



SOCIÉTÉ DU GRAND THÉÂTRE DE QUÉBEC

REVUE DE MANDAT

RAPPORT

2 novembre 2017

MALLETTE

SOMMAIRE EXÉCUTIF

Contexte de la société d'État

La Société du Grand Théâtre (la Société) a été constituée en 1971 en vertu de la Loi sur la Société du Grand Théâtre de Québec. La Société rend compte à l'Assemblée nationale par le biais du ministre de la Culture et des Communications.

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. 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'immeuble du Grand Théâtre de Québec, une œuvre architecturale unique de Victor Prus, a été construit il y a plus de 45 ans et a une superficie de 22 000 mètres carrés. Un projet important de réfection de l'enveloppe extérieure est en cours de réalisation.

Avec 31 employés permanents, la Société opère deux salles de spectacle : Louis-Fréchette (1 873 places) et Octave-Crémazie (510 places). Avec les techniciens de scène et préposés à l'accueil ajoutés à l'effectif régulier selon les besoins inhérents aux spectacles, ce sont 57 employés équivalents temps complet qui ont composé l'équipe pour l'exercice 2015-2016.

Offrant environ 350 représentations par année, la Société propose une programmation diversifiée dont la moitié est produite par ses organismes résidents : l'Orchestre symphonique de Québec, l'Opéra de Québec, le Trident, le Club musical de Québec et les Grands explorateurs. Elle gère également le réseau Billetech.

Revue de mandat en vertu de la LGSE

La Loi sur la gouvernance des sociétés d'État (LGSE) prévoit que le ministre responsable d'une société d'État doit faire rapport au gouvernement sur l'application de sa loi constitutive tous les dix ans. Ce rapport doit contenir des recommandations concernant l'actualisation de la mission de la société, ainsi qu'une évaluation sur l'efficacité et la performance de la société. Mallette S.E.N.C.R.L. a été mandatée afin de réaliser la revue de mandat de 2017.

Approche méthodologique et thèmes investigués

La revue de mandat a été réalisée suivant la méthodologie proposée par le *Guide pour la préparation de la revue de mandat des sociétés d'État*. Dans un premier temps, nous avons établi la situation de la Société relativement aux quatre thèmes suivants :

- **Gouvernance** Composition du conseil d'administration, rôle et responsabilités du conseil et de ses comités, relations avec la haute direction et les parties prenantes
- **Organisation** Prestation de service de la Société alignée aux priorités gouvernementales, planification stratégique et opérationnelle, reddition de comptes, conformité au cadre légal
- **Gestion** Collaborations et partenariats, leadership de la direction, offre de service, gestion des ressources, efficacité et efficience des processus
- **Performance** Performance de la Société par rapport à ses cibles et à ses pairs, rentabilité, satisfaction de la clientèle, capitalisation des acquis, modèle d'affaires

Dans un deuxième temps, nous avons examiné si la Société possédait les bonnes conditions pour réaliser sa mission et si la mission devrait être actualisée. Finalement, nous avons formulé des recommandations quant à l'actualisation de la mission et à l'amélioration de la performance.

Constats et recommandations

Gouvernance

La composition du conseil d'administration est adéquate, son rôle et ses responsabilités sont globalement bien assumés et exercés, et le conseil d'administration entretient des relations harmonieuses avec la haute direction et les parties prenantes. Nous avons relevé les opportunités d'amélioration suivantes :

- Aucun inventaire périodique des contrôles internes n'est effectué et il n'y a pas d'évaluation de leur efficacité. Le conseil d'administration devrait s'assurer de disposer de ces informations pour être en mesure d'apprécier l'intégrité de contrôles internes
- Une politique de divulgation financière devrait être établie et approuvée par le conseil d'administration
- L'évaluation du fonctionnement du conseil d'administration n'a pas été réalisée depuis 2015. Le comité d'éthique, de gouvernance et des ressources humaines devrait réaliser cette évaluation annuellement
- Le processus de gestion des risques n'est pas mis en œuvre de la manière dont il a été établi. La gestion des risques devrait être faite de manière systématique et le comité de vérification devrait en assurer la surveillance

Organisation

La mission est cohérente avec les priorités gouvernementales et la Société assume les fonctions prescrites dans sa loi constitutive. Les orientations stratégiques et opérationnelles en découlant sont bien établies, mais les cibles de résultats ne sont pas clairement définies. La Société se conforme tout de même à l'ensemble de ses obligations de reddition de comptes. Les opportunités d'amélioration relevées sont :

- La Société devrait définir les critères et modalités en vertu desquels elle offre, conformément à sa loi constitutive, un accès prioritaire à ses salles ou toute autre condition particulière à des organismes artistiques et culturels. De tels critères et modalités devraient être consignés dans une politique de fonctionnement
- De manière à mieux démontrer l'utilisation optimale de ses ressources, la Société devrait présenter plus clairement, dans son plan stratégique et dans son rapport annuel, les choix faits pour promouvoir les activités culturelles et pour favoriser l'accès et la participation des citoyens
- Le plan stratégique présente plusieurs indicateurs de performance, imprécis et inadéquats pour mesurer l'atteinte des résultats. Les indicateurs de performance et les cibles devraient traduire l'atteinte de résultats plutôt que les moyens à entreprendre, être cohérents avec la capacité financière, humaine et matérielle de la Société, mesurables et clairement communiqués à toutes les parties prenantes
- Bien qu'elle comprenne les raisons des écarts entre les revenus budgétés pour les présentations et les coprésentations et les revenus réels de même que les ajustements à apporter, la Société pourrait les documenter plus systématiquement pour prévenir que les situations ayant mené à des écarts négatifs ne se reproduisent

Gestion

Les processus de gestion de la Société sont adaptés à la taille modeste de l'organisation. La Société est forte de sa culture de collaboration et de mutualisme avec ses organismes résidents et les autres acteurs du milieu de la culture, notamment avec la Société de la Place des Arts de Montréal. Elle offre une programmation diversifiée, vue par un nombre croissant de spectateurs en 2015-2016 malgré un taux d'occupation des salles d'environ 10 % inférieur aux niveaux historiques de 2011 à 2013. Billetech est un réseau de promotion des arts de la scène efficace, dont les fonctionnalités doivent toutefois évoluer pour en faire un meilleur outil de gestion de la clientèle. La Société bénéficie d'une équipe d'experts pour la gestion de l'immeuble et en services scéniques ainsi que d'équipements de qualité supérieure. La gestion financière est rigoureuse tout comme la gestion du projet majeur de réfection de l'enveloppe de l'immeuble. Les gestionnaires font preuve d'agilité dans la gestion des ressources humaines et exercent un leadership collaboratif. Certains aspects de la gestion peuvent être améliorés :

- Dans un contexte de limitation des ressources financières, humaines et matérielles, les collaborations et les partenariats sont importants pour offrir aux citoyens un portefeuille de services adéquat au meilleur coût possible. La Société doit s'assurer de maintenir ses échanges avec Place des Arts, échanges qui devraient être soutenus et systématiques pour permettre d'identifier les opportunités de synergie entre les deux sociétés d'État

- L'interdépendance entre la Société et ses résidents nécessite une collaboration constante. Les actions planifiées visant une plus grande mise en commun des outils et des pratiques de mise en marché et de gestion de la clientèle doivent être mises en priorité. De plus, le regroupement physique des équipes de gestion devrait être considéré
- Le directeur de la programmation n'a aucune ressource directe de soutien. Une telle ressource permettrait d'assurer la bonne conduite et la relève des fonctions névralgiques de planification et diffusion de la programmation. Pour assurer la pérennité de la saine gestion de la programmation, les processus sous-jacents à ces fonctions devraient d'ailleurs être documentés et des outils plus systématiques de gestion de l'information reliée à la programmation devraient être mis en place
- La Société devrait poursuivre activement ses initiatives pour améliorer les fonctionnalités de la plateforme Billetech qui permettront une meilleure gestion de la relation client et favoriseront ainsi la fidélisation des membres du réseau et l'adhésion de nouveaux membres
- L'immeuble est l'actif tangible le plus important. La Société doit viser à augmenter l'utilisation des salles de spectacle et des foyers, notamment par une augmentation de la clientèle corporative et de congrès, et par une utilisation maximale des locaux du Conservatoire de musique de Québec laissés vacants pendant la période estivale
- La Société devrait se doter d'outils de gestion de l'information financière par activité plus performants, lui permettant d'améliorer son efficacité et de dégager du temps de ses ressources affectées à la gestion administrative pour des activités à plus grande valeur ajoutée

Performance

Les différentes clientèles (résidents, spectateurs, producteurs, Conservatoire de musique) sont satisfaites des services de la Société. Sa situation financière est toutefois précaire, son fonds des opérations affichant un déficit cumulé. Un plan d'action de retour à l'équilibre budgétaire a été élaboré. Des opportunités de génération de revenus autonomes ont été identifiées et des initiatives à effets multiples y sont prévues. La croissance des revenus autonomes ne pourra toutefois se réaliser sans investissements initiaux.

- La Société doit assurer un suivi rigoureux de la réalisation du plan de retour à l'équilibre budgétaire. La documentation à ses procès-verbaux devrait être bonifiée pour présenter l'état d'avancement des actions et laisser des traces du fondement des décisions prises en fonction des résultats générés ou non par les actions mises en œuvre
- La Société devrait réaliser des analyses d'étalonnage plus systématiquement et en faire rapport au conseil d'administration et dans son rapport annuel d'activités

Actualisation de la mission

La mission et la loi constitutive sont toujours pertinentes, mais des précisions pourraient y être apportées :

- La mission étant le premier élément de communication d'une organisation, la Société devrait en standardiser son énoncé dans ses différentes communications
- L'énoncé de mission pourrait faire mention de l'objectif de la Société d'arrimer ses actions aux orientations et priorités gouvernementales, positionnant ainsi clairement son rôle de société d'État
- « Procurer un lieu de résidence aux organismes majeurs » pouvant être interprété de multiples façons, ces termes utilisés dans la loi constitutive de la Société pourraient être précisés
- Une révision de l'énoncé de mission ou de la loi constitutive pourrait être l'occasion d'en harmoniser le vocable avec la nouvelle politique culturelle, notamment en ce qui concerne la notion d'« accessibilité »
- Si les résultats découlant de la mise en œuvre du plan de retour à l'équilibre budgétaire de la Société ne s'avèrent pas concluants, la mission de la Société devrait être révisée pour tenir compte d'une adéquation entre celle-ci et les ressources dont elle est en mesure de disposer

TABLE DES MATIÈRES

1. MÉTHODOLOGIE	1
2. RÉSERVES ET LIMITATIONS	3
3. SITUATION DE LA SOCIÉTÉ DU GRAND THÉÂTRE DE QUÉBEC	4
4. OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS	7
5. OBJECTIF 1 : GOUVERNANCE DE LA SOCIÉTÉ D'ÉTAT	8
5.1 Objectif 1.1 : Rôles et responsabilités globalement bien assumés et exercés	8
5.2 Objectif 1.2 : Composition adéquate du conseil d'administration	10
5.3 Objectif 1.3 : Relations harmonieuses du conseil d'administration avec la haute direction et les parties prenantes	10
6. OBJECTIF 2 : ORGANISATION	11
6.1 Objectif 2.1 : Mission cohérente avec les priorités gouvernementales	11
6.2 Objectif 2.2 : Mission et loi constitutive toujours pertinentes, malgré des précisions à y apporter et une application par la Société devant être adaptée selon les ressources disponibles	12
6.3 Objectif 2.3 : Des orientations stratégiques et opérationnelles bien établies, mais sans cibles de résultats clairement définies	16
6.4 Objectif 2.4 : Reddition de comptes conforme au cadre légal	17
6.5 Objectif 2.5 : Bonne collaboration avec le Ministère	18
7. OBJECTIF 3 : GESTION	19
7.1 Objectif 3.1 : Collaborations et partenariats nombreux	21
7.2 Une programmation diversifiée par un programmeur passionné	23
7.3 Billetech : un réseau de promotion efficace, un outil de gestion à renforcer	26

7.4 Une équipe d'experts en services scéniques et des équipements de qualité supérieure	27
7.5 Gestion de l'immeuble : un bâtiment unique entretenu par du personnel expérimenté et des investissements en maintien de l'immeuble importants à prévoir	28
7.6 L'utilisation des espaces à optimiser	31
7.7 Gestion rigoureuse du projet d'enveloppe	32
7.8 Gestion financière rigoureuse à l'aide de systèmes d'information à améliorer	33
7.9 Gestion agile des ressources humaines et leadership collaboratif	34
7.10 Objectif 3.5 : Gestion des risques non systématique	35
8. OBJECTIF 4 : PERFORMANCE	36
8.1 Objectif 4.1 : Pratiques d'étalonnage non systématiques et insuffisantes	37
8.2 Objectif 4.2 : Atteinte des cibles de résultats	38
8.3 Objectif 4.4 : Des clients globalement satisfaits	38
8.4 Objectif 4.5 : Capitalisation des acquis	40
8.5 Situation financière précaire (objectif 4.3 : Rentabilité et objectif 4.6 : Modèle d'affaires)	41

ANNEXES

ANNEXE 1
MODÈLE POUR LA REVUE DE MANDAT

ANNEXE 2
ORGANIGRAMME DE LA SOCIÉTÉ

ANNEXE 3
**PLAN STRATÉGIQUE 2013-2017 ET ARRIMAGE DU PLAN
D'ACTION 2016-2018 DE LA SOCIÉTÉ**

ANNEXE 4
**DEGRÉ DE CONFORMITÉ À LA LOI SUR LA GOUVERNANCE
DES SOCIÉTÉS D'ÉTAT ET À LA LOI SUR LA SOCIÉTÉ DU
GRAND THÉÂTRE DE QUÉBEC**

ANNEXE 5
**POLITIQUE CULTURELLE DU QUÉBEC
POLITIQUE DE DIFFUSION DES ARTS DE LA SCÈNE AU
QUÉBEC
AGENDA 21 DE LA CULTURE DU QUÉBEC
STRATÉGIE CULTURELLE NUMÉRIQUE DU QUÉBEC**

ANNEXE 6
**LETTRE DE LA MINISTRE DE LA CULTURE ET DES
COMMUNICATIONS SUR LES PRIORITÉS MINISTÉRIELLES (2015)**

ANNEXE 7
**PLAN STRATÉGIQUE 2012-2016 DU MINISTÈRE DE LA
CULTURE ET DES COMMUNICATIONS ET ARRIMAGE DES
PLANS DE LA SOCIÉTÉ**

ANNEXE 8
**EXTRAITS DU RAPPORT ANNUEL DE GESTION 2015-2016 :
MOT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION,
RAPPORT DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL ET RAPPORT
DU DIRECTEUR DE LA PROGRAMMATION**

ANNEXE 9
SONDAGE AUX PRODUCTEURS

1. MÉTHODOLOGIE

1. La Société du Grand Théâtre de Québec (la Société) est soumise à la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État. L'article 41 de cette Loi stipule que :

« Le ministre doit, au plus tard tous les 10 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. »
2. Dans ce contexte, le ministre de la Culture et des Communications (le ministre) nous a confié le mandat de réaliser la revue de mandat de la Société et de produire un rapport à cet effet.
3. Nous avons réalisé nos travaux avec l'aide des membres de l'équipe de gestion de la Société ainsi que des membres du conseil d'administration. Nous tenons à remercier l'équipe de la Société ainsi que tous les intervenants qui ont été sollicités durant le mandat.
4. Notre revue de mandat a porté principalement sur la période d'août 2015 à mai 2017 qui coïncide avec l'arrivée en poste du président-directeur général, du directeur de l'administration et du président du conseil d'administration actuels. Nous avons également scruté l'information tirée des rapports annuels des six dernières années. Nous avons recueilli les informations pertinentes en ce qui a trait aux sujets couverts par le mandat. Nous avons donc :
 - Pris connaissance de documents pertinents qui ont été fournis par la Société
 - Préparé des questionnaires d'entrevues
 - Réalisé des entrevues avec des intervenants clés
 - Président du conseil d'administration et du comité de gouvernance, éthique et ressources humaines
 - Président du comité de vérification et du sous-comité construction
 - Président-directeur général
 - Directeur de la programmation
 - Chef des services scéniques
 - Chef du service billetterie
 - Chef du service de l'immeuble
 - Chef du marketing et des communications
 - Directeur de l'administration
 - Représentants du ministère de la Culture et des Communications (le Ministère)
 - Organismes résidents
 - Mené un sondage auprès des producteurs (annexe 9)

5. Nous avons utilisé la méthodologie proposée par le Guide pour la préparation de la revue de mandat des sociétés d'État¹.
- **Étape 1 : Situation de la société d'État**
 - Objectif 1 : analyser la gouvernance de la société d'État pour déterminer comment le conseil d'administration encadre et supervise la conduite des affaires de la société d'État
 - Objectif 2 : analyser l'organisation de la société d'État afin de déterminer si elle respecte les dispositions de sa loi constitutive et si son mandat est toujours en adéquation avec les priorités du gouvernement
 - Objectif 3 : analyser la gestion de la société d'État dans le but d'apprécier les méthodes, processus et outils mis en place par ses dirigeants pour répondre aux besoins des Québécois à travers sa mission et les priorités gouvernementales
 - Objectif 4 : apprécier la performance globale de la société d'État et la comparer avec celle de ses pairs (étalonnage)
 - **Étape 2 : Actualisation de la mission de la société d'État**
 - Objectif : s'assurer que la mission de la société d'État est en adéquation avec son contexte et les priorités du gouvernement
 - **Étape 3 : Formulation des recommandations**
 - Objectif : permettre une prise de décision concernant l'actualisation de la mission et l'amélioration de la performance de la société d'État
 - Cette étape peut contenir des suggestions pour actualiser, si nécessaire, la loi constitutive de la société d'État
6. Le modèle pour la revue de mandat est présenté à l'annexe 1 .

¹ Étapes et objectifs tirés intégralement du Guide pour la préparation de la revue de mandat des sociétés d'État

2. RÉSERVES ET LIMITATIONS

7. La méthodologie mise en œuvre dans la cadre du présent mandat s'est inspirée des référentiels reconnus en matière d'audits de conformité et de performance. Le mandat ne constitue toutefois pas un audit et, par conséquent, nous n'exprimons pas une opinion d'auditeur sur la qualité et la conformité des méthodes, processus et outils mis en place par la Société pour se conformer à sa loi constitutive, à la loi sur la gouvernance des sociétés d'État et pour répondre à sa mission.
8. Le présent document est confidentiel. Il n'est pas destiné à être utilisé à d'autres fins que celles établies dans le Guide pour la préparation de la revue de mandat des sociétés d'État, soit par la Société du Grand Théâtre de Québec et le gouvernement du Québec.
9. Une fois le rapport de revue de mandat déposé à l'Assemblée nationale, le ministre de la Culture et des Communications et la Société du Grand Théâtre de Québec peuvent diffuser le rapport comme précisé dans le Guide pour la préparation de la revue de mandat des sociétés d'État.
10. Si notre rapport est reproduit ou transmis par quelque moyen de communication que ce soit, le rapport complet doit être présenté, incluant les annexes. Mallette n'aura aucune responsabilité si des dommages résultent de la circulation non autorisée ou incomplète de ce document.
11. Au cours de notre revue, nous nous sommes appuyés sur l'information financière et les autres données qui nous ont été fournies. Nous n'avons pas procédé à un audit de ces informations selon les Normes canadiennes d'audit. Si certaines informations s'avèrent erronées, nos opinions et nos recommandations pourraient changer.

