes de popularité après la salle Albert-Rousseau.

Le changement des modes de consommation, particulièrement pour les clientèles de 55 ans et moins qui privilégient à plus de 88 % l'achat de billets en ligne, force la Société à adopter de nouvelles pratiques de mise en marché. L'objectif est d'augmenter la fréquentation de ses points de contact numériques (site internet, marketing par courriel et médias sociaux) et ses ventes en ligne. Cette transformation numérique passera notamment par le déploiement de nouvelles stratégies de communication numérique, l'amélioration de la billetterie en ligne, l'intégration de l'intelligence d'affaires dans les prises de décision et la mise en place de pôles de mutualisation des données.

L'amélioration de la performance financière de la SGTQ repose aussi sur l'optimisation du taux d'utilisation des salles (revenus de location, de services scéniques et de billetterie). En 2018-2019, la salle Louis-Fréchette a été utilisée 203 jours et la salle Octave-Crémazie 215 jours. Quant aux foyers des salles de spectacle et du bar Le Détour (maintenant nommé le STUDIOTEUS), en plus d'être ouverts lors des représentations, ils ont été utilisés 37 jours pour des événements corporatifs.

En 2020, la Société a également augmenté ses revenus autonomes en concluant une alliance de marque (commandites) de 10 ans avec TELUS et en exploitant, avec un partenaire concessionnaire, un service de resto-bar pour le public et d'un service-traiteur pour les événements corporatifs. La SGTQ mise également sur une meilleure utilisation de son stationnement extérieur et sur l'augmentation des ventes de produits dérivés.

Par ailleurs, le maintien des compétences organisationnelles constitue un défi de taille dans un contexte de vieillissement et de rareté de la main-d'œuvre. La moyenne d'âge du personnel de la Société augmente et plusieurs départs à la retraite sont à prévoir dans les prochaines années. Les ressources actuellement en place étant à un seuil minimum, un plan de relève et le développement d'une «marque employeur» attractive doivent être mis en place à moyen terme.

Orientation 2 : Développer des stratégies de commercialisation numérique

Objectif 2.1 Augmenter la fréquentation par le public des plateformes numériques de la SGTQ.	Indicateur Nombre de visites sur le site internet de la SGTQ.	Cibles 2021-22 : 390 000 2022-23 : 490 000
	Indicateur Nombre de personnes suivant les médias sociaux de la SGTQ.	Cibles 2021-22 : 26 500 2022-23 : 29 000
Objectif 2.2 Augmenter les ventes de billets sur le web.	Indicateur Proportion de billets électroniques vendus (présentation de la SGTQ et producteurs externes).	Cibles 2021-22 : 70 % 2022-23 : 70 %

Orientation 3 : Renforcer la capacité organisationnelle

Objectif 3.1 Assurer le maintien des compétences organisationnelles (ressources humaines).	Indicateur Taux de réalisation du plan de relève en ressources humaines.	Cibles 2021-22 : 100 % 2022-23 : 100 %
Objectif 3.2 Assurer une utilisation optimale des salles du Grand Théâtre.	Indicateur Nombre de jour-utilisation annuel de la salle Louis-Frédette.	Cible 2021-22 : 120 2022-23 : 210
	Indicateur Nombre de jour-utilisation annuel de la salle Octave-Crémazie.	Cible 2021-22 : 120 2022-23 : 220
Objectif 3.3 Accroître les revenus provenant des sources de financements autonomes et privés, autres que la billetterie, la location des salles et la facturation des services scéniques.	Indicateur Montant des revenus provenant des commandites et de la concession bar et restaurant.	Cibles 2021-22 : 350 000 \$ 2021-22 : 525 000 \$

ANNEXE 1

TABLEAU SYNOPTIQUE DU PLAN STRATÉGIQUE 2021-2023 DE LA SGTQ

TABLEAU SYNOPTIQUE PLAN STRATÉGIQUE 2021-2023

Mission : Procurer un lieu de résidence aux organismes artistiques majeurs, favoriser l'accessibilité aux diverses formes d'art de la scène et promouvoir la vie artistique et culturelle au Québec.	Vision : Inscrire le leadership du Grand Théâtre Québec au cœur du développement culturel, social et économique de la grande région de la Capitale nationale. Valeurs : Engagement, collaboration, créativité, respect, implication dans le milieu.
---	---

ENJEU 1 : LES ARTS DE LA SCÈNE ACCESSIBLES AU PLUS GRAND NOMBRE				
ORIENTATIONS	OBJECTIFS	INDICATEURS	CIBLES	
			2021-2022	2022-2023
1. Créer des occasions de rencontres avec le public	1.1 Augmenter la fréquentation des lieux publics de la Société du Grand Théâtre de Québec (SGTQ)	Nombre de personnes ayant fréquenté des lieux publics de la SGTQ à d'autres moments que lors de présentation de spectacle dans les salles Louis-Fréchette et Octave-Crémazie.	4 900	9 800
	1.2 Maintenir un haut niveau de satisfaction générale de la clientèle	Taux de satisfaction de la clientèle à l'égard de l'expérience client	95 %	95 %
	1.3 Assurer un taux d'assistance annuel moyen d'au moins 75 %	Taux d'assistance annuel moyen : salle Louis-Fréchette	75 %	75 %
		Taux d'assistance annuel moyen : salle Octave-Crémazie	75 %	80 %
ENJEU 2 : UNE PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE OPTIMALE				
ORIENTATIONS	OBJECTIFS	INDICATEURS	CIBLES	
			2021-2022	2022-2023
2. Développer des stratégies de commercialisation numérique	2.1 Augmenter la fréquentation par le public des plateformes numériques de la SGTQ	Nombre de visites sur le site internet de la SGTQ	390 000	490 000
		Nombre de personnes suivant les médias sociaux de la SGTQ	26 500	29 000
	2.2 Augmenter les ventes de billets sur le web	Proportion de billets électroniques vendus (productions du GTQ et producteurs externes)	70 %	70 %
3. Renforcer la capacité organisationnelle	3.1 Assurer le maintien des compétences organisationnelles (Ressources humaines)	Taux de réalisation du plan de relève en ressources humaines	100 %	100 %
	3.2 Assurer une utilisation optimale des salles de la SGTQ	Nombre de jour-utilisation annuel de la salle Louis-Fréchette	120	210
		Nombre de jour-utilisation annuel de la salle Octave Crémazie	120	220
	3.3 Accroître les revenus provenant des sources de financements autonomes et privés, autre que la billetterie, la location des salles et la facturation des services scéniques.	Montant des revenus provenant des commandites et de la concession bar et restaurant	350 000 \$	525 000 \$