3. SITUATION DE LA SOCIÉTÉ DU GRAND THÉÂTRE DE QUÉBEC

12. La Société du Grand Théâtre de Québec 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. 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. » La Loi précise les objectifs découlant de ces fonctions ainsi que les moyens que la Société peut mettre en œuvre pour réaliser ces objectifs (cités plus loin dans le rapport).
13. La Société rend compte à l'Assemblée nationale par l'intermédiaire du ministre de la Culture et des Communications. Le gouvernement nomme les huit administrateurs et le président-directeur général qui constituent le conseil d'administration.
14. La Société opère actuellement avec 31 employés permanents. Selon les besoins inhérents aux spectacles, des techniciens de scène et des préposés à l'accueil sont ajoutés à l'effectif. Ainsi, pour l'exercice 2015-2016, 57 employés équivalents temps complet ont travaillé pour la Société. L'organigramme de la Société est présenté à l'annexe 2. La Société est assujettie au Syndicat canadien de la fonction publique pour le personnel de soutien et pour le personnel d'accueil et au Syndicat IATSE (Alliance internationale des employés de scène, de théâtre, techniciens de l'image, artistes et métiers connexes des États-Unis) pour les techniciens de scène.
15. L'immeuble du Grand Théâtre de Québec, une œuvre architecturale unique de Victor Prus, a été construit il y a plus de 45 ans et a une superficie de 22 000 mètres carrés. L'évaluation municipale établit la valeur de l'immeuble à 39 M\$ et la valeur de la reconstruction est estimée à 96 M\$. Un important projet de réfection de l'enveloppe extérieure du bâtiment est en cours de réalisation pour une valeur de 30,3 M\$.
16. Le bâtiment compte deux salles de spectacle. La salle Louis-Fréchette a une capacité de 1 873 places et une scène profonde permet d'y présenter des opéras à grand déploiement, un orchestre symphonique, du ballet et de la danse. C'est la salle la plus grande de la région après le Centre Vidéotron. La salle Octave-Crémazie offre une ambiance plus intime avec une capacité de 510 places. La Société accueille des événements dans chacune des deux salles. Les deux salles représentent le tiers des places de salles de spectacle de la région de Québec, en excluant le Centre Vidéotron qui peut offrir jusqu'à 19 000 places en formule concert.
17. 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 Société et du Théâtre du Trident et des locaux de création et de répétitions.
18. La Société présente environ 350 représentations par année. Considérant les jours de montage, de démontage et de répétition, les salles sont occupées à près de 60 %². Le nombre de spectateurs a atteint près de 275 000 spectateurs en 2015-2016 et un taux d'assistance de 82 %.
19. La programmation du Grand Théâtre 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 cinéconférences ainsi que des prestations pour le jeune public. Les organismes résidents, soient l'Opéra de Québec, l'Orchestre symphonique de Québec, le Théâtre du

² En 2015-2016, la salle Louis-Fréchette a été utilisée 219 jours (60 %) et la salle Octave-Crémazie 206 jours (56 %)

Trident, le Club musical de Québec ainsi que les Grands Explorateurs, produisent la moitié de la programmation. Les spectacles d'autres producteurs constituent 30 % de la programmation et les présentations ou coprésentations de la Société, 20 %.

20. La Société est gestionnaire depuis 25 ans, en partenariat avec la Ville de Québec et le Réseau Admission, du réseau de vente en ligne et de distribution de billets Billetech. Le réseau dessert les deux tiers des salles de la région de Québec et d'autres régions au Québec, et de nombreux événements ponctuels majeurs.
21. Les revenus de la Société, outre les subventions du gouvernement, sont générés dans le cadre des présentations des résidents et d'autres producteurs à titre de revenus de location de salle, de recharge des frais des techniciens scéniques et de frais de services de billetterie. La Société génère également des revenus de billetterie des membres du réseau et des revenus de présentation et coprésentation de spectacles. Accessoirement, la Société tire des revenus du stationnement et de la vente de rafraichissements pendant les spectacles.

	2010-2011 (k\$)	2011-2012 (k\$)	2012-2013 (k\$)	2013-2014 (k\$)	2014-2015 (k\$)	2015-2016 (k\$)	Variation 6 ans
Fonds des opérations							
Subvention	3 087	2 940	2 799	2 755	2 617	2 507	(19) %
Revenus autonomes	4 989	5 884	5 209	5 394	4 525	5 752	15 %
Total des revenus	8 076	8 824	8 008	8 149	7 142	8 259	
Dépenses	8 023	8 601	8 066	8 237	7 392	8 539	6 %
Excédent	53	223	(58)	(88)	(250)	(280)	
Solde de fonds	238	461	403	315	65	(215)	
Fonds des immobilisations							
Subventions	2 233	2 563	4 163	4 455	4 836	4 642	108 %
Charges	2 327	2 590	3 495	3 595	3 757	3 710	59 %
Excédent	(94)	(27)	668	860	1 079	932	
Solde de fonds	4 703	4 676	219 ³	1 079	2 158	3 090	
Fonds de développement culturel							
Subvention	2	117	-	-	-	-	
Charges	223	294	31	22	43	19	
Excédent	(221)	(177)	(31)	(22)	(43)	(19)	
Solde de fonds	448	271	240	218	175	156	
Excédent total annuel	(262)	19	579	750	786	633	
Solde des fonds	5 389	5 408	862⁴	1 612	2 398	3 031	
Nombre de représentations	375	368	345	339	331	355	(5) %
Taux d'occupation des salles ⁵	62 %	72 %	68 %	59 %	56 %	58 %	(6) %
Nombre de spectateurs ⁶	293 370	268 001	257 344	254 191	248 146	274 689	(6) %
Taux d'assistance	80 %	73 %	75 %	77 %	78 %	82 %	2 %

Source : États financiers présentés dans les rapports annuels de gestion

³ Impact de la nouvelle méthode comptable de 5 125 M\$ appliquée en 2012-2013

⁴ Idem

⁵ Nombre de jours d'occupation des deux salles divisé par le nombre de jours civils multiplié par deux (exemple pour 2015-2016 : (219+206)/(2*365)=58 %)

⁶ Nombre de spectateurs pour les deux salles de spectacle et les représentations dans les foyers des salles

22. Comme on peut le voir dans le tableau de la page précédente, bien que le solde des fonds aux états financiers du 31 août 2016 présente un excédent cumulé total de 3 031 000 \$, le solde du fonds des opérations est déficitaire.
23. À la lumière de l'évolution des enjeux financiers auxquels la Société fait face à la suite des déficits d'opérations successifs menant à un déficit cumulé de 215 000 \$ de son fonds des opérations au 31 août 2016, une évaluation de la situation a été réalisée en 2016 et un plan financier de retour à l'équilibre budgétaire a été élaboré. Un plan d'action 2016-2018, aligné sur le plan stratégique 2013-2017⁷, a également été établi. L'annexe 3 présente l'arrimage des deux plans. Les axes d'intervention retenus dans le plan d'action sont les suivants :
- Actualiser la plateforme Web et consolider le réseau Billetech
 - Développer et appliquer des technologies numériques interactives via un laboratoire de recherche et des 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 ainsi que les aires publiques du Grand Théâtre de Québec
 - Augmenter les activités corporatives, les commandites et le mécénat
 - Améliorer les relations avec la communauté
 - Contribuer à la mutualisation avec les membres du réseau des institutions culturelles du gouvernement du Québec

⁷ Le plan stratégique 2013-2017 a été prolongé à 2018 à la demande du Ministère afin que l'élaboration du nouveau plan stratégique soit alignée avec la Politique culturelle actuellement en cours de révision

4. OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS

24. Pour chacun des aspects investigués dans le cadre de la revue de mandat, une synthèse permet d’apprécier globalement comment la Société se conforme, opère sa gestion, réalise sa mission et performe.
- La Société est conforme aux attentes (rond vert)
 - ▲ Des opportunités d’amélioration ont été relevées (triangle jaune)
 - ◆ Des lacunes importantes ont été relevées (losange rouge)
25. Afin de respecter la structure du guide et d’éviter la redondance, nous avons eu recours aux références entre les sections du rapport.
26. Le sommaire des constats et recommandations est présenté dans le sommaire exécutif au début de ce rapport.

5. OBJECTIF 1 : GOUVERNANCE DE LA SOCIÉTÉ D'ÉTAT

27. À titre de société d'État, la Société doit se conformer à la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État (LGSÉ), qui définit les règles relatives au conseil d'administration et à ses comités, les fonctions du président-directeur général, les modalités d'élaboration du plan stratégique, les obligations de divulgation des renseignements relatifs à la gouvernance ainsi que les pouvoirs et responsabilités du ministre responsable de la Société.
28. La loi constitutive de la Société définit les paramètres de constitution du conseil d'administration, les mécanismes de nomination des membres du conseil et du président-directeur général, la mission et les pouvoirs de la Société ainsi que certaines obligations de reddition de comptes.
29. La gouvernance est un ensemble de mécanismes qui permettent de veiller aux orientations et à la gestion d'une organisation pour favoriser la réalisation de sa mission et l'atteinte de ses objectifs. Le conseil d'administration est la pierre angulaire de ces mécanismes. Le rôle du Conseil porte également sur la vigie du respect des exigences législatives et règlementaires auxquelles la Société est assujettie.
30. Nous avons validé que la Société se conformait aux exigences et appliquait les bonnes pratiques en matière de gouvernance.
 - ▲ Prise en charge du rôle et des responsabilités dévolus au conseil d'administration et à ses comités (section 5.1)
 - Composition du conseil d'administration et de ses comités (section 5.2)
 - Qualité des relations entre le conseil d'administration, la haute direction, le ministre responsable et les autres parties prenantes (section 5.3)

5.1 Objectif 1.1 : Rôles et responsabilités globalement bien assumés et exercés

31. Le conseil d'administration doit prendre en charge plusieurs responsabilités essentielles à la saine gouvernance de la Société. Afin de s'acquitter de ses responsabilités avec efficacité et efficience, en plus des comités statutaires de gouvernance, d'éthique et de ressources humaines (comité combiné étant donné l'envergure de l'organisation) et de vérification, le conseil d'administration forme des sous-comités selon les besoins (ex. : projet d'enveloppe du bâtiment, plan de retour à l'équilibre budgétaire, présent projet de revue de mandat, etc.). Cela a pour but de veiller plus spécifiquement à certains aspects clés de la gestion de la Société.
32. De manière générale, le conseil opère une gouvernance adéquate. Les membres sont intéressés et assidus aux rencontres du conseil, en plus de celles des comités et sous-comités. La fréquence des rencontres est adaptée et pertinente aux objectifs de chacun des comités.
33. Le conseil d'administration assume adéquatement ses responsabilités à l'égard de la gestion financière et de la reddition de comptes. Le conseil s'est grandement appliqué dans l'examen des dépenses et les choix de rationalisation et d'optimisation des activités de la Société découlant des compressions budgétaires des dernières années. Un sous-comité a été formé pour faire état du bilan et des perspectives de gestion financière de la Société, démontrant l'importance accordée par le conseil à cette responsabilité.
34. Le plan d'action 2016-2018 traduit les orientations stratégiques renouvelées et plus adaptées au contexte financier de la Société. Le conseil a été particulièrement impliqué dans l'établissement de ces

orientations. Le président-directeur général fait le suivi de l'avancement du plan à chaque réunion du conseil.

35. Par ailleurs, le conseil exerce adéquatement les responsabilités prescrites par la LGSÉ à l'égard des ressources humaines, de la planification de la relève, de l'évaluation du président-directeur général, de l'établissement des politiques et règles internes à la Société, de l'accueil des nouveaux administrateurs et de la surveillance des comités et sous-comités. Le sommaire des responsabilités et de la conformité de la Société à cet égard est présenté à l'annexe 4 .
36. Le conseil d'administration devrait évaluer l'intégrité des contrôles internes, des contrôles de la divulgation de l'information ainsi que des systèmes d'information et approuver une politique de divulgation financière. La Société n'est pas dotée d'une telle politique qui aurait pour objectif de guider les employés, les dirigeants et les administrateurs dans la diffusion d'informations financières exactes, en temps opportun et par les personnes autorisées. Par ailleurs, il n'existe pas d'inventaire périodique des contrôles internes, financiers et non financiers, conjugué à une évaluation de leur efficacité. Le conseil n'est donc pas en mesure d'apprécier l'intégrité des contrôles internes au-delà des communications annuelles reçues de la vérificatrice générale dans le cadre de l'audit des états financiers.
37. Bien que la Vérificatrice générale du Québec s'intéresse aux contrôles internes dans le cadre de l'audit des états financiers, elle « prend en considération uniquement les contrôles internes de l'entité portant sur la préparation et sur la présentation fidèle des états financiers afin de concevoir des procédures d'audit appropriées aux circonstances, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne de l'entité »⁸. Aucune lacune importante de contrôle interne n'a été communiquée par la vérificatrice générale au cours des cinq dernières années. La direction de la Société indique par ailleurs que la petite taille de l'équipe lui permet d'exercer une vigie efficace sur les employés et les processus.
38. Le comité de gouvernance, d'éthique et des ressources humaines exerce adéquatement son mandat, sauf à l'égard de l'évaluation du fonctionnement du conseil d'administration. Bien que des critères d'évaluation soient établis, l'évaluation du fonctionnement du conseil n'a pas été réalisée depuis 2015.
39. Le code d'éthique et de déontologie des membres du conseil d'administration est publié annuellement dans le rapport annuel de gestion, comme prescrit. Les membres témoignent de leur intégrité et de leur impartialité lors de leur nomination et doivent notifier au conseil tout changement à cet égard. Dans le cadre de l'important projet de réfection de l'enveloppe de l'immeuble, un arbitre sur les conflits d'intérêts a fait rapport à chaque rencontre du conseil pendant la démarche de sélection d'un fournisseur et tous les administrateurs ont déclaré n'avoir aucun conflit d'intérêts spécifique à ce projet.
40. Le comité de vérification prend en charge les responsabilités qui lui incombent en bonne partie. Il devrait notamment s'assurer que soit mis en place un processus de gestion des risques. Bien qu'un premier exercice d'évaluation des risques ait été réalisé en 2014 et qu'un processus de gestion des risques soit défini, la gestion des risques n'est pas mise en œuvre de manière systématique. Des démarches sont actuellement entamées pour mettre à jour le portefeuille de risques. Un lien devra être fait entre l'évaluation des risques résiduels et le plan d'action 2016-2018 (considéré comme le plan d'utilisation optimale des ressources) afin de s'assurer que les risques résiduels importants sont dûment considérés dans le plan d'action.
41. **Recommandations**
 - Évaluation des contrôles internes et établissement d'une politique de divulgation de l'information financière
 - La Société devrait faire l'inventaire périodique des contrôles internes et évaluer leur efficacité, puis en faire part au conseil d'administration pour qu'il évalue l'intégrité des

⁸ Extrait du rapport de l'auditeur indépendant

contrôles internes. Également, la Société devrait établir le cadre de divulgation de l'information financière (paragraphe 36)

- Évaluation du fonctionnement du conseil d'administration
 - Le comité d'éthique, de gouvernance et des ressources humaines devrait s'assurer de procéder annuellement à l'évaluation du fonctionnement du conseil d'administration (paragraphe 38)
- Mise en œuvre et surveillance du processus de gestion des risques
 - Le comité de vérification devrait s'assurer que le processus de gestion des risques soit dûment mis en œuvre (paragraphe 40)

5.2 Objectif 1.2 : Composition adéquate du conseil d'administration

42. La loi constitutive de la Société prévoit un conseil de neuf membres, dont le président-directeur général. Au début de nos travaux, seulement huit membres siégeaient au conseil. Une administratrice supplémentaire a été récemment nommée, portant le nombre d'administrateurs à cinq hommes et quatre femmes. La Société se conforme donc maintenant à sa loi constitutive en matière de nombre de membres et répond à l'exigence de parité de la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État.
43. Le conseil présente collectivement les compétences nécessaires et l'expérience pertinente pour une surveillance adéquate des activités de la Société. Le conseil possède en effet de bonnes connaissances du domaine culturel, des arts de la scène et du numérique ainsi que de bonnes compétences en matière de gouvernance, de stratégie d'affaires, de gestion financière, de communication et marketing ainsi que de droit des affaires. Toutefois, considérant les défis relatifs au maintien de l'immeuble, la contribution d'un membre ayant des compétences en architecture ou en gestion immobilière serait souhaitable. La recommandation d'un candidat possédant ce profil a d'ailleurs été récemment soumise au ministre. Pour le projet de réfection de l'enveloppe du bâtiment, la Société est accompagnée de la Société québécoise des infrastructures (SQI) et de professionnels, experts en gestion de projets immobiliers.
44. Comme l'exige la loi, plus du deux tiers des administrateurs sont indépendants. Cette qualité est validée lors de leur nomination par le gouvernement et un suivi annuel est assuré par un mécanisme de dénonciation des conflits d'intérêts. De plus, la durée des mandats est conforme aux modalités prévues.

5.3 Objectif 1.3 : Relations harmonieuses du conseil d'administration avec la haute direction et les parties prenantes

45. Pour créer valeur et synergie, il est essentiel que les relations entre les instances de gouvernance, la direction, les représentants du gouvernement et les autres parties prenantes soient harmonieuses.
46. Les communications entre le conseil d'administration et la direction de la Société sont fréquentes et empreintes de respect et de volonté de réaliser la vision de la Société. Les sous-comités du conseil d'administration travaillent en étroite collaboration avec la direction de la Société sur les dossiers prioritaires. Le conseil d'administration ainsi que la direction entretiennent également une très bonne collaboration avec les interlocuteurs du Ministère, tant pour les aspects administratifs que politiques. Grâce aux discussions tenues avec les cadres supérieurs du Ministère et aux contacts établis avec le cabinet du ministre, la Société dispose d'une information de qualité sur les priorités gouvernementales en matière de culture, à considérer dans l'élaboration de ses orientations stratégiques et de ses pratiques de gestion.

6. OBJECTIF 2 : ORGANISATION

47. Nous avons analysé la manière dont la société d'État est organisée pour livrer ses services.
- Cohérence de la mission avec les priorités gouvernementales (section 6.1)
 - ▲ Pertinence et application de la mission et des dispositions de la loi constitutive (section 6.2)
 - ▲ Outils de planification stratégique et opérationnelle (section 6.3)
 - ▲ Outils de reddition de comptes (section 6.4)
 - Bonne collaboration avec le Ministère (section 6.5)

6.1 Objectif 2.1 : Mission cohérente avec les priorités gouvernementales

48. Les priorités gouvernementales en matière de culture sont notamment traduites dans la mission du ministère de la Culture et de Communications, qui consiste, en regard de la culture, à contribuer à l'affirmation de l'identité et de la vitalité culturelles québécoises, et à favoriser l'accès et la participation des citoyennes et des citoyens à la vie culturelle.
49. Par ailleurs, les orientations gouvernementales liées à la culture sont énoncées dans un ensemble de politiques, de lois et de règlements. Les orientations émises dans les publications suivantes concernent plus particulièrement la Société du Grand Théâtre de Québec :
- La Politique culturelle du Québec : Notre culture, notre avenir (1992, en cours de révision)
 - La Politique de diffusion des arts de la scène : Remettre l'art au monde (1996)
 - L'Agenda 21 de la culture pour le Québec (2012)
 - La Stratégie culturelle numérique du Québec (2014)
50. Les grandes orientations établies dans ces publications ainsi que les principes directeurs et les thèmes soulevés dans le processus de consultation pour le renouvellement de la politique culturelle du Québec sont reproduits à l'annexe 5 .
51. De plus, environ aux deux ans, le ministre responsable de la Société fait parvenir au conseil d'administration une lettre communiquant clairement les orientations gouvernementales et les attentes envers la Société à cet égard. Cette lettre est présentée à l'annexe 6 .
52. Dans son plan stratégique 2013-2017, la Société a formulé sa mission comme suit :
- « Promouvoir la diversité culturelle et artistique, favoriser l'accessibilité aux différentes formes d'arts de la scène et contribuer à satisfaire les goûts et la curiosité de tous les publics. »
53. Cette mission ainsi que les actions planifiées et mises en œuvre par la Société dans le cadre de son plan stratégique 2013-2017, et plus récemment dans son plan d'action 2016-2018, sont alignées avec les priorités gouvernementales. Une analyse de cet arrimage est présentée à l'annexe 7 .
54. De surcroît, dans le processus d'élaboration du plan stratégique de la Société, la direction du Grand Théâtre de Québec et les représentants du Ministère échangent sur les priorités du Ministère. Ils communiquent lors de l'élaboration, puis le Ministère approuve la version définitive du plan stratégique. Ce mécanisme favorise la cohérence d'action de la Société avec les priorités gouvernementales. Les relations harmonieuses entre le conseil d'administration, la haute direction et le Ministère décrites à la section 5.3 favorisent l'efficacité et l'efficience de ce mécanisme.

55. Le président du conseil et le président-directeur général de la Société sont d'ailleurs bien au fait des orientations gouvernementales. Le président-directeur général a activement contribué à l'élaboration de la politique culturelle de 1992 et tous les deux sont impliqués dans le processus de révision de cette politique actuellement en cours.
56. Ils entretiennent par ailleurs des relations soutenues avec les intervenants du Ministère, ce qui les garde au fait des orientations gouvernementales au-delà du processus d'élaboration du plan stratégique. Il est prévu que le plan stratégique de la Société pour la prochaine période soit élaboré à la suite de la diffusion de la nouvelle politique culturelle et de la révision conséquente des orientations stratégiques du Ministère, afin d'en tenir compte le plus justement possible dans la définition des actions de la Société. En outre, la Société a été sollicitée par le Ministère dans sa lettre énonçant ses priorités ministérielles (annexe 6) pour participer à l'élaboration de la nouvelle politique culturelle. La Société participe effectivement à ce chantier.

6.2 Objectif 2.2 : Mission et loi constitutive toujours pertinentes, malgré des précisions à y apporter et une application par la Société devant être adaptée selon les ressources disponibles

57. Les articles 20 et 21 de la loi sur la Société du Grand Théâtre de Québec énoncent ses fonctions de la façon suivante :

« La Société a pour objet 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.

Ces activités ont plus 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.

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

Produire, coproduire ou accueillir des œuvres artistiques du Québec et de l'étranger;

Organiser des activités visant la sensibilisation et l'accroissement du public;

Offrir des services particuliers aux organismes artistiques et aux producteurs et établir une politique de fonctionnement à cet égard;

Se doter d'équipements techniques spécialisés afin de répondre aux besoins des organismes artistiques et des producteurs;

Conclure des ententes ou participer à des projets communs avec toute personne ou tout organisme;

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;

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;

Former un comité consultatif composé d'organismes artistiques résidents et tout autre comité qu'elle juge nécessaire. »

58. Comme mentionné précédemment, la Société a formulé sa mission comme suit dans son plan stratégique 2013-2017 :

« Promouvoir la diversité culturelle et artistique, favoriser l'accessibilité aux différentes formes d'arts de la scène et contribuer à satisfaire les goûts et la curiosité de tous les publics. »

59. Elle complète cet énoncé de mission dans son plan d'action 2016-2018 en y ajoutant :
- « Demeurer le lieu par excellence de la diffusion, de la création et de la promotion des arts de la scène dans la Capitale-Nationale en s'appuyant sur des partenariats, en favorisant l'intégration des nouvelles technologies et en misant sur le renouvellement des publics. »
60. Enfin, sa mission est articulée de la façon suivante dans son rapport annuel 2015-2016 :
- « Promouvoir et rendre accessibles au plus grand nombre de personnes le plus large éventail des arts de la scène dans la grande région de Québec; d'autre part, procurer un lieu de résidence aux organismes artistiques majeurs de la région. »
61. Pris dans leur ensemble, ces énoncés traduisent bien les fonctions assumées par la Société en vertu de sa loi. La mission étant le premier élément de communication d'une organisation, il serait opportun de réviser l'énoncé de mission pour en adopter une formulation définitive qui traduit ce que l'organisation fait et pourquoi elle le fait.
62. Par ailleurs, notre analyse des activités de la Société nous a permis de constater qu'elle applique ses fonctions en conformité avec les exigences de sa loi constitutive. En effet, elle exploite clairement une entreprise de diffusion des arts de la scène et administre le Grand Théâtre de Québec.

6.2.1 Procurer un lieu de résidence aux organismes artistiques majeurs

63. La Société offre des services de location permanente de ses salles à des organismes majeurs en musique, en opéra et en théâtre, soit à l'Orchestre symphonique de Québec, à l'Opéra de Québec, au Théâtre du Trident et au Club musical de Québec, qu'elle considère comme « résidents ». Ces organismes ont préséance en ce qui a trait au choix des dates de spectacles et reçoivent divers services, gracieusement ou non (gestion de leur lieu de diffusion, location de salles de répétition, lieux d'entreposage pour les décors et les instruments, salles de réunion et de travail, conseils en conception scénique et en marketing, gestion des abonnements et de la billetterie). Par ailleurs, le Grand Théâtre de Québec abrite le Conservatoire de musique de Québec et la bibliothèque de conservatoire d'art dramatique de Québec et accueille certaines des activités de ce dernier, et ce sans recharge par la Société des coûts liés à l'utilisation de ces locaux par ces deux organismes.
64. La Société procure donc un « lieu de résidence » à des organismes majeurs, sans que la notion de « résidence » soit toutefois la même pour chacun d'entre eux et sans qu'une politique de fonctionnement soit clairement établie avec chaque organisme comme le propose sa loi.
65. Par ailleurs, nous notons que les organismes artistiques « résidents » sont les mêmes depuis la révision de l'énoncé de loi de la Société en 2000, moment où a été introduite la fonction d'offrir un « lieu de résidence aux organismes artistiques majeurs ». Les discussions avec les différentes parties prenantes permettent de constater qu'il n'est pas envisagé de remettre en question les avantages offerts aux résidents actuels. Dans un contexte de constante évolution des acteurs des arts de la scène (producteurs et diffuseurs) et de l'émergence possible d'autres « organismes artistiques majeurs », il pourrait devenir difficile d'expliquer les critères de décision à l'appui des conditions accordées à certains organismes plutôt qu'à d'autres.

6.2.2 Favoriser l'accessibilité aux diverses formes d'art de la scène

66. Plusieurs actions menées par la Société contribuent à favoriser l'accès et la participation du public aux divers arts de la scène. La programmation diversifiée qu'elle offre dans les salles du Grand Théâtre en musique, théâtre, danse, chanson et spectacles de variétés, produits au Québec et ailleurs dans le monde y contribue. Consciente que le succès des résidents influence l'atteinte de la mission de la Société, elle travaille en collaboration avec ses résidents pour partager son expertise en matière de programmation, marketing et communication.

67. La stratégie de codiffusion est un moyen que la Société privilégie pour optimiser l'offre dans les salles de la grande région de Québec. Des collaborations sont également faites avec d'autres organisations pour offrir des activités visant à sensibiliser et à renouveler le public (ex. : Croissant musique, midis musique, Journée de la culture, Jardins symphoniques, partenariat avec l'OSQ et le Festival d'été de Québec pour offrir un concert sur les Plaines d'Abraham).
68. Le réseau Billetech, géré par la Société en partenariat avec la Ville de Québec et le réseau Admission, contribue à la mise en marché des arts de la scène et constitue une autre initiative de la Société pour donner accès aux citoyens aux arts de la scène, au-delà même de ceux présentés au Grand Théâtre de Québec. La Société développe également diverses formules pour permettre au public de se procurer des billets de spectacles à prix avantageux (familles, enfants, moins de 30 ans, etc.).
69. Par ailleurs, la Société est consciente que l'augmentation de la fréquentation des arts de la scène par les jeunes devrait se manifester grâce au développement d'une offre qui considère l'innovation technologique; la Société a donc planifié des actions en ce sens dans son plan d'action, qui concernent autant ses outils de mise en marché que ses installations de diffusion.
70. Le maintien de la qualité des infrastructures et des équipements du Grand Théâtre de Québec est aussi établi par la Société comme une priorité stratégique pour accomplir sa mission. En effet, la qualité de ses installations lui permet d'offrir des spectacles répondant aux besoins des producteurs et de mettre à la disposition du public un lieu de diffusion donnant accès à des arts de la scène professionnels de haute qualité.
71. Le cahier de consultation pour le renouvellement de la politique culturelle au Québec, la politique de diffusion des arts de la scène et l'Agenda 21 pour la culture au Québec font état de plusieurs autres phénomènes qui ont des impacts sur la participation et la consommation culturelle. Ainsi, les défis liés à la mission de la Société visant à rendre accessible au citoyen une diversité d'arts de la scène sont importants et en constante mouvance. Dans ce contexte, la Société devrait présenter plus clairement dans son plan stratégique et son rapport annuel les actions qu'elle a choisies de réaliser pour favoriser l'accès et la participation du public aux activités culturelles et le fondement de ces choix. Ces actions devraient être en lien avec les priorités gouvernementales toujours évolutives. À cet égard, l'énoncé de mission pourrait faire mention de l'objectif de la Société d'arrimer ses actions aux orientations et priorités gouvernementales, positionnant ainsi clairement son rôle de société d'État.
72. Nous avons aussi constaté que les récentes orientations de l'Agenda 21 traduisent dorénavant l'accessibilité par la « participation culturelle des citoyens ». Dans le contexte d'une révision possible de l'énoncé de mission et de la loi constitutive, l'adoption de ce terme renouvelé pourrait être considérée.

6.2.3 Promouvoir la vie artistique et culturelle au Québec

73. La Société prend également en charge ce volet de sa mission par diverses actions, d'abord en offrant une programmation diversifiée, qui contribue à promouvoir la diversité culturelle.
74. Elle fait la promotion de l'offre culturelle par la voie de son réseau Billetech, qui offre des services de billetterie pour plus de 15 salles de spectacle, plusieurs festivals de la grande région de Québec ainsi que pour des événements ponctuels majeurs. Le réseau Billetech donne aussi la possibilité d'acheter des billets pour des manifestations qui ont lieu à Montréal, à Sherbrooke ou à Chicoutimi.
75. La Société collabore avec ses résidents et avec d'autres partenaires producteurs pour faire la promotion des spectacles qu'ils diffusent dans ses salles et celles de codiffuseurs.
76. En ce sens, l'accueil du Théâtre du Trident, du Conservatoire de musique et de la Bibliothèque du Conservatoire sous le toit du Grand Théâtre de Québec constitue également une contribution de la Société au développement de la vie artistique et culturelle, de même que le projet de mise en place

d'un laboratoire de recherche et développement artistique et technique en partenariat avec des entreprises du domaine des innovations technologiques interactives.

77. Le président-directeur général et le directeur de la programmation participent également de façon active et sur base volontaire à de nombreux jurys, comités et ateliers, notamment de l'Association québécoise de l'industrie du disque, du spectacle et de la vidéo (ADISQ), du ministère de la Culture et des Communications, du Conseil des Arts et des lettres du Québec (CALQ), de la Ville de Québec et du Réseau indépendant des diffuseurs d'événements artistiques unis (RIDEAU), ce dernier visant particulièrement à stimuler et à encourager la mise en marché du spectacle au Québec. Ils partagent aussi leur expertise auprès de diverses organisations en vue de la mise sur pied de tournées de spectacles en danse, en chanson et en musique.
78. La collaboration avec les membres du réseau des institutions culturelles du gouvernement du Québec permet également une action de plus en plus concertée pour promouvoir la vie artistique et culturelle au Québec. À cet effet, le Grand Théâtre a développé des partenariats avec la Commission de la capitale nationale du Québec, le Musée national des Beaux-Arts du Québec, le Musée de la civilisation et la Place des Arts.
79. La Société a recours à différents mécanismes de communication (site Web, réseau Billetech, journaux, radio, télévision, médias sociaux) comme outils de promotion des arts et de la culture, et de sensibilisation du public. La diversité des moyens possibles pour rejoindre le public est très grande (ex. : le Centre national des Arts d'Ottawa a recours aux nouveaux médias pour du télé-enseignement et à des fichiers balados destinés aux jeunes). La Société doit donc s'assurer de l'adéquation des moyens choisis avec ses priorités stratégiques de manière à effectuer des investissements optimaux.

6.2.4 Des actions modulées en fonction des ressources disponibles

80. Comme toute organisation, la portée des actions de la Société est tributaire des ressources dont elle dispose pour les mettre en œuvre. Or, la situation financière de la Société s'est détériorée au cours des derniers exercices; des déficits annuels du fonds des opérations depuis l'exercice 2012-2013 ont fait passer l'excédent cumulé de ce fonds de 461 000 \$ au 31 août 2012 à un déficit cumulé de 215 000 \$ au 31 août 2016. Par ailleurs, les ressources dédiées à la gestion de la programmation, au développement des affaires et à la gestion administrative offrent une capacité limitée, celles-ci étant déjà surchargées, pour permettre la mise en œuvre des actions nécessaires au retour à l'équilibre budgétaire.
81. Pour pallier ces enjeux, la Société oriente certains choix de programmation en fonction d'objectifs de rentabilité, prioritaires par rapport aux autres objectifs de mission. Ces choix ne vont pas à l'encontre de ces activités de mission de la Société. Toutefois, les autres projets permettant une croissance des revenus autonomes doivent d'abord faire l'objet d'investissements pour permettre la génération de revenus futurs.
82. Conséquemment, la capacité de la Société à réaliser sa mission au cours des prochaines années est mise en jeu. Dans ce contexte, la Société doit assurer un suivi rigoureux de la réalisation du plan de retour à l'équilibre budgétaire. Au besoin, la mission de la Société devrait être révisée pour tenir compte d'une adéquation entre cette mission et les ressources dont elle est en mesure de disposer.
83. **Recommandations**
 - Définition formelle de l'énoncé de mission
 - La mission étant le premier élément de communication d'une organisation, la Société devrait réviser l'énoncé de sa mission pour en adopter une formulation définitive, utilisée uniformément dans ses différentes communications (paragraphe 61)

- L'énoncé de mission pourrait faire mention de l'objectif de la Société d'arrimer ses actions aux orientations et aux priorités gouvernementales, positionnant ainsi clairement son rôle de société d'État (paragraphe 71)
- Précision des notions de « lieu de résidence », « organisme majeur » et « résident » (section 6.2.1)
 - « Procurer un lieu de résidence aux organismes majeurs » pouvant être interprété de différentes façons, il y aurait lieu de préciser la loi constitutive de la Société
 - Par ailleurs, la Société devrait définir les critères et modalités en vertu desquels, à titre de société d'État, elle offre prioritairement un accès à ses salles ou toute autre condition à des organismes artistiques et culturels, conformément à sa loi. De tels critères et modalités devraient être consignés dans une politique de fonctionnement
- Précision du plan d'action visant l'accessibilité des citoyens à la culture et la promotion de la culture
 - Considérant la multiplicité des actions possibles pour favoriser l'accès et la participation du public aux activités culturelles et la promotion de la vie artistique et culturelle au Québec, dans un contexte en constant changement, la Société devrait présenter plus clairement dans son plan stratégique et dans son rapport annuel le fondement des actions qu'elle a choisies de mettre en œuvre et leur alignement avec les priorités gouvernementales. La Société pourra ainsi mieux démontrer l'utilisation optimale de ses ressources (paragraphe 71)
 - Une révision de l'énoncé de mission ou de la loi constitutive pourrait être l'occasion de revoir la manière dont il est fait référence à la notion d' « accessibilité » pour en harmoniser le vocable avec la nouvelle politique culturelle (paragraphe 72)
- Suivi du plan de retour à l'équilibre budgétaire
 - La Société doit assurer un suivi rigoureux de la réalisation du plan de retour à l'équilibre budgétaire. Si les résultats découlant de la mise en œuvre de ce plan ne s'avèrent pas concluants, la mission de la Société devrait être révisée pour tenir compte d'une adéquation entre celle-ci et les ressources dont elle est en mesure de disposer (paragraphe 82)

6.3 Objectif 2.3 : Des orientations stratégiques et opérationnelles bien établies, mais sans cibles de résultats clairement définies

84. Le plan stratégique de la Société actuellement en vigueur porte sur la période 2013-2017 (annexe 3). Comme mentionné au paragraphe 54 dans la section 6.1 Objectif 2.1 : Mission cohérente avec les priorités gouvernementales, il a été développé en étroite collaboration avec le Ministère, ce qui a favorisé le partage de la vision gouvernementale et l'alignement des priorités de la Société avec celles du gouvernement. Le contenu du plan stratégique est conforme aux exigences légales et a été adopté par le gouvernement au terme du processus.
85. Le contexte et les enjeux énoncés sont appuyés par des analyses détaillées des environnements interne et externe et des données opérationnelles. Toutefois, les attentes et besoins des clientèles n'y sont pas clairement spécifiés. Une orientation client favorise la concentration des efforts là où ça compte le plus pour les différentes parties desservies par la société d'État : citoyens, résidents, autres producteurs, etc.
86. Bien que le plan stratégique présente des indicateurs de performance, ils sont pour plusieurs inadéquats pour mesurer l'atteinte des résultats. Ils sont axés sur les moyens plutôt que les résultats, ils sont imprécis et leur mesure est sujette à interprétation (ex. : réaliser trois actions). Les faiblesses

dans la définition des indicateurs et des cibles rendent leur suivi ardu et non pertinent pour évaluer la performance de l'organisation dans l'atteinte de ses objectifs.

87. Comme mentionné précédemment aux paragraphes 33 et 34, en 2016, considérant les perspectives financières inquiétantes, la nouvelle direction en poste a révisé son plan d'action stratégique après avoir effectué une évaluation de sa situation financière. Un sous-comité composé de membres du conseil d'administration et de gestionnaires de la Société a été mis en place pour mener à terme cette initiative. Le plan d'action 2016-2018 en découlant (annexe 3) a été partagé au Ministère en juillet 2016.
88. Malgré l'absence de cibles de résultats clairs également dans ce plan, au-delà des cibles financières pour viser le retour à l'équilibre budgétaire, nous avons constaté que les gestionnaires de la Société sont bien au fait des objectifs stratégiques révisés et œuvrent à la réalisation du plan d'action 2016-2018. Le président-directeur général fait rapport à chaque rencontre du conseil d'administration sur l'avancement des projets et des actions. La documentation dans les procès-verbaux est globalement adéquate, mais pourrait être bonifiée pour procurer une vue d'ensemble plus claire de l'avancement du plan, considérant l'importance significative de celui-ci dans la poursuite de la mission de la Société.
89. Les travaux pour établir le prochain plan stratégique ne sont pas entamés. Il a été convenu avec le Ministère d'attendre le dévoilement de la nouvelle politique culturelle pour s'assurer de la cohérence entre les choix stratégiques de la Société et les orientations gouvernementales qui seront traduites dans cette politique.
90. **Recommandations**
 - Définition d'indicateurs et cibles de performance
 - Le plan stratégique et le plan d'action en découlant devraient présenter des indicateurs et des cibles de performance traduisant l'atteinte de résultats plutôt que les moyens à entreprendre. Ils devraient être cohérents avec la capacité financière, humaine et matérielle de la Société, mesurables et clairement communiqués à toutes les parties prenantes pour favoriser l'atteinte des objectifs (paragraphe 86)
 - Documentation du suivi du plan d'action 2016-2018
 - La Société doit documenter plus spécifiquement le suivi de la mise en œuvre de son plan stratégique. Plus spécifiquement, la Société doit assurer un suivi rigoureux de la réalisation du plan de retour à l'équilibre budgétaire, comme mentionné précédemment. La documentation à ses procès-verbaux devrait ainsi être bonifiée pour présenter l'état d'avancement des actions et laisser des traces du fondement des décisions prises en fonction des résultats générés ou non par les actions mises en œuvre (paragraphe 88)

6.4 Objectif 2.4 : Reddition de comptes conforme au cadre légal

91. Les obligations de reddition de comptes de la Société à son mandataire, le gouvernement, sont multiples. Elles incluent notamment le plan stratégique, le rapport annuel d'activités, le budget et son suivi trimestriel, les états financiers annuels, le plan de maintien des actifs et son suivi, la liste de contrats octroyés, etc. Le conseil d'administration fait une surveillance appropriée de ces documents avant qu'ils soient soumis au gouvernement. La Société se conforme aux obligations légales de reddition de comptes.
92. Divers rapports, à des fins de suivis administratifs, doivent également être soumis au Ministère. Certains documents sont soumis avec un retard sur le calendrier de reddition de comptes imposé par le Ministère, car la petite équipe administrative de la Société peine à suffire aux opérations quotidiennes et aux obligations de reddition de comptes statutaires. Les représentants de la Société et du Ministère s'entendent ensemble pour prioriser les documents à remettre et convenir d'un

échancier révisé, lorsque nécessaire. Le Ministère se dit satisfait des informations reçues et des échanges avec la Société.

93. En plus du rapport du président-directeur général portant sur l'avancement des projets et des actions du plan 2016-2018 mentionné précédemment (paragraphe 34 et 88), fait à chaque rencontre du conseil d'administration, ce dernier reçoit plusieurs documents pour s'acquitter de ses responsabilités de surveillance. Outre les éléments statutaires, tels que le budget annuel, son suivi trimestriel et les données de tarification, il reçoit également les résultats et le suivi budgétaire détaillé par nature et par département, le suivi budgétaire des présentations et coprésentations de spectacles de la Société ainsi que l'avancement du plan de maintien des actifs. Nous avons constaté que les documents soumis présentent sommairement la performance de la Société ainsi que des informations explicatives des écarts budgétaires sur les dépenses. Les explications des écarts entre les revenus budgétés et réels (revenus par présentations et autres types de revenus) ne sont toutefois pas aussi clairement étayées.
94. Le rapport annuel de gestion est un véhicule important de reddition de comptes. Nous avons analysé plus spécifiquement le dernier rapport annuel pour l'exercice 2015-2016. Le mot du président du conseil d'administration, le rapport du président-directeur général ainsi que le rapport du directeur de la programmation dressent un portrait explicite des réalisations de la période couverte et présente sommairement les actions planifiées et réalisées du plan d'action 2016-2018 (annexe 8).
95. Le contenu du rapport annuel est généralement conforme aux modalités prévues dans la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État. Les informations obligatoires sur les activités des comités statutaires ainsi que celles concernant les membres du conseil d'administration et la rémunération s'y retrouvent. Cependant, nous n'y retrouvons pas l'évaluation du fonctionnement du conseil d'administration ni les résultats de l'application des mesures d'étalonnage adoptées par le conseil d'administration. Comme mentionné auparavant (paragraphe 38), l'évaluation du fonctionnement du conseil d'administration n'a pas été conduite depuis 2015. D'autre part, comme discuté plus loin (paragraphe 205, section 8 Objectif 4 : Performance), il y a peu de mécanismes d'étalonnage formalisés. Pour cette raison, aucune reddition de comptes n'est faite au rapport annuel à ces égards.
96. Outre les exigences de la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État, la Société rend compte adéquatement, dans son rapport annuel de gestion, de l'utilisation des ressources humaines et financières dont elle dispose ainsi que des autres éléments exigés autrement, concernant le développement durable, la politique de financement des services publics et la gestion et le contrôle des effectifs.
97. **Recommandation**
 - Explications des écarts de performance
 - La Société pourrait documenter plus clairement les raisons des écarts entre les revenus autonomes budgétés et les revenus réels, de même que les ajustements planifiés, lorsque nécessaires, pour prévenir que les situations ayant mené à des écarts négatifs ne se reproduisent (paragraphe 93)

6.5 Objectif 2.5 : Bonne collaboration avec le Ministère

98. La synergie des relations entre le conseil d'administration, la haute direction ainsi que le Ministère a été abordée à la section 5.3.
99. Par ailleurs, la ministre mentionne dans sa lettre sur les priorités ministérielles (annexe 6) la participation de la Société à la consultation menée pour le Plan culturel numérique du Québec. Elle sollicite également la participation de la Société à l'élaboration de la nouvelle politique culturelle dans laquelle le président-directeur général s'est effectivement impliqué.

7. OBJECTIF 3 : GESTION

100. Voici les objectifs de la revue de mandat portant sur la gestion.

- Objectif 3.1 : Collaboration et partenariats avec les autres entités du gouvernement
- Objectif 3.2 : Gestion des ressources matérielles, humaines, financières et informationnelles
 - Processus importants pour mener à bien la mission de la Société
 - Expertise et compétences liées aux processus importants
 - Suivi du plan visant l'utilisation optimale de ses ressources
- Objectif 3.3 : Offre de service
 - Qualité de l'offre de service
 - Rapport entre l'offre et la demande dans le secteur d'activité de la Société
- Objectif 3.4 : Leadership des dirigeants, des règles d'éthique et du développement personnel
- Objectif 3.5 : Gestion des risques
- Objectif 3.6 : Efficacité et efficience des processus opérationnels
 - Atteinte des objectifs (efficacité) au meilleur coût (efficience)

101. Comme mentionné dans la section 6.2 traitant de la conformité de la Société à sa loi constitutive, l'offre de services de la Société est pertinente en fonction de sa mission. Nous y exposons également comment cette offre de service est livrée. Nous avons analysé ici les principaux processus de gestion mis en œuvre par la Société pour mener à bien ses activités et réaliser sa mission.

102. Dans la section 5.1, aux paragraphes 33 et 40, il est mentionné que le plan d'action 2016-2018 (annexe 3) tient lieu d'un plan d'utilisation optimale des ressources. Ce plan est considéré pour l'évaluation de la gestion des ressources (objectif 3.2). Le plan d'action 2016-2018 pourrait être plus précis à l'égard de l'utilisation optimale des ressources (une recommandation est émise à cet égard, paragraphe 83). De plus, il est mentionné à la section 6.3 que les orientations stratégiques et opérationnelles sont bien établies, mais que les cibles de résultats n'étaient pas clairement définies (une recommandation est émise à cet égard, paragraphe 90). Ainsi, la Société est limitée dans la démonstration de l'utilisation optimale de ses ressources et de l'efficacité de ses processus (objectif 3.6). De plus, la Société utilise peu d'indicateurs de gestion et peu de mesures d'étalonnage permettant d'apprécier la gestion (sujet traité plus loin au paragraphe 205).

103. Ainsi, nous avons évalué les processus de gestion à la lumière des échanges avec les gestionnaires, de l'observation des outils de gestion présentés par ces derniers, des bonnes pratiques et de notre expérience en matière d'évaluation indépendante de processus de gestion.

104. Le tableau de la page suivante présente la synthèse des aspects de gestion de la Société traités dans le présent rapport.

Évaluation des aspects de gestion et des principaux processus de gestion													
			Objectifs			Collaboration et partenariats avec le milieu	Résidents	Gestion des ressources matérielles	Gestion des ressources humaines et mobilisation	Gestion des ressources financières	Gestion des ressources informationnelles	Offre de service	Efficacité et efficacité
			Évaluation			●	▲	●	●	●	●	●	▲
			Évaluation détaillée et références au texte										
Collaboration et partenariats avec les autres entités du gouvernement	3.1	▲	7.1.1	-	-	● 111, 112	-	● 111	● 113	-	▲ 78, 114		
Stratégie et développement		▲		● 77, 115, 169	▲ 107 à 109	-	▲ 80	● 34	-	-	-		
Leadership et éthique	3.4	▲	7.9										
Gestion des risques	3.5	▲	40, 7.10										
Principaux processus de gestion													
Gestion de la programmation		▲		● 75, 116, 125	● 63, 66, 75, 122	-	▲ 80, 132, 134, 196	● 81, 93, 130, 131, 185	▲ 133, 134	● 66, 69, 73, 127, 129, 183	● 67, 126, 127, 129		
Gestion de la billetterie et mise en marché		▲		● 112	● 63	● 140	● 195	● 93	● 143	▲ 69, 74, 109, 138, 141	▲ 68, 137, 138, 141, 142		
Gestion des services scéniques		●		● 117, 147	● 63	● 145, 147, 150	● 194	● 93, 130, 149, 157, 184	-	● 146, 147, 148, 161, 184	● 146, 148, 150, 184		
Gestion de l'immeuble		●		● 111	● 63	● 156, 158, 164	● 153, 154	● 93, 156, 157	▲ 160	● 70, 151, 161, 162, 163	● 153, 158, 159, 187		
Gestion des espaces		◆		-	▲ 167	-	-	-	-	▲ 154, 168, 169	◆ 128, 166, 168		
Gestion du projet d'enveloppe de l'immeuble		●		● 176	● 176	● 173	● 153, 174	● 93, 173	● 173, 174		● 173, 175		
Gestion des ressources financières		▲		-	-	-	▲ 179, 181, 186	● 181, 182	● 188	-	▲ 186, 187		

105. Les processus de gestion de la Société sont adaptés à la taille modeste de l'organisation. L'effectif régulier est composé de 31 personnes : le président-directeur général, une adjointe exécutive pour l'ensemble de la direction, le directeur de la programmation, une équipe de dix personnes aux services scéniques, trois ressources au service marketing et aux communications, six employés au service de billetterie, une à l'accueil, le directeur de l'administration et son équipe de deux personnes et, finalement, cinq employés dédiés à la gestion de l'immeuble. L'organigramme est présenté à annexe 2

7.1 Objectif 3.1 : Collaborations et partenariats nombreux

106. La Société jouit d'une culture de collaboration et de mutualisme. Depuis l'arrivée du président-directeur général en juillet 2015, un accent accru a été mis sur la collaboration. Le rapport annuel de gestion 2015-2016 en témoigne. Nous vous invitons à consulter l'annexe 8 , particulièrement le mot du président-directeur général.
107. La Société a mis sur pied un forum permanent réunissant des membres de son équipe et de celles des organismes résidents du Grand Théâtre de Québec pour favoriser la synergie, le partage d'expertises et d'informations, l'identification de projets communs et l'accroissement de la visibilité pour la Société et ses résidents. Une réflexion stratégique, animée par un spécialiste, a notamment été tenue dans le cadre de ce forum.
108. L'interdépendance entre le Grand Théâtre de Québec et ses résidents nécessite une collaboration constante entre ces organisations. Une plus grande proximité physique des équipes de gestion de la Société et de celle des cinq organismes résidents pourrait favoriser une meilleure synergie globale et mener à des gains d'efficience, financiers ou autres.
109. La maximisation du taux d'assistance et le développement des clientèles sont des défis communs à ce groupe d'organismes, particulièrement dans le contexte de l'arrivée de nouvelles salles de diffusion dans la région de Québec (ex. Diamant, Centre Videotron). Ainsi, les actions planifiées visant une plus grande mise en commun d'outils et de pratiques de mise en marché et de gestion de la clientèle doivent donc être mises en priorité.
110. La Société est également active auprès du réseau des institutions culturelles du gouvernement du Québec, particulièrement avec Place des Arts, l'homologue montréalais du Grand Théâtre de Québec. Une collaboration, quoique moins soutenue, est également entretenue avec le Centre national des Arts (CNA) à Ottawa, société d'État fédérale dont la mission s'apparente à celle de la Société.

7.1.1 Collaboration avec Place des Arts

111. Les collaborations en continu avec Place des Arts concernent la programmation, les services scéniques, la gestion immobilière, le marketing et l'administration. Elles prennent la forme d'échanges informels au gré des besoins. Ainsi, diverses analyses ont été menées au cours des dernières années pour trouver des possibilités de mise en place de services partagés entre la Société et Place des Arts. Ces analyses ont notamment mené à une démarche conjointe de renouvellement des assurances de dommages des deux Sociétés.
112. Par ailleurs, une analyse récente a porté sur le partage potentiel de la plateforme de billetterie de Place des Arts par le Grand Théâtre. La décision de la Société a toutefois été de conserver la plateforme technologique actuelle du réseau Billetech considérant que la solution de Place des Arts ne permet pas la vente de billets en réseau; l'impact sur le modèle d'affaires de la Société (démantèlement du réseau des salles affiliées pour lesquelles la Société joue un rôle de support et de conseil), et conséquemment sur les revenus autonomes ainsi que sur les coûts de mise en place et de migration vers la nouvelle solution, a été jugé trop important. La mise en place d'un centre d'appel commun a également été analysée. Toutefois, considérant les arrimages techniques et opérationnels complexes qui auraient été requis dans le contexte de la non-intégration des deux plateformes de billetterie, ce projet a été abandonné.

113. Les deux sociétés d'État ont également évalué le potentiel de regrouper leurs services de technologies de l'information (hébergement des serveurs, soutien, partage de logiciels, sauvegardes) dans l'objectif de créer des économies. L'évaluation, réalisée en 2014, a conclu qu'à court et moyen terme, aucune économie n'était réalisable.
114. Dans un contexte de limitation des ressources financières, humaines et matérielles, les collaborations et les partenariats sont d'autant plus importants pour offrir aux citoyens un portefeuille de services adéquat au meilleur coût possible. Ainsi, le partage d'informations en continue avec Place des Arts et l'analyse des synergies potentielles pouvant mener à des gains d'efficacité et des économies doit être maintenu.

7.1.2 Implication des membres de la direction

115. La collaboration s'exprime également par la participation des membres de la direction dans le milieu culturel et leur milieu professionnel. Le président-directeur général est engagé dans le développement des arts de la scène et dans l'essor culturel depuis plus de 35 ans. Depuis son arrivée en poste, il multiplie les rencontres avec les acteurs du milieu culturel et économique pour consolider les liens et pour créer des occasions de collaboration, dont des coprésentations. Il coopère à plusieurs tables de concertation et à des comités consultatifs dans les domaines artistiques et culturels, ainsi qu'au renouvellement de la politique culturelle du Québec. De plus, il entretient des relations avec la Ville de Québec, la Chambre de commerce et d'industrie de Québec, le Conseil des arts et des lettres du Québec et le Conseil régional de la culture.
116. Le directeur de la programmation est également un passionné des arts qui s'implique activement dans la communauté artistique et culturelle par sa participation à plusieurs jurys et comités, dont les prix Miroir du Festival d'été de Québec et l'Association québécoise de l'Industrie du disque, du spectacle et de la vidéo (ADISQ). Il participe au Réseau indépendant des diffuseurs d'événements artistiques unis (RIDEAU) qui rassemble 350 salles de spectacle et festivals québécois et qui a pour mission le développement et la reconnaissance de la profession de diffuseur, pour favoriser la rencontre entre œuvres et publics. Il a également pris part à des missions culturelles en Chine et en France et à des congrès de danse. Il est fréquemment sollicité à titre de conférencier ou de conseiller auprès de producteurs, d'agents et d'artistes sur les thèmes de la création, de la diffusion et à titre d'analyste de l'état du spectacle à Québec et au Québec. Les collaborations se concrétisent notamment par la coprésentation de spectacles avec la Rotonde, diffuseur spécialisé dans la danse contemporaine, Danse Danse, organisme dédié à l'avancement et au rayonnement de la danse contemporaine, et le Palais Montcalm, autre salle de diffusion à Québec. Finalement, la Société collabore avec de nombreux diffuseurs, réseaux et festivals pour la mise sur pied de tournées.
117. Le chef des services scéniques est également impliqué dans le milieu des arts de la scène, notamment par sa présidence du conseil d'administration du Centre québécois de l'Institut canadien des technologies scénographiques (CQICTS), qui remplit un rôle-conseil et un rôle de représentation auprès des organisations en arts de la scène. Cet organisme présente le Rendez-vous technique des arts de la scène, en partenariat avec plusieurs organismes et entreprises du milieu culturel, dont le Grand Théâtre de Québec depuis plus de dix ans. Dans le cadre de cet événement, et ponctuellement, le chef des services scéniques partage l'expertise technique et scénique de la Société. Le partage se traduit également par le prêt d'équipements spécialisés aux diffuseurs de la région.
118. Enfin, à titre de société d'État, plusieurs membres de l'équipe de la Société participent à des groupes de travail initiés par le Ministère. Ces groupes visent à concrétiser des initiatives de services partagés entre le Ministère et ses 12 sociétés d'État, notamment en matière d'investissements en TI et en stratégie numérique, de développement durable, d'accès à l'information, de reddition de comptes et de communications.

119. Recommandation

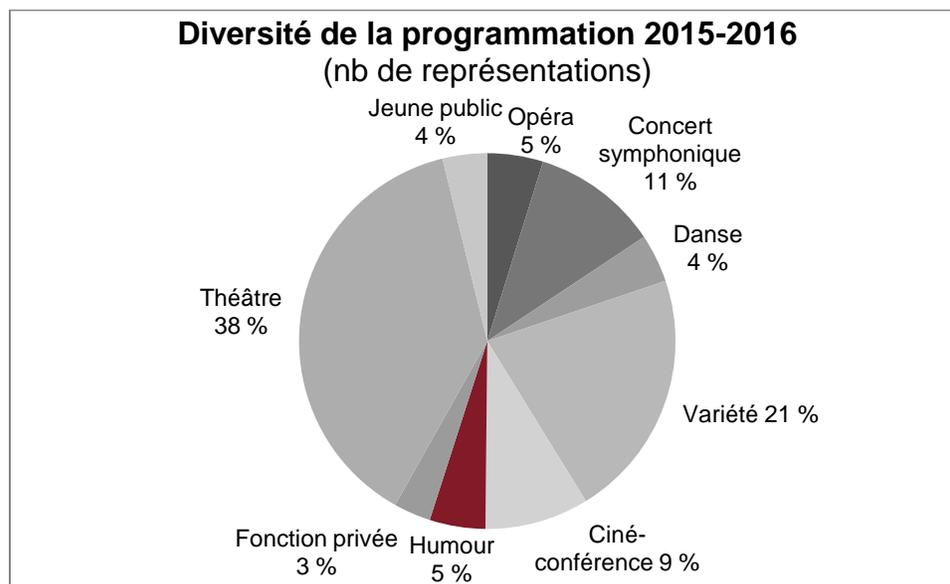
- Mise en commun des outils et des pratiques de gestion avec Place des Arts et avec les résidents du Grand Théâtre
 - Maintenir des échanges soutenus et systématiques avec Place des Arts pour permettre d'identifier les opportunités de synergie et de partage de services entre les deux sociétés d'État sur une base continue, pouvant mener à des gains d'efficacité et financiers (paragraphe 114)
 - Le regroupement physique des équipes de gestion de la société d'État et de ses organismes résidents devrait être considéré
 - Les actions planifiées visant une plus grande mise en commun des outils et des pratiques de mise en marché et de gestion de la clientèle par la Société et ses résidents doivent être mises en priorité. Le développement prévu de nouvelles fonctionnalités du système Billetech pour effectuer la gestion de la relation client contribuera à cet objectif (paragraphe 109)

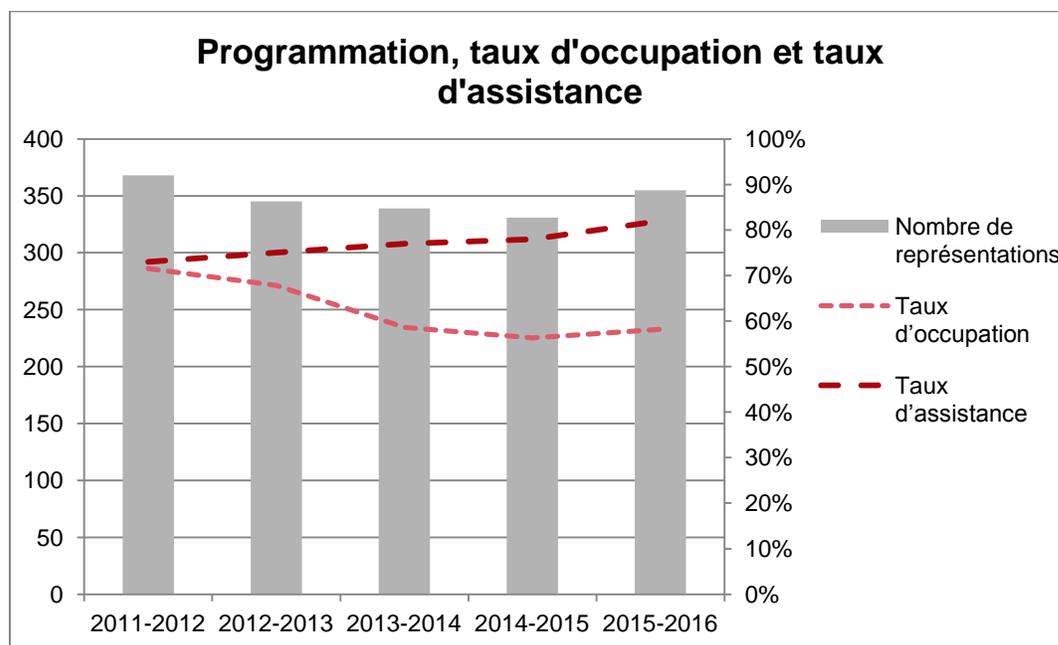
7.2 Une programmation diversifiée par un programmateur passionné

120. La programmation est l'activité phare pour réaliser la mission confiée à la Société.

Portrait de la programmation

121. Voici le portrait de la programmation :





122. La programmation est constituée à 50 % de celle des organismes résidents du Grand Théâtre. Ils ont le premier choix de dates. De la programmation de la salle Louis-Fréchette de l'année 2015-2016, 20 % était occupée par l'Orchestre Symphonique de Québec (OSQ), 18 % par les Grands Explorateurs, 9 % par l'Opéra de Québec et 2 % par le Club musical de Québec. Le théâtre du Trident occupe 75 % de la programmation de la salle Octave-Crémazie. La Société tire des revenus de location de salle à des tarifs préférentiels auprès de ces organismes résidents ainsi que des revenus de services de billetterie et de recharge de main-d'œuvre scénique. Ce premier choix offert aux résidents réduit les dates disponibles et la flexibilité du directeur de la programmation pour conclure d'autres ententes de location.
123. Autrement, 30 % de la programmation est comblée par la conclusion d'ententes de diffusion pour lesquelles la Société tire des revenus de même nature qu'avec les résidents à des tarifs commerciaux.
124. Le 20 % restant de la programmation est occupé par la présentation ou la coprésentation de spectacles initiés par la Société, pour lesquels elle paie ou partage les coûts du spectacle, incluant le cachet des artistes, en fait la promotion, encaisse les revenus de billetterie et diffuse le spectacle dans l'une de ses salles. La Société, dans ces circonstances, assume le risque financier, en tout ou en partie, selon qu'il s'agit d'une présentation par la Société ou d'une coprésentation. Le risque le plus important concerne les recettes de billetterie, variables et difficiles à estimer. Ce *modus operandi* permet la diffusion d'arts de la scène qui, autrement, n'auraient probablement pas été offerts aux citoyens de la région de Québec, les producteurs ne voulant pas prendre le risque financier. La présentation de cette catégorie de spectacles a d'ailleurs été globalement déficitaire pour l'exercice terminé au 31 août 2016.

7.2.1 Orientations de la programmation

125. L'implication active du directeur de la programmation dans le milieu culturel et artistique lui permet de faire une vigie avertie et de repérer des opportunités intéressantes pour établir une programmation de qualité.
126. Les orientations en matière de programmation sont exprimées dans la planification stratégique adoptée par le conseil d'administration. Ces orientations consistent à offrir une programmation diversifiée dans les différents types d'arts de la scène, à donner une place de choix pour la chanson québécoise, à saisir ou à générer des opportunités de présentations ou de coprésentations, à maximiser l'occupation

des salles et à obtenir un taux d'assistance élevé. Le rapport du directeur de la programmation présenté dans le rapport annuel de gestion nous permet de constater que les orientations stratégiques de diversité et la place de choix pour les artistes québécois dans la programmation sont observées (annexe 8).

127. C'est par la proximité et l'implication active du directeur de la programmation et du président-directeur général dans le milieu artistique et culturel, plutôt que par des mécanismes formels, que la Société identifie les champs d'intérêt des auditoires et tendances. La Société a connu une augmentation du taux d'assistance et d'occupation des salles au cours de la saison 2015-2016. Le taux d'assistance de 82 % en 2015-2016 est supérieur de 8 % à celui de la province de Québec (source : Observatoire de Québec). Ces tendances traduisent une bonne prise en compte des auditoires et de leurs intérêts. Après la fin des travaux de la revue de mandat, la Société a été nommée au titre de diffuseur de spectacles de l'année 2017 au gala de l'ADISQ qui reconnaît le talent et l'excellence des artistes, producteurs et professionnels de l'industrie du disque, du spectacle et du vidéo. Le gagnant de cette catégorie sera connu lors du gala le 26 octobre prochain. Cette nomination témoigne de la qualité de l'offre de service de la Société.
128. L'utilisation optimale des deux salles de spectacle est également visée dans la planification de la programmation. Le nombre de jours d'utilisation en 2015-2016 était d'un peu plus de 200 jours par salle, soit 58 %. Or, le taux d'occupation en 2011-2012 était de 72 %; il s'agit donc d'une baisse significative. La Société indique se montrer prudente dans sa programmation, car elle veut éviter qu'un nombre de spectacles plus élevé se traduise en baisse du taux d'assistance et en diminution des résultats financiers nets par présentation, et que la perception d'une salle vide nuise aux diffusions subséquentes. Malgré un taux d'assistance en hausse, il appert que le taux d'occupation des salles pourrait tout de même être amélioré, comme recommandé dans la section 7.6 sur la gestion des espaces.
129. Le processus de programmation exige de faire des itérations avant de conclure une date de spectacle qui respecte les disponibilités du Grand Théâtre et le calendrier des tournées et des producteurs. Selon un sondage mené auprès de producteurs dans le cadre du présent mandat, la qualité des échanges menant à la conclusion d'une ou plusieurs dates de présentations est reconnue par les producteurs comme étant une force de la Société.
130. Au fil du processus menant à la conclusion d'une ou des dates de présentations, le directeur de la programmation et le président-directeur général échangent de manière informelle sur les opportunités et les démarches entreprises. Le budget pour chaque spectacle est établi avec le concours du chef des services scéniques. Avant de conclure une entente, le directeur de la programmation valide auprès du président-directeur général le choix de programmation (adéquation avec les orientations stratégiques), les hypothèses financières et les modalités contractuelles. Finalement, l'entente est signée par le président-directeur général.

7.2.2 Planification budgétaire de la programmation

131. Notre analyse des budgets par présentation et par coprésentation pour la période de septembre 2015 à mars 2017 nous permet d'apprécier que les budgets des dépenses par présentation sont précis et les résultats réels sont très près des dépenses budgétées. Nous avons observé une plus grande variabilité entre les budgets de revenus par présentation et les revenus réels. Toutefois, l'écart global pour la période analysée n'est que de 2 %. Cela illustre le risque financier associé à la vente des billets des présentations prises en charge par la Société, qui a toutefois été globalement réduit à un niveau acceptable pour la période analysée.

7.2.3 Organisation du travail

132. Le directeur de la programmation n'a aucune ressource directe de soutien. Ses relations étroites avec le président-directeur général de la Société et les producteurs et diffuseurs de son réseau lui offrent un

certain soutien. Toutefois, il n'en demeure pas moins qu'un volet crucial des activités de la Société repose sur ses épaules.

133. De plus, la programmation est documentée manuellement sur papier; bien que des copies soient faites périodiquement, les risques de perte, de vol ou d'altération demeurent présents. Enfin, il n'existe pas de documentation des processus de planification et de mise en œuvre de la programmation.
134. Pour ces raisons, nous constatons que la Société est vulnérable dans une portion stratégique de sa mission.
135. **Recommandation**
 - Soutien au directeur de programmation, documentation des processus et gestion structurée de l'information
 - Une ressource devrait être assignée en soutien au directeur de programmation afin d'assurer la bonne conduite et la relève, en cas de besoin, des fonctions inhérentes à la planification et à la diffusion de la programmation (prospection, négociations, production, relations avec les producteurs, artistes et codiffuseurs, etc.) (paragraphes 132 et 196)
 - Les processus inhérents à la planification et à la diffusion de la programmation devraient être documentés et des outils plus structurés de gestion de l'information reliée à la programmation devraient être mis en place (paragraphes 133 et 196)

7.3 Billetech : un réseau de promotion efficace, un outil de gestion à renforcer

136. Le réseau Billetech permet de promouvoir les arts de la scène en offrant une plateforme de vente de billets, tant pour les achats en ligne que pour les achats par téléphone ou aux guichets du Grand Théâtre de Québec ou ceux des salles affiliées. La plateforme permet de colliger les données de vente et certaines informations sur la clientèle. Les billets mis en vente sur ce réseau sont ceux des spectacles présentés au Grand Théâtre, dans les 12 salles de spectacle affiliées ainsi que des billets de certains festivals.
137. Billetech offre une visibilité aux diffuseurs membres du réseau qui ne pourraient en avoir autant individuellement. Cette mutualisation est bénéfique à chacun des membres, incluant la Société elle-même, puisque la visibilité et la mise en marché sont primordiales pour favoriser le maintien et le renouvellement des publics et accroître la vitalité du milieu des arts de la scène.
138. La force d'un réseau réside notamment dans la taille de ce dernier. Après avoir connu une stagnation à neuf salles externes affiliées au réseau de 2012 à 2015, trois nouvelles salles se sont jointes en 2016. L'absence d'évolution des fonctionnalités de la plateforme, la concurrence et la faible force de vente pour le maintien des membres et pour l'adhésion de nouveaux membres limitent toutefois le potentiel de croissance dans l'état actuel.

7.3.1 Billetterie du Grand Théâtre de Québec

139. La vente des billets pour les spectacles diffusés au Grand Théâtre pendant l'exercice 2015-2016 s'est effectuée de la façon suivante :
 - Ventes en ligne : 41 %
 - Ventes via les guichets physiques du réseau : 45 % (dont 30 % aux guichets du Grand Théâtre)
 - Ventes par téléphone : 14 %

140. Le réseau Billetech n'a pas connu de problèmes de fiabilité et de sécurité au cours des cinq dernières années. Admission, qui supporte la plateforme, soumet des mises à jour régulières pour apporter des correctifs et des mises aux normes. Il n'y a pas eu de développement significatif des fonctionnalités au cours des cinq dernières années.
141. La majorité des producteurs sondés dans le cadre de nos travaux (61 %) perçoit le service de billetterie et de promotion comme une force de la Société. Toutefois, une actualisation des fonctionnalités, notamment pour la gestion de la clientèle, permettrait d'entreprendre des actions marketing plus ciblées. Des actions sont planifiées à cet égard dans le plan d'action 2016-2018.
142. Bien que la plateforme permette déjà de colliger plusieurs informations, celles-ci ne sont pas systématiquement analysées. Une analyse des données permettrait de mieux connaître les clients, leurs intérêts, leurs habitudes d'achat, l'achalandage du site, etc. Ces informations seraient utiles pour planifier les actions visant à consolider le réseau Billetech pour favoriser l'adhésion de nouveaux membres et pour soutenir les producteurs dans leur mise en marché (prix, promotion, etc.). À l'ère du *Big data*, il est incontournable de tirer profit des données.

7.3.2 Sécurité et protection des renseignements personnels

143. En matière de sécurité de l'information et de protection des renseignements personnels, nous avons constaté que les informations les plus sensibles détenues par la Société sont celles colligées lors de la vente de billets par le réseau Billetech (noms des acheteurs, adresses et numéros de carte de crédit). Ces données sont hébergées sur les serveurs d'Admission. Une politique d'achat, les conditions d'utilisation du service de billetterie et une politique de confidentialité sont établies et communiquées sur le site Web de Billetech. Les modalités qui y sont prévues assurent la sécurité des renseignements personnels et précisent les comportements attendus en ligne et hors ligne du site Billetech. La politique de confidentialité prévoit un consentement à l'utilisation des renseignements personnels aux fins spécifiques de gestion de la billetterie et de gestion de la clientèle.
144. **Recommandation**
- Amélioration de la plateforme Billetech
 - La Société devrait poursuivre activement ses initiatives pour améliorer les fonctionnalités de la plateforme Billetech qui permettront une meilleure gestion de la relation client et favoriseront ainsi la fidélisation des membres du réseau et l'adhésion de nouveaux membres (paragraphe 138 et 141)

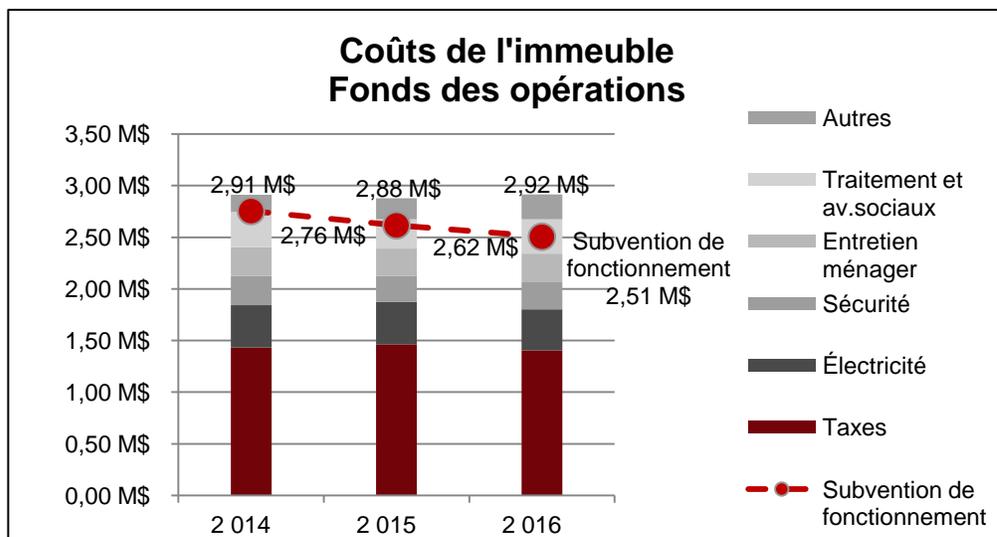
7.4 Une équipe d'experts en services scéniques et des équipements de qualité supérieure

145. Tous les producteurs ont l'obligation de recourir aux services scéniques de la Société pour diffuser une présentation au Grand Théâtre de Québec. Cette obligation vise à assurer la qualité des prestations, l'équipe des services scéniques de la Société connaissant très bien les lieux, leurs particularités et l'utilisation appropriée de ceux-ci et des équipements disponibles.
146. Une recharge des coûts réels des services scéniques est facturée aux producteurs, sans marge bénéficiaire pour la Société. Malgré cela, les résultats du sondage indiquent que l'appréciation du rapport qualité-prix des services scéniques par les producteurs est mitigée. Les producteurs devant faire appel au personnel technique de la Société même s'ils ont une équipe de tournée complète voient parfois doubler leurs coûts pour ces services. De plus, les techniciens de scène de la Société sont membres du syndicat IATSE et leurs salaires, convenus par conventions collectives, sont supérieurs à ceux de techniciens non syndiqués auxquels les producteurs pourraient faire appel.

147. Le chef des services scéniques possède une vaste expertise en services scéniques et il est fortement impliqué dans le milieu des technologies scénographiques. Il est donc activement impliqué dans l'acquisition d'équipements qui répondent aux besoins des producteurs et assurent la prestation de services scéniques de qualité.
148. Même si la Société n'est pas toujours dotée des équipements à la fine pointe de la technologie, par exemple en matière d'affichage électronique et d'écrans vidéo, les entretiens avec des résidents ainsi que le sondage mené auprès de producteurs confirment qu'ils apprécient la qualité des équipements scéniques du Grand Théâtre et l'expertise de l'équipe technique.
149. Considérant les choix nécessaires dans le budget annuel affecté au maintien des actifs, la priorité est attribuée au remplacement des équipements désuets par des équipements équivalents au niveau technologique du jour, plutôt qu'à l'ajout d'équipements à la fine pointe de la technologie ou de nouvelles technologies. Il s'agit d'un choix responsable qui favorise le bon fonctionnement et la sécurité, mais qui réduit peu à peu l'avantage concurrentiel de la Société; une vulnérabilité qui pourrait affecter le taux d'occupation du Grand Théâtre de Québec dans le contexte de l'offre grandissante d'infrastructures de diffusion dans la région de Québec.
150. Un inventaire des équipements les plus importants est tenu par chaque responsable (machiniste, sonorisateur, éclairagiste, projectionniste), notamment pour planifier leur entretien. L'entretien des équipements est majoritairement effectué par les techniciens de la Société, faute de spécialistes dans la région. Cela permet une appropriation plus grande du fonctionnement des équipements et l'utilisation des techniciens lors des périodes moins occupées. La Société indique ne pas avoir connu de problèmes majeurs de dysfonctionnement des équipements au cours des dernières années.

7.5 Gestion de l'immeuble : un bâtiment unique entretenu par du personnel expérimenté et des investissements en maintien de l'immeuble importants à prévoir

151. La qualité de la gestion de l'immeuble a un impact direct sur la qualité des installations offertes aux résidents, aux autres producteurs et artistes, au Conservatoire de musique ainsi qu'aux spectateurs. Considérant le caractère singulier de l'architecture du Grand Théâtre, la gestion de cet immeuble est aussi associée à la conservation du patrimoine artistique et architectural du Québec.
152. Les coûts d'exploitation et d'entretien de l'immeuble totalisent 3 M\$ et représentent 35 % des dépenses des opérations pour l'exercice 2015-2016. Près de la moitié de ces coûts sont les taxes municipales (1,4 M\$).



153. Le chef du service de l'immeuble possède une grande expertise en gestion immobilière, notamment en matière de gestion de l'entretien et des projets d'envergure de maintien d'actifs et des contrats inhérents, d'implantation de programmes d'économie d'énergie et d'optimisation des processus et des ressources mécaniques. Nos divers entretiens ont permis de constater qu'il est soucieux de maximiser l'utilisation des ressources matérielles et financières limitées dont il dispose, de favoriser le développement durable, et qu'il définit clairement les priorités en matière d'activités de gestion de l'immeuble. Notons que la Société a été lauréate, en 2017, d'un prix de l'Association québécoise pour la maîtrise de l'énergie (AQME) qui reconnaît l'excellence en matière d'efficacité énergétique.
154. L'immeuble à vocation particulière et d'une architecture unique, incluant une œuvre murale d'envergure intégrée aux panneaux de béton extérieurs, revêt un défi particulier sur le plan de la gestion (ex. : température, taux d'humidité, ventilation, performance acoustique, support des équipements de scène, approvisionnement en électricité). La connaissance fine de l'immeuble par le chef de service facilite la planification de l'entretien des différentes composantes de l'immeuble et l'évaluation des coûts afférents.

7.5.1 État de l'immeuble

155. Une évaluation exhaustive indépendante de l'état du bâtiment est effectuée périodiquement. Le plus récent rapport d'évaluation de l'état du bâtiment émis en 2017 par Topo Planification, division de STGM architectes, et Ambioner indique que plusieurs composantes du bâtiment requièrent une intervention à court terme, notamment à l'égard des toitures, des entrées d'eau, des réservoirs de chauffage, de l'entrée électrique et du drainage sanitaire et fluvial. Ces travaux, dont la réalisation dans un horizon d'un an est recommandée afin d'éviter une détérioration anticipée de l'immeuble, sont estimés à 5,1 M\$. Cette évaluation exclut les travaux en cours de réfection de l'enveloppe du bâtiment.

État actuel du bâtiment	Interventions recommandées dans le rapport d'évaluation de 2017							
	2017 (0 à 1 an)		2018-2019 (2 à 3 ans)		2020 et plus (3 ans et plus)		Total	
Nature des déficiences	k \$	nb	k \$	nb	k \$	nb	k \$	nb
Déficiences constatées en 2008, non corrigées en 2016								
Vétusté-défectuosité	1 734	27	1 484	11	780	7	3 998	45
Sécurité	173	6	79	3	0	0	252	9
Autres	152	5	1 170	7	0	0	1 321	12
	2 058	38	2 733	21	780	7	5 571	66

État actuel du bâtiment	Interventions recommandées dans le rapport d'évaluation de 2017							
	2017 (0 à 1 an)		2018-2019 (2 à 3 ans)		2020 et plus (3 ans et plus)		Total	
Nouvelles déficiences constatées en 2016								
Vétusté-défectuosité	2 992	14	960	4	1 951	20	5 903	38
Sécurité	36	3	5	1	8	1	49	5
Autres	5	3	39	3	91	12	135	18
	3 033	20	1 004	8	2 050	33	6 087	61
Total	5 091	58	3 737	29	2 830	40	11 658	127

156. Nous avons noté que des déficiences identifiées lors de l'évaluation précédente du bâtiment, réalisée en 2008, ont été reconduites dans le rapport de 2017, car encore non corrigées dû aux contraintes et choix budgétaires. Il s'agit principalement de déficiences en vétusté-défectuosité, les principales déficiences en matière de sécurité des occupants ayant été corrigées.

7.5.2 Investissements en maintien de l'immeuble

157. Dans le contexte de ce diagnostic sur l'état de l'immeuble, les choix d'allocation de l'enveloppe budgétaire en maintien d'actif sont cruciaux. Dans le prochain budget triennal d'investissements en immobilisations, d'un total de 4,5 M\$, 54 % est attribué au maintien de l'immeuble, le reste étant affecté au renouvellement des équipements scéniques (34 %), à l'amélioration et au développement de l'immeuble et des équipements en lien avec le plan d'action 2016-2018 (11 %), et aux ressources informationnelles (2 %). Les investissements planifiés en maintien de l'immeuble sont donc inférieurs à ceux recommandés sur la période 0-3 ans (8 828 000 \$). Les choix budgétaires ont été faits en considérant les travaux importants de réfection de l'enveloppe du bâtiment, le souci de maintien de l'avantage distinctif du Grand Théâtre à l'égard de l'équipement scénique et les autres besoins d'investissements pour générer de nouveaux revenus autonomes (espace bistro et laboratoire numérique). Ces choix semblent appropriés dans les circonstances.

158. Nos entretiens et nos analyses des procès-verbaux de la Société nous ont permis de relever les pratiques mises en œuvre dans la gestion des projets de maintien de l'immeuble. Au moment de préparer les devis pour l'octroi des contrats des travaux de maintien, l'évaluation sommaire fournie dans le rapport sur l'état du bâtiment est complétée par une autre évaluation externe précise, ce qui permet une estimation plus précise et une description plus détaillée des travaux à réaliser. La Société observe la Loi sur les contrats des organismes publics et ses règlements pour l'octroi de tels contrats.

159. Lors de la planification des travaux, un souci est apporté à l'optimisation des interventions, pour considérer par exemple la combinaison de travaux prévus à des moments différents à moyen terme, pour un même système ou un ensemble de composantes. Les choix d'aménagement ou de matériaux considèrent les besoins des usagers et les coûts subséquents d'entretien. Un suivi de la réalisation du plan de maintien est communiqué périodiquement au conseil d'administration.

160. L'utilisation récente d'un logiciel permet un suivi et une planification plus rigoureuse et efficiente de l'entretien du bâtiment.

7.5.3 Qualité des infrastructures mises à la disposition de la clientèle

161. L'équipe du service de gestion de l'immeuble travaille en collaboration avec l'équipe des services scéniques pour assurer une qualité optimale des infrastructures mises à la disposition des artistes. Les producteurs ont d'ailleurs souligné, dans le sondage mené dans le cadre du présent mandat, leur appréciation de l'expertise de l'équipe technique, la propreté et la sécurité des lieux.

162. Pour les spectateurs, la qualité des espaces correspond à un accès aisé, à des aires publiques conviviales, à la propreté et à la sécurité des lieux. Dans le sondage que nous avons mené, les producteurs ont mentionné que l'expérience pour les spectateurs, dont le confort des sièges, était une force du Grand Théâtre. Comme l'a identifié la direction dans le plan d'action 2016-2018, la bonification de l'aire de restauration permettrait de rendre cet espace plus agréable et d'améliorer l'expérience client.
163. Le Conservatoire de musique est hébergé au Grand Théâtre. Aucune entente ne définit les modalités de cet hébergement, les responsabilités respectives de la Société et du Conservatoire, ni le niveau de qualité attendu des espaces occupés. Le Conservatoire se dit satisfait de la relation avec la Société et des espaces occupés, considérant les choix budgétaires nécessaires limitant les investissements qui permettraient un rafraîchissement des locaux.

7.5.4 Sécurité des lieux

164. Le Grand Théâtre accueille en ses murs des usagers à toute heure du jour ou de la nuit, particulièrement pour le montage et le démontage des spectacles. La sécurité des lieux est assurée par une surveillance de l'immeuble en continu.

7.6 L'utilisation des espaces à optimiser

165. L'immeuble est l'actif le plus important et le plus coûteux dans les opérations de la Société. Il est impératif que son utilisation soit optimale. Or, les espaces à vocation particulière soulèvent, par nature, des défis de gestion et d'utilisation optimale.
166. L'utilisation optimale des deux salles de spectacle est tributaire de la programmation. Comme mentionné précédemment, les salles ont été occupées à 58 % de leur capacité annuelle en 2015-2016, comparativement à 72 % en 2011-2012. Les foyers ont quant à eux été utilisés 42 jours au cours de 2015-2016.
167. Nous comprenons les contraintes liées aux tarifs de location des salles, qui doivent considérer le marché concurrentiel des salles de diffusion des arts de la scène dans la région de la Capitale-Nationale. Nous comprenons également la contrainte qui émane des résidents, tant à l'égard de leur capacité financière que par leur choix en priorité des dates de présentations, réduisant du coup le choix pour les autres producteurs. Malgré ces contraintes, les initiatives pour augmenter le taux d'occupation des espaces louables (salles, foyers, locaux du Conservatoire en période estivale), par des activités artistiques ou corporatives génératrices de revenus, sont souhaitables.
168. Dans cette optique, la Société a initié un récent réaménagement afin d'optimiser l'espace occupé par les bureaux et de prévoir un espace pour un bistro et un laboratoire numérique. Après la fin de la revue de mandat, la Société a aménagé temporairement un bar dans l'espace qui sera dédié au bistro et laboratoire numérique. Cet espace permet aux visiteurs du Grand Théâtre de prendre une consommation, d'optimiser l'utilisation de l'espace et d'offrir un lieu de rassemblement aux spectateurs.
169. La direction a également entrepris des démarches avec le secteur des congrès et le milieu des affaires pour la tenue d'activités corporatives afin d'augmenter l'utilisation de ses espaces et ses revenus de location.

170. **Recommandation**

- Gestion plus optimale des espaces
 - La Société devrait poursuivre ses discussions avec le Conservatoire afin de maximiser l'utilisation des locaux vacants en période estivale (paragraphe 167)
 - La Société devrait viser à augmenter l'utilisation des salles de spectacle et des foyers; l'initiative d'augmenter la clientèle corporative et de congrès est pertinente à cet égard (paragraphe 167 et 169)

7.7 **Gestion rigoureuse du projet d'enveloppe**

171. Le projet d'enveloppe vise sa réfection par l'installation d'un écrin de verre pour stopper la dégradation de la paroi de béton pour un budget de 30,3 M\$. Les travaux amorcés au printemps 2017 devraient être complétés en septembre 2018.
172. La gestion d'un projet d'une telle envergure requiert des mécanismes permettant de gérer les risques, notamment les risques financiers, d'échéancier, de qualité, d'acceptabilité sociale, d'impact sur les clientèles et d'impacts environnementaux.
173. La Société a mis en place une structure de gouvernance spécifique à ce projet. Un sous-comité du conseil d'administration a été formé pour suivre le projet et en faire rapport au conseil. Le conseil d'administration est informé à chaque rencontre de l'avancement du projet. Le Ministère a été impliqué aux différentes phases du projet.
174. Un comité de direction de projet a été formé dès le début des démarches. Le chef du service de l'immeuble siège à ce comité; il aide à évaluer et à gérer les risques associés à ce projet immobilier au moment opportun. Le comité se rencontre toutes les deux semaines et les communications entre les membres du comité sont en continu entre les rencontres. La gestion de projet est assurée par la Société québécoise des infrastructures (SQI) qui possède l'expertise de gestion des grands projets immobiliers du gouvernement.
175. Au moment d'écrire ce rapport, le budget et l'échéancier de cet important projet étaient respectés.
176. Afin de réduire les impacts et les insatisfactions pendant les travaux, la Société s'est assurée de prendre en compte les besoins des résidents, par exemple en limitant certains travaux bruyants à des moments condensés. Un plan de communication est également mis en œuvre pour informer les parties prenantes et les citoyens.
177. Ce projet d'envergure monopolise actuellement le temps du chef du service de l'immeuble, le rendant moins disponible pour les opérations courantes. Le service de l'immeuble réalise donc ses tâches d'entretien et de maintien à effectif réduit. Par ailleurs, selon la volonté du gouvernement de maintenir et d'améliorer les infrastructures publiques du domaine culturel, les sommes annuelles allouées au plan de maintien ont plus que doublées depuis 2010. L'équipe du service de l'immeuble n'a pas évolué avec cette hausse, étant depuis 2010 à cinq effectifs réguliers.
178. Pour le moment, la réalisation du plan de maintien des actifs ne connaît pas de retard important. Toutefois, la concentration des efforts au projet de l'enveloppe de l'immeuble et l'envergure croissante des autres travaux de maintien de l'immeuble, dans un contexte de ressources internes limitées pour planifier et superviser ces travaux, pourrait mener, à moyen terme, à une incapacité à réaliser le plan de maintien des actifs comme planifié. Une évaluation plus précise de ce risque devrait être faite par la Société dans le cadre de son processus de gestion des risques (voir section 7.10).

7.8 Gestion financière rigoureuse à l'aide de systèmes d'information à améliorer

179. Le directeur des services administratifs possède de nombreuses années d'expérience et un éventail de compétences techniques utiles dans un contexte où l'équipe fonctionne avec une main-d'œuvre minimale et où les ressources doivent faire preuve de polyvalence.
180. Comme mentionné précédemment, la Société fait face à des enjeux financiers sérieux. Conséquemment, les actions de gestion financière visent un retour à l'équilibre budgétaire.

7.8.1 Contrôle des dépenses

181. Nos discussions avec les gestionnaires de la Société nous ont permis de constater que tous accordent une attention particulière à une planification budgétaire rigoureuse et à un suivi serré des budgets. Des contrôles plus spécifiques sont mis en œuvre pour planifier et contrôler les heures travaillées, les salaires représentant 45 % du budget d'exploitation.
182. Comme décrit dans la section traitant des mécanismes de reddition de comptes (section 6.4), nous avons analysé les documents soumis au conseil d'administration, dont le budget des opérations, ses hypothèses et son suivi, la liste des contrats octroyés, le suivi budgétaire par présentation et par coprésentation, le budget de maintien des actifs et le suivi de sa réalisation ainsi que les procès-verbaux. Nous avons aussi discuté avec le président du conseil d'administration et le président du comité de vérification. Ces procédés nous ont permis de constater que la gestion financière, et particulièrement le contrôle des dépenses, est rigoureuse.

7.8.2 Tarification

183. La Société obtient des informations de marché par des discussions avec les acteurs du milieu afin de fixer le prix de location des salles, des locaux et du service de billetterie. Elle établit sa tarification en considérant les avantages distinctifs du Grand Théâtre de Québec (ex. : confort et qualité supérieure des services et des installations). Le même type d'analyse est effectué pour déterminer le prix de vente des billets, des présentations et coprésentations de la Société.
184. Étant donné l'obligation des producteurs de recourir aux services scéniques à un coût supérieur induit par le syndicat, le coût réel est facturé sans majoration. Le suivi des coûts et des heures travaillées pour la facturation de ces services est détaillé. Les producteurs se disent généralement satisfaits de la justesse et de la clarté de la facturation.
185. La tarification des salles de spectacle, des services de billetterie, de la location d'équipements et des autres services accessoires est révisée annuellement et adoptée par le conseil d'administration.

7.8.3 Organisation du travail

186. Comme il a été exposé dans la section portant sur les mécanismes de reddition de comptes (section 6.4), les ressources chargées de la comptabilité et du soutien administratif peinent à assurer les opérations quotidiennes et à répondre à toutes les obligations de reddition de comptes statutaires. Bien que les tâches soient effectuées avec diligence et qualité, et que la mobilisation soit bonne selon la direction de la Société, les risques d'erreurs, de dépassement des délais, d'épuisement et de départ de ressources sont élevés.
187. La comptabilité des revenus et des dépenses par spectacle présenté est tenue à partir du système comptable Acomba. Les comptes de la charte comptable sont ajustés chaque année en fonction de la programmation. Des rapports sommaires pour présenter les résultats de toutes les productions sont ensuite préparés sur Excel. Cette manière de gérer l'information financière par présentation n'est pas optimale. Des outils plus performants pourraient être implantés, ce qui améliorerait par le fait même la

qualité de la gestion de l'information financière et contribuerait possiblement à réduire la surcharge des ressources.

7.8.4 Sécurité de l'information

188. En matière de sécurité des informations financières, les données administratives et comptables sont hébergées dans l'immeuble du Grand Théâtre et des copies de sécurité sont générées et conservées de manière appropriée. Les courriels sont hébergés chez un tiers ainsi que le site Web. La paie est traitée en impartition dans une institution financière reconnue.

189. Recommandation

- Amélioration des outils de gestion financière
 - La Société devrait adopter des outils de gestion de l'information financière par activité plus performants, lui permettant d'améliorer son efficience et de dégager du temps de ressources pour des activités à plus grande valeur ajoutée (paragraphe 187)

7.9 Gestion agile des ressources humaines et leadership collaboratif

190. La Société opère avec 31 effectifs réguliers et des ressources temporaires. En 2015-2016, 57 ressources équivalentes temps complet (ETC) ont œuvré à la Société. Près de la moitié des heures rémunérées sont réalisées par des ressources temporaires, soit les techniciens de scène et le personnel d'accueil. Le nombre d'heures travaillées par ces effectifs est lié au nombre de représentations et de spectateurs.

191. La Société ne possède pas de ressources spécifiquement dédiées à la gestion des ressources humaines. Ces tâches sont assumées par l'ensemble des gestionnaires.

192. Lors de nos différentes entrevues et de nos échanges, nous avons constaté la diligence, le dévouement et la mobilisation des ressources pour relever les défis auxquels la Société fait face et pour réaliser la mission de la Société. Le leadership des dirigeants est décrit par les ressources et administrateurs comme rassembleur, visionnaire, participatif et collaborateur.

7.9.1 Planification des ressources et supervision

193. La petite équipe de 31 personnes fonctionne en mode organique. La planification et la supervision des ressources en sont facilitées. Une demande de dérogation a été faite au conseil d'administration pour permettre à des effectifs réguliers de faire des heures supplémentaires et de s'assurer que les tâches essentielles soient réalisées. Cette démarche révèle que les ressources sont très occupées et que la Société respecte le cadre réglementaire dans lequel elle évolue.

194. Aux services scéniques, la planification du personnel est établie selon les besoins spécifiques des spectacles, et des techniciens qualifiés sont ajoutés à l'équipe au besoin. Le noyau de ressources permanentes assure la supervision des ressources temporaires et le suivi des heures travaillées est rigoureux.

195. À l'accueil, la planification du personnel est établie selon le nombre de spectateurs attendu. Le taux de roulement pour les préposés à l'accueil est plus élevé que pour le reste de l'organisation. Des mesures telles que la formation et le rappel de consignes d'usage permettent de contrôler l'impact de ce roulement de personnel sur le niveau de service aux spectateurs.

7.9.2 Gestion de la relève

196. La direction et le conseil d'administration sont conscients des enjeux liés aux départs à la retraite à moyen terme ou à d'éventuels départs non prévus ou précipités. Une relève est disponible selon eux dans le marché, pour l'ensemble des postes clés. Toutefois, une période de transition sera nécessaire pour le poste de directeur de la programmation. L'équipe actuelle est trop restreinte pour avoir un pairage de ressources de relève pour les postes clés. Les processus doivent être bien documentés pour assurer une transition efficace en cas de remplacement précipité.

7.10 Objectif 3.5 : Gestion des risques non systématique

197. La gestion des risques est un processus continu et structuré qui permet de partager une vision commune et un consensus sur les risques et de prendre des décisions éclairées sur les actions à mettre en œuvre pour contrôler les risques et atteindre les objectifs fixés.

198. Comme décrit dans la section 5.1, paragraphe 40, bien qu'un premier exercice d'évaluation des risques ait été réalisé par la Société en 2014 et qu'un processus de gestion des risques ait alors été défini, la gestion des risques n'est en fait pas mise en œuvre de manière systématique et conformément aux bonnes pratiques en la matière.

199. La petite taille de l'équipe de la Société favorise toutefois les échanges et la prise en compte des risques dans la gestion quotidienne. De plus, les huit gestionnaires composant l'équipe de direction se rencontrent mensuellement pour faire le point sur les activités passées et à venir et les enjeux à considérer. Les gestionnaires ont ainsi un portrait global des enjeux tant opérationnels que stratégiques et ils adaptent leurs actions en fonction de cette évaluation informelle des risques faite par l'équipe de direction.

200. Sans avoir fait l'objet d'une évaluation complète, nous constatons que les principaux risques stratégiques de la Société sont énoncés dans la documentation à l'appui de son plan stratégique 2013-2017 et du plan d'action 2016-2017.

201. La direction de la Société a indiqué qu'une mise à jour du portefeuille de risques est planifiée prochainement.

202. **Recommandation**

- Gestion des risques plus systématique
 - La Société devrait procéder périodiquement à l'évaluation systématique de ses risques stratégiques et opérationnels, et assurer un suivi en continu de la réalisation du plan de gestion des risques résiduels importants. Tout en adaptant le processus de gestion des risques en fonction de l'envergure de l'organisation, l'évaluation de la probabilité et de l'impact des différents risques devrait être faite en fonction d'échelles d'évaluation préétablies et approuvées par le conseil d'administration (paragraphe 198)

8. OBJECTIF 4 : PERFORMANCE

203. La performance est l'évaluation des résultats obtenus en regard des objectifs établis ou des résultats attendus. Afin d'être en mesure d'apprécier l'atteinte des résultats de manière objective, la définition d'indicateurs et de cibles spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et posés dans le temps est essentielle. Or, comme il a été mentionné dans la section 6 Objectif 2 : Organisation, les indicateurs de performance présentés au plan stratégique 2013-2017 ne permettent pas de mesurer clairement les résultats de la Société en regard de ses objectifs stratégiques (une recommandation a été émise à cet égard, paragraphe 90). Les indicateurs établis ne sont d'ailleurs pas suivis systématiquement par la Société.
204. De plus, la Société n'a pas clairement défini ses engagements de niveau de service pour chacune de ses clientèles (résidents, autres producteurs, spectateurs, clients Billetech, artistes, milieu culturel, citoyens, Conservatoire, etc.). Il n'est donc pas aisé d'évaluer la performance des services rendus en fonction des résultats attendus.
205. Par ailleurs, la Société n'a pas de pratiques d'étalonnage systématiques et les analyses de comparables effectuées sporadiquement sont peu documentées (une recommandation est émise à cet égard, paragraphe 241). Elle se compare périodiquement sur plusieurs aspects à son homologue montréalais, la Place des Arts, et consulte les statistiques de l'Observatoire de la culture. De plus, comme mentionné précédemment, une vigie de marché est effectuée pour établir une tarification cohérente et concurrentielle (section 7.8.2 Tarification).
206. Notre analyse de la performance de la Société a conséquemment été faite à partir d'une information disponible limitée sur la satisfaction de ses différentes clientèles et d'autres statistiques reliées à ses activités de mission. Nous avons tenu des entrevues avec les résidents et mené un sondage auprès des producteurs (annexe 9) pour apprécier leur satisfaction. Nous avons également apprécié la performance financière de la Société en faisant des corrélations entre les revenus, les dépenses et la fluctuation du niveau de ses activités. Enfin, nous avons analysé les perspectives de rentabilité du modèle d'affaires actuel.
207. Voici les objectifs de la revue de mandat portant sur la performance.
- Objectif 4.1 : Étalonnage
 - Processus d'étalonnage mis en place par la Société
 - Choix des indicateurs de performance
 - Opportunités d'amélioration inspirées des meilleures pratiques de ses pairs
 - Objectif 4.2 : Atteinte des cibles de résultats
 - Contribution à l'atteinte des objectifs gouvernementaux
 - Activités planifiées et réalisées par la Société qui sont des priorités gouvernementales
 - Ratios ou indicateur du ratio de rendement des ressources
 - Objectif 4.3 : Rentabilité
 - Évolution des résultats nets au cours des dernières années
 - Objectif 4.4 : Satisfaction de la clientèle
 - Objectif 4.5 : Capitalisation des acquis

- Objectif 4.6 : Modèle d'affaires
 - Évaluation de l'efficacité du modèle d'affaires
- ◆ Pratiques d'étalonnage (Objectif 4.1, section 8.1)
- ▲ Atteinte des cibles de résultats (Objectif 4.2, section 8.2)
- ▲ Performance financière (Objectif 4.3, section 8.5)
- Satisfaction des spectateurs (Objectif 4.4, section 8.3.1)
- Satisfaction des producteurs (Objectif 4.4, section 8.3.2)
- Satisfaction des résidents (Objectif 4.4, section 8.3.3)
- Satisfaction du Conservatoire (Objectif 4.4, section 8.3.4)
- ▲ Capitalisation des acquis (Objectif 4.5, section 8.4)
- ▲ Efficacité du modèle d'affaires (Objectif 4.6, section 8.5)

8.1 Objectif 4.1 : Pratiques d'étalonnage non systématiques et insuffisantes

208. Comme mentionné en introduction de cette présente section 8, la Société n'a pas de pratiques d'étalonnage systématiques.
209. L'étalonnage est pertinent dans la mesure où la Société est comparable avec les sociétés avec lesquelles elle se compare. La comparaison avec Place des Arts, son homologue montréalais, est limitée, car le contexte de cette dernière est significativement différent. En effet, Place des Arts opère dans un marché où la population est cinq fois plus nombreuse. Le potentiel d'assistance pour la salle la plus grande de son homologue montréalais est trois fois plus élevé que la plus grande salle du Grand Théâtre. À ce titre, nous avons recensé les informations sur quelques centres de diffusion.

Centre de diffusion	Salle la plus grande	Nombre de siège	Région	Population (milliers)	Citoyens/places
Grand Théâtre de Québec	Louis-Fréchette	1 873	Québec	807	431
Place des Arts	Wilfrid-Pelletier	2 996	Montréal	4 093	1 366
<i>Roy Thomson Hall & Massey Hall</i>	<i>Roy Thomson Hall</i>	2 630	Toronto	6 242	2 373
<i>Queen Elizabeth Theatre</i>	<i>Queen Elizabeth Theatre</i>	2 765	Vancouver	2 548	922
Centre national des Arts	Southam	2 065	Ottawa	1 351	654

210. La comparaison avec Place des arts est également limitée dû aux espaces commerciaux permettant un autofinancement plus élevé. La Société ne dispose que de 70 places de stationnement.
211. L'étalonnage avec les données statistiques de l'Observatoire de la culture est limité. La collecte de données par l'Observatoire de la culture est opérée sur une base volontaire. Ainsi, la fiabilité et la valeur de comparaison est limitée, comme vous pourrez le remarquer au graphique suivant le paragraphe 220.

212. Les indicateurs utilisés et présentés dans le rapport annuel de la Société sont :

- Le taux d'assistance (paragraphe 18, 127 et 128, section 8.3.1)
- Le taux d'occupation des salles (paragraphe 21, 127, 128 et 229)
- Le nombre de spectateurs (paragraphe 18 et 229, section 8.3.1)
- Le nombre de salles clientes du réseau Billetech (paragraphe 136 à 138)

8.2 Objectif 4.2 : Atteinte des cibles de résultats

213. Il est démontré que :

- La mission de la Société est cohérente avec les priorités gouvernementales
 - Cohérence de la mission avec les priorités gouvernementales (Objectif 2.1, section 6.1)
- Les orientations stratégiques et opérationnelles sont bien établies, pertinentes en regard de la mission et alignées avec les priorités gouvernementales
 - Pertinence et application de la mission (Objectif 2.2, section 6.2)
- La Société réalise sa mission en regard des orientations stratégiques et opérationnelles
 - Procurer un lieu de résidence aux organismes artistiques majeurs (Objectif 2.2, section 6.2.1)
 - ▲ Favorisation de l'accessibilité aux diverses formes d'arts de la scène (Objectif 2.2, section 6.2.2)
 - ▲ Promotion de la vie artistique et culturelle (Objectif 2.2, section 6.2.3)
 - Offre de services (Objectif 3.3, matrice de la section 7)
 - Efficacité des processus opérationnels (Objectif 3.6, matrice de la section 7)
- Le rendement des ressources est bien, mais perfectible
 - ▲ Efficacité des processus opérationnels (Objectif 3.6, matrice de la section 7)

214. Nous concluons que la Société contribue à l'atteinte des objectifs gouvernementaux.

8.3 Objectif 4.4 : Des clients globalement satisfaits

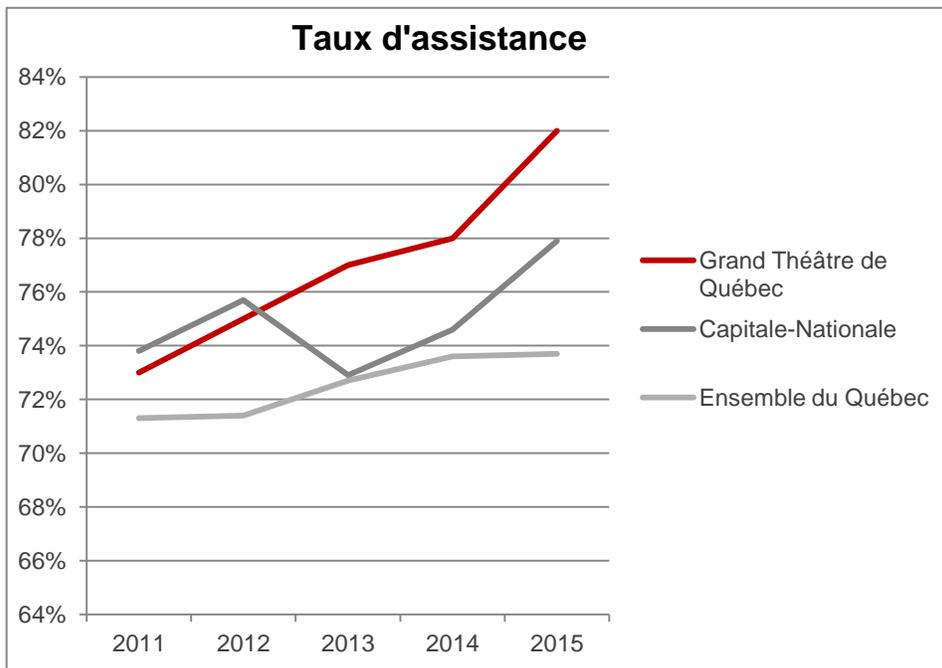
8.3.1 Satisfaction des spectateurs et taux d'assistance

215. Un indicateur pertinent pour évaluer la performance de la Société dans son rôle de diffuseur est la satisfaction des spectateurs.

216. Ce n'est que depuis le début de 2017 que la Société transmet un lien par courriel aux spectateurs, leur demandant de remplir un sondage de satisfaction. Ce sondage est transmis à la suite des présentations ou coprésentations de la Société (pas pour les présentations des résidents). Les résultats cumulés jusqu'en mars 2017 (6 spectacles) indiquaient que 96 % des répondants sont « extrêmement satisfaits » ou « très satisfaits » du spectacle auquel ils ont assisté et 95 % se disent « extrêmement satisfaits » ou « très satisfaits » de leur expérience client (courtoisie, disponibilité, efficacité du personnel). Ces résultats sont très positifs, toutefois ils peuvent difficilement permettre une évaluation exacte de la satisfaction des clients spectateurs, vu la période très courte couverte, le

nombre limité de présentations sondées, le taux de réponse obtenu (24 %) et le fait que seuls les clients ayant acheté leurs billets par Internet ont été sondés.

217. Les résidents du Grand Théâtre réalisent aussi, pour leurs propres besoins, des sondages auprès de leurs spectateurs. La Société n'obtient toutefois pas systématiquement les résultats de ces sondages. Or, dans le contexte où la moitié des présentations diffusées au Grand Théâtre sont des productions des résidents, la performance de la Société dépend grandement de celle de ses résidents.
218. Il serait donc pertinent que les besoins de la Société et ceux des résidents en matière d'évaluation de la satisfaction de leur clientèle soient regroupés, que les sondages de satisfaction pour toutes les présentations au Grand Théâtre soient menés de façon systématique à l'aide d'outils de gestion unifiés, et que les résultats soient analysés par présentation, par résident et de manière consolidée. Ce processus intégré permettrait de colliger des informations de gestion pertinentes pour ajuster, si nécessaire, les orientations de programmation et le niveau des services de la Société et des résidents. Un chantier marketing est actuellement en cours dans le cadre du forum permanent réunissant l'équipe de la Société et celle des organismes résidents. Ce chantier prévoit des actions en ce sens.
219. Le taux d'assistance et le nombre de spectateurs sont également de bons baromètres de la satisfaction des citoyens à l'égard de la programmation et des installations du Grand Théâtre. Le taux d'assistance est d'ailleurs un indicateur phare de mesure de la performance dans l'industrie des arts et spectacles.
220. Le taux d'assistance aux représentations tenues au Grand Théâtre se démarque favorablement comparativement au taux d'assistance moyen aux spectacles diffusés dans la Capitale-Nationale et dans l'ensemble du Québec selon les données diffusées par l'Observatoire de la culture, comme démontré dans le graphique ci-dessous :



221. Quant au nombre de spectateurs ayant assisté aux différentes présentations du Grand Théâtre, après avoir connu une baisse constante de 2010-2011 à 2014-2015, passant de 293 000 spectateurs à 248 000, cet indicateur a connu une hausse appréciable en 2015-2016 avec près de 275 000 spectateurs, une augmentation de 11 % en une seule année.

8.3.2 Satisfaction des producteurs

222. À défaut d'information colligée par la Société, nous avons mené un sondage de satisfaction auprès des producteurs à qui les salles sont louées. Les résultats du sondage indiquent que 83 % des producteurs sondés considèrent que le Grand Théâtre rencontre l'ensemble de leurs attentes de manière satisfaisante. Plus spécifiquement, le sondage a révélé que trois des quatre aspects les plus importants pour eux sont perçus comme des forces de la Société, soit (1) la flexibilité et la qualité des échanges menant à la conclusion d'une date (2), la jauge (capacité) de la salle et (3) l'expérience pour les spectateurs. Le quatrième élément important pour les producteurs est relié aux conditions contractuelles. Cet aspect est perçu comme une force pour 55 % de répondants et une faiblesse pour 22 % d'entre eux, en raison des conditions imposées relativement aux techniciens de scène syndiqués et du modèle de contrat légal jugé désuet.

8.3.3 Satisfaction des résidents

223. Les organismes résidents rencontrés dans le cadre de nos travaux ont également communiqué leur grande appréciation de l'offre de services du Grand Théâtre, de la qualité des biens et services offerts (salles et autres locaux loués, soutien dans l'établissement de la programmation, réseau Billetech, services et équipements techniques, service d'accueil), de la compétence générale des ressources de la Société, et du haut niveau de collaboration dans les projets communs.

8.3.4 Satisfaction du Conservatoire de musique

224. Bien qu'aucune entente formelle ne précise les engagements de service de la Société à l'égard du Conservatoire de musique, le représentant de ce dernier rencontré dans le cadre de nos travaux s'est dit satisfait des locaux mis à la disposition du Conservatoire et de la collaboration du service de l'immeuble.

225. Ainsi, en fonction des données obtenues et analysées, nous sommes en mesure de conclure que la Société performe globalement très bien à l'égard des attentes que ses différentes clientèles ont à son égard.

8.4 Objectif 4.5 : Capitalisation des acquis

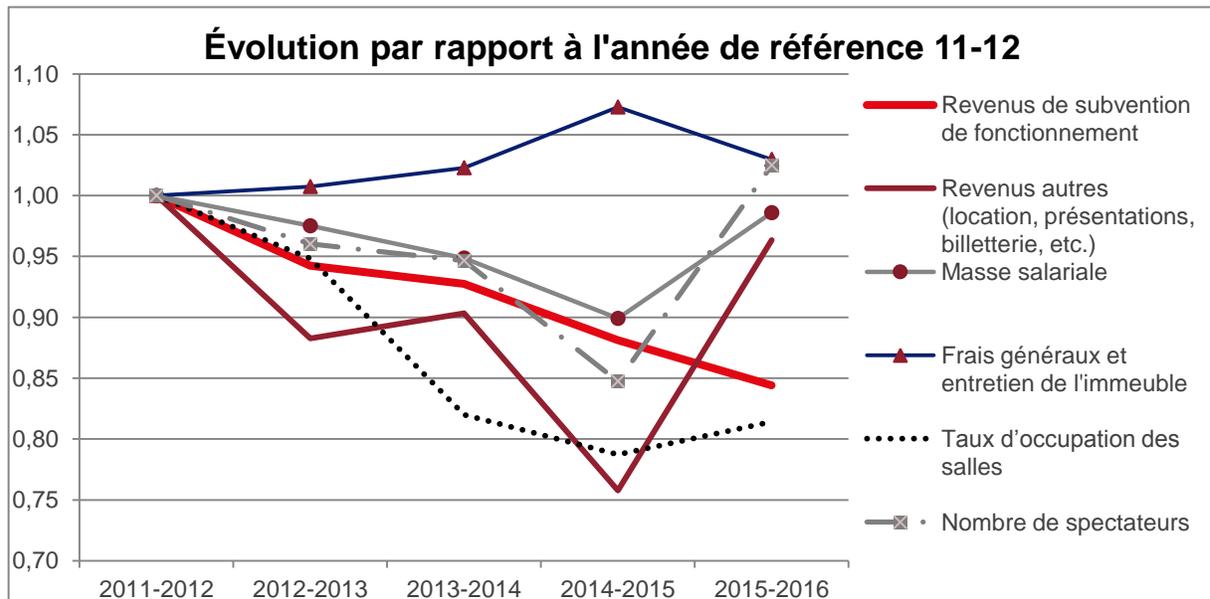
226. Voici quelques aspects pertinents à l'évaluation de la Société en matière de génération de valeur par la capitalisation des acquis.

- Collaboration et partenariats avec le milieu (matrice de l'objectif 3, section 7, page 18)
- ▲ Collaboration et partenariats avec les résidents (matrice de l'objectif 3, section 7, page 18)
- ▲ Stratégie et développement (matrice de l'objectif 3, section 7, page 18)
- Gestion des ressources matérielles (matrice de l'objectif 3, section 7, page 18)
- Expertise et compétence des ressources humaines (Objectif 3.2, matrice de l'objectif 3, section 7, page 18)
- ◆ Gestion des espaces (section 7.6 et matrice de l'objectif 3, section 7)
- ▲ Billetterie et mise en marché (section 7.3 et matrice de l'objectif 3, section 7)

227. Nous estimons que la Société utilise bien ses acquis, mais qu'il y a des efforts de développement pour capitaliser davantage sur l'actif immobilier qu'est le Grand Théâtre de Québec ainsi que les partenariats potentiels. Les initiatives présentées par la Société dans son plan d'action sont cohérentes et pertinentes pour augmenter la capitalisation des acquis.

8.5 Situation financière précaire (objectif 4.3 : Rentabilité et objectif 4.6 : Modèle d'affaires)

228. Nous avons présenté le portrait financier de la Société (paragraphe 21 et 22) où l'on constate que le fonds des opérations est devenu déficitaire au cours des dernières années. Nous avons exposé à la section 6.2.4 comment les actions sont modulées selon les ressources disponibles et que les choix de programmation sont en fonction d'objectifs de rentabilité, priorisés par rapport aux autres objectifs de mission. Nous soulevons également que la capacité de la Société à réaliser sa mission au cours des prochaines années est compromise. La Société est bien au fait de cette situation et un plan d'action plus adapté à la réalité financière a été adopté pour la période 2016-2018 (paragraphe 34, annexe 3). La Société effectue par ailleurs un contrôle des dépenses adéquats et une gestion financière rigoureuse (objectif 3.2, section 7.8).
229. Le graphique suivant présente la fluctuation des principaux types de revenus et dépenses de la Société, en les mettant en corrélation avec le niveau d'activité (taux d'occupation des salles et nombre de spectateurs) :



230. Solde du fonds des opérations

461 k\$ 403 k\$ 315 k\$ 65 k\$ (215) k\$

231. Nous notons :

- Le **rétablissement des revenus autonomes** au niveau de 2011-2012
- Que malgré une amélioration des revenus autonomes, du nombre de spectateurs et du taux d'assistance, qui ont connu un creux en 2014-2015, les déficits annuels depuis 2012-2013 ont porté le solde du fonds des opérations à un déficit cumulé de 215 k\$ au 31 août 2016
- Des **salles qui sont moins occupées** qu'il y a cinq ans (taux d'occupation), cependant, lorsqu'elles le sont, l'assistance est plus élevée (taux d'assistance présenté à la section 8.3.1)
- Une hausse des dépenses de main-d'œuvre corrélée à la hausse du nombre de spectacles

- Un **contrôle des dépenses liées à l'immeuble**. Des efforts de rationalisation ont été réalisés au fil des dernières années. Les dépenses qui demeurent sont maintenant plutôt incompressibles et essentielles. Très importantes, les dépenses liées à l'immeuble créent une pression importante sur les résultats financiers de la Société.

Dépenses liées à l'immeuble du fonds des opérations	2016	
Taxes	1 406 k\$	48 %
Électricité	397 k\$	14 %
Traitement et av. sociaux	334 k\$	11 %
Entretien ménager	278 k\$	10 %
Sécurité	260 k\$	9 %
Autres	241 k\$	8 %
Total	2 916 k\$	100 %

8.5.1 Capacité d'autofinancement

232. Au-delà des fonctions qui lui ont été conférées, le gouvernement n'a pas fixé de cibles de résultats spécifiques à la Société, autrement que l'objectif de rehausser ses revenus autonomes, énoncé dans la politique de diffusion des arts de la scène de 1996, laquelle précise ce qui suit à propos de la Société du Grand Théâtre de Québec et de la Société de la Place des Arts :

« Le gouvernement reconnaît les limites financières de ces sociétés, qui freinent leur capacité d'avoir une action vigoureuse en ce qui concerne l'achat de spectacles d'ici et d'ailleurs, ainsi que leurs contraintes de fonctionnement.

Toutefois, dans le contexte actuel de redressement des finances publiques, le soutien accordé au fonctionnement de ces organismes a atteint son niveau maximal. Leur participation à la dynamique québécoise de la diffusion devra s'accroître sans aide gouvernementale supplémentaire. Ces deux sociétés devront donc générer elles-mêmes les revenus nécessaires à leur plus grande implication. »

233. La bonne performance de la Société dépend donc de sa capacité à générer des revenus. La cible d'autofinancement établie dans le plan stratégique 2013-2017 était de 66 %. Dans le rapport annuel 2015-2016, le niveau d'autofinancement atteint est de 67 %⁹. Malgré cela, le niveau actuel des revenus autonomes ne permet pas de couvrir les frais administratifs et les frais liés à l'immeuble, non couverts par ailleurs par la subvention de fonctionnement.
234. La Société a identifié plusieurs contraintes qui influencent sa capacité à augmenter ses revenus autonomes : la fragmentation accrue du marché de diffusion des arts de la scène, les privilèges accordés aux résidents ainsi que leur situation financière fragile, les contraintes liées au statut de société d'État (non-admissibilité aux programmes des organismes voués au financement des arts de la scène, intérêt mitigé du secteur privé à soutenir financièrement un organisme public) et les investissements initiaux requis pour mettre en œuvre les initiatives permettant de générer de nouveaux revenus autonomes.
235. Il existe une dualité entre l'accomplissement de la mission de la Société et les activités commerciales qu'elle doit mener pour maintenir un niveau de revenus autonomes lui permettant d'assurer la continuité de ses opérations de mission. En effet, les activités de diffusion les plus génératrices de revenus sont généralement la présentation d'arts populaires, alors que les activités de sensibilisation et de développement des publics visant à favoriser l'accès à une diversité d'arts de la scène et à promouvoir la vie artistique et culturelle au Québec impliquent souvent des tarifs inférieurs ou des gratuités, donc des activités déficitaires.

⁹ Fonds des opérations : revenus autres que subventions 5 752 k\$/dépenses totales 8 539 k\$

236. Des opportunités de génération de revenus autonomes ont été identifiées par la Société et des initiatives prometteuses et à effets multiples sont prévues au plan d'action 2016-2018. La croissance des revenus autonomes ne pourra toutefois se réaliser sans investissements initiaux. Un financement récemment autorisé dans le cadre du Plan culturel numérique du Québec y contribuera.
237. Des actions sont également planifiées pour générer des revenus de dons et commandites, une source de revenus clairement sous-exploitée par la Société, comparativement à des organismes similaires.
238. Nous avons aussi constaté que d'autres juridictions ont adopté des modèles d'affaires différents pour appuyer leurs organismes culturels majeurs et pour favoriser l'accessibilité de leur population aux arts de la scène et promouvoir leurs arts et leur culture. Ainsi, l'écosystème des organismes culturels et artistiques supportés de façon importante par des fonds publics est différent dans les autres provinces canadiennes. Citons en exemple le Conseil national des arts (CNA) d'Ottawa, qui intègre la mission de diffuseur à celle de producteur et gestionnaire des activités de l'orchestre du CNA, du Théâtre français du CNA, du Théâtre anglais du CNA, de Danse CNA et de festivals.
239. En résumé, la situation financière de la Société est précaire, avec un fonds des opérations qui affiche un déficit cumulé, des dépenses à venir importantes pour le maintien de l'immeuble, et des besoins additionnels en ressources humaines et matérielles pour améliorer son efficacité, générer de nouveaux revenus autonomes et réduire les risques liés à la surcharge actuelle des effectifs. Comme mentionné précédemment, la Société doit assurer un suivi rigoureux de la réalisation de son plan de retour à l'équilibre budgétaire pour permettre aux instances de gouvernance de prendre des décisions justes et éclairées, au moment opportun, pour assurer la continuité des activités de la Société.
240. Les limites financières énoncées à la politique de 1996, qui freinent la capacité de la Société à réaliser sa mission, sont donc toujours d'actualité. Le modèle d'affaires de la Société (une société d'État responsable de la gestion d'un immeuble âgé de 50 ans, qui dessert en priorité des organismes culturels également financés en bonne partie par le gouvernement) restreint l'organisation dans sa capacité à améliorer rapidement et significativement sa situation financière. Ainsi, comme mentionné précédemment, la mission de la Société pourrait être révisée ou précisée, pour tenir compte d'une adéquation entre celle-ci et les ressources dont elle est en mesure de disposer.
241. **Recommandation**

À la section 6.2.4, au paragraphe 83, nous avons émis une recommandation concernant l'importance de l'adéquation entre la mission de la Société et les ressources dont elle dispose. De plus :

- La Société devrait réaliser des analyses d'étalonnage plus systématiquement et en faire rapport au conseil d'administration et dans son rapport annuel d'activités. Ces analyses devraient notamment porter sur les indicateurs de performance qu'elle aura établis

ANNEXE 1

MODÈLE POUR LA REVUE DE MANDAT

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

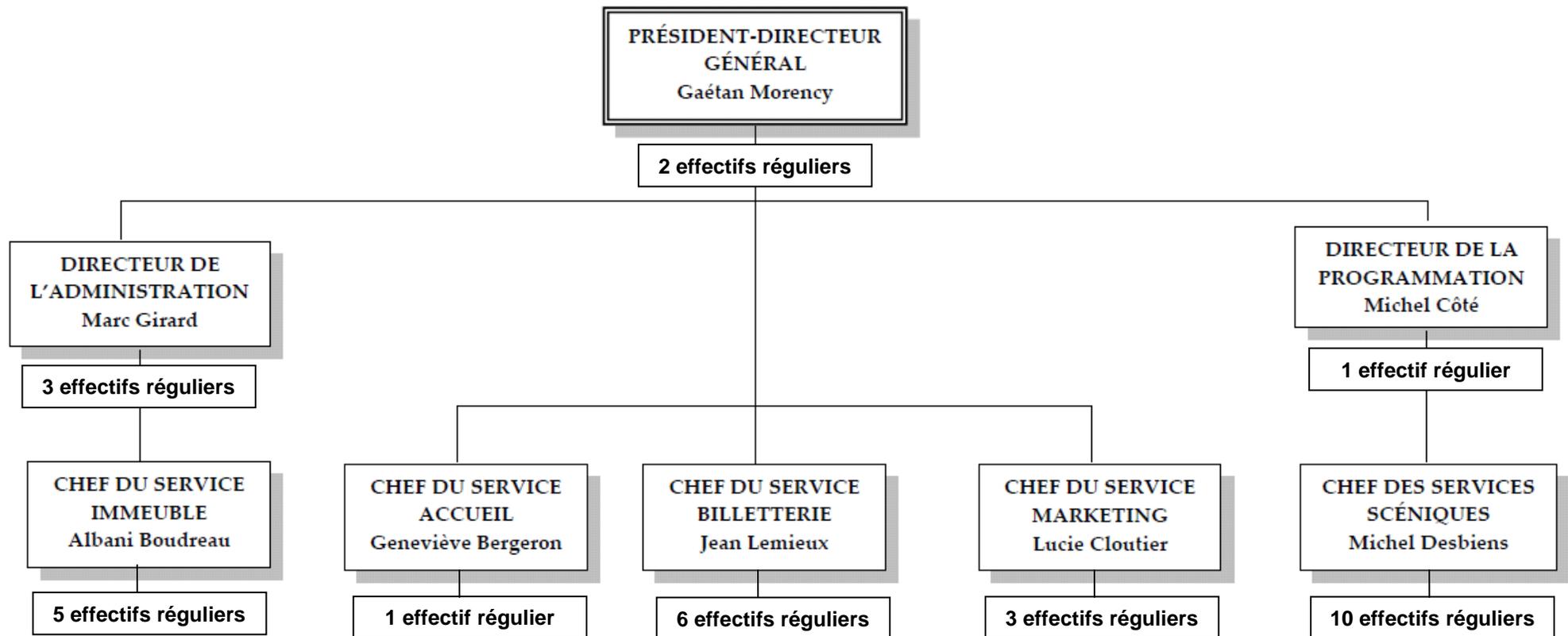
Quelles sont les recommandations qui permettraient d'actualiser la mission et d'améliorer la performance de la société d'État?

ANNEXE 2

ORGANIGRAMME DE LA SOCIÉTÉ

SOCIÉTÉ DU GRAND THÉÂTRE DE QUÉBEC

ORGANIGRAMME



Total : 31 effectifs réguliers (les nombres d'effectifs spécifiés inclus les responsables de service nommés)

ANNEXE 3

PLAN STRATÉGIQUE 2013- 2017 ET ARRIMAGE DU PLAN D'ACTION 2016-2018 DE LA SOCIÉTÉ

Plan stratégique 2013-2017¹

Plan d'action 2016-2018

1. Enjeu 1 : Le rayonnement des arts de la scène dans toute leur diversité

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

1.1.1. **Objectif 1** : Maintenir le nombre de représentations réparties en 8 disciplines artistiques.

1.1.2. **Objectif 2** : Augmenter le nombre de présentations et coprésentations du Grand Théâtre de niveau international.

1.1.3. **Objectif 3** : Accroître, d'ici 2017, le taux d'assistance des présentations et coprésentations du Grand Théâtre.

1.1.4. **Objectif 4** : Contribuer à la vitalité de la musique québécoise, notamment la chanson francophone.

1.1.5. **Objectif 5** : Renforcer l'engagement de la Société à l'égard des organismes résidents et multiplier les partenariats avec les organismes culturels.

1.1.6. **Objectif 6** : Accroître les initiatives avec les artistes établis et émergents de la région de Québec et d'ailleurs.

- Création du chantier marketing rassemblant des dirigeants et des responsables communications du Club musical de Québec, de l'Opéra de Québec, de l'OSQ, du Trident et du GTQ. Le chantier est animé par un spécialiste en accompagnement stratégique
- Mise en œuvre d'une stratégie de codiffusion avec les diffuseurs de Québec et de sa grande région
- Formation et transfert d'expertise auprès des artistes, des compagnies artistiques et des équipes de diffuseurs sans but lucratif de Québec et de l'Est du Québec

2. Enjeu 2 : Le renouvellement des publics, la satisfaction de la clientèle et sa fidélisation

2.2 Orientation 2 : Renforcer notre engagement en faveur d'une plus grande accessibilité aux arts de la scène

2.2.7. **Objectif 7** : Favoriser l'accès et la participation accrue du public aux activités culturelles.

2.2.8. **Objectif 8** : Améliorer l'accessibilité et l'ambiance des lieux.

- Animation des lieux lorsqu'ils sont ouverts au public
- Programmation des mises en lumière de concert avec des concepteurs de Québec et d'ailleurs
- Partenariat avec un (des) restaurateur(s)-traiteur(s) pour la création d'un bistro
- Animation et programmation du bistro et/ou de la terrasse

2.3 Orientation 3 : Fidéliser nos publics actuels et rejoindre de nouveaux auditoires

2.3.9. **Objectif 9** : Adopter de nouvelles méthodes et pratiques de gestion de la relation client.

2.3.10. **Objectif 10** : Améliorer la satisfaction de la clientèle.

2.3.11. **Objectif 11** : Favoriser le développement et le rajeunissement de nos clientèles.

- Développer la gestion de la relation client, de concert avec les membres du réseau
- Développement et implantation d'applications interactives mettant le public en relation avec tous les aspects du GTQ y compris l'expérience en salle
- Création du chantier marketing rassemblant des dirigeants et des responsables communications du Club musical de Québec, de l'Opéra de Québec, de l'OSQ, du Trident et du GTQ. Le chantier est animé par un spécialiste en accompagnement stratégique

¹ Enjeux, orientations et objectifs tirés intégralement du Plan d'action 2016-2018 de la Société

Plan stratégique 2013-2017¹

Plan d'action 2016-2018

- Être à l'affût des occasions de codiffusion porteuses et faire connaître notre intérêt dans le réseau des diffuseurs
- Animation des lieux lorsqu'ils sont ouverts au public
- Programmation des mises en lumière de concert avec des concepteurs de Québec et d'ailleurs
- Partenariat avec un (des) restaurateur(s)-traiteur(s) pour la création d'un bistro
- Animation et programmation du bistro et/ou de la terrasse

3. Enjeu 3 : L'intégration des nouvelles technologies à l'ensemble

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

3.4.12. Objectif 12 : Mieux exploiter les nouveaux médias pour faire rayonner davantage les arts de la scène.

- Laboratoire de recherche et développement artistique et technique en partenariat avec des entreprises du domaine des innovations technologiques interactives
- Développement et implantation d'applications interactives mettant le public en relation avec tous les aspects du GTQ y compris l'expérience en salle

3.4.13. Objectif 13 : Actualiser la mise en marché des spectacles en tenant compte des nouvelles technologies.

3.4.14. Objectif 14 : Maintenir nos équipements culturels à la fine pointe des nouvelles technologies.

- Partenariats technologiques privés

3.4.14. Objectif 15 : Contribuer aux travaux ministériels en vue de l'adoption d'une stratégie d'intervention commune en matière de contenu culturel numérique.

4. Enjeu 4 : Une organisation dynamique et performante

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

4.5.16. Objectif 16 : Procéder au renforcement de notre structure organisationnelle et de nos effectifs.

- Création du chantier marketing rassemblant des dirigeants et des responsables communications du Club musical de Québec, de l'Opéra de Québec, de l'OSQ, du Trident et du GTQ. Le chantier est animé par un spécialiste en accompagnement stratégique
- Être à l'affût des occasions de codiffusion porteuses et faire connaître notre intérêt dans le réseau des diffuseurs

4.5.17. Objectif 17 : Poursuivre les actions visant à stabiliser l'autonomie financière.

- Optimiser le partenariat du réseau Billetech avec la Ville de Québec et Admission
- Réintégrer les salles qui ont quitté le réseau au cours des dernières années
- Consolider et compléter progressivement le réseau à Québec et dans tout l'Est-du-Québec
- Élaborer et réaliser un programme d'activités corporatives
- Élaborer et réaliser un programme de loges corporatives compatible avec les activités des résidents et des promoteurs externes
- Élaborer et réaliser un programme de commandite
- Renommer les salles pour accueillir deux mécènes majeurs

Plan stratégique 2013-2017¹

Plan d'action 2016-2018

- Poursuivre la collaboration entreprise avec le Centre des congrès et ses partenaires
- Démarchage auprès de congrès ciblés pour leur potentiel de collaboration (p.ex. : le Congrès mondial des jeunes chambres de commerce, accueilli par la Jeune chambre de commerce de Québec)
- Création d'un outil de communication destiné aux organisateurs ayant choisi le Centre des congrès de Québec ou le Centre de foires de Québec pour la tenue de leur prochain événement

4.6 Orientation 6 : Poursuivre la modernisation de l'immeuble

4.6.18. Objectif 18 : Repositionner et mettre davantage en valeur l'immeuble dans son environnement.

4.6.19. Objectif 19 : Procéder à la restauration de diverses composantes structurelles de l'immeuble.

ANNEXE 4

**DEGRÉ DE CONFORMITÉ À LA
LOI SUR LA GOUVERNANCE
DES SOCIÉTÉS D'ÉTAT ET À
LA LOI SUR LA SOCIÉTÉ DU
GRAND THÉÂTRE DE QUÉBEC**

Articles de Loi pertinents	Degré de conformité
Loi sur la Société du Grand Théâtre de Québec	
<p>4. La Société est administrée par un conseil d'administration composé de neuf membres, dont le président du conseil et le président-directeur général.</p> <p>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 Québec 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.</p>	Conforme
<p>4.1 Le gouvernement nomme le président du conseil d'administration pour un mandat d'au plus cinq ans.</p>	Conforme
<p>4.5. Le conseil d'administration doit constituer un comité de vérification et un comité de gouvernance, d'éthique et de ressources humaines. Les dispositions de la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État (chapitre G-1.02) concernant le comité de gouvernance et d'éthique et le comité des ressources humaines s'appliquent au comité de gouvernance, d'éthique et de ressources humaines.</p>	Conforme
<p>5. Le gouvernement détermine la rémunération, les avantages sociaux et les autres conditions de travail du président-directeur général.</p>	Conforme
<p>8. Le quorum aux séances du conseil est de la majorité de ses membres.</p>	Conforme
<p>16. Les membres du personnel de la Société sont nommés selon le plan d'effectifs établi par règlement de la Société.</p>	Conforme dans l'esprit de l'article La création et la dotation d'un poste est soumis au conseil sans qu'il existe de plan d'effectifs établi par règlement.
<p>26. Le plan stratégique de la Société doit tenir compte des orientations et des objectifs que le ministre donne à la Société.</p>	Conforme
Loi sur la gouvernance des sociétés d'État	
<p>4. Au moins les deux tiers des membres du conseil d'administration, dont le président, doivent, de l'avis du gouvernement, se qualifier comme administrateurs indépendants.</p>	Conforme
<p>7. Un membre du conseil d'administration nommé à titre d'administrateur indépendant doit dénoncer par écrit au conseil d'administration et au ministre toute situation susceptible d'affecter son statut.</p>	Aucune non-conformité relevée
<p>12. Le mandat des membres du conseil d'administration peut être renouvelé deux fois à ce seul titre, consécutivement ou non.</p> <p>En outre des mandats accomplis à titre de membre du conseil, le président du conseil peut être renouvelé deux fois à ce titre, consécutivement ou non.</p>	Conforme
<p>14. Le conseil d'administration établit les orientations stratégiques de la société, s'assure de leur mise en application et s'enquiert de toute question qu'il juge importante.</p> <p>Le conseil est imputable des décisions de la société auprès du gouvernement et le président du conseil est chargé d'en répondre auprès du ministre.</p>	Conforme
<p>15. De plus, le conseil d'administration exerce notamment les fonctions suivantes :</p> <p>1° adopter le plan stratégique;</p>	Conforme
<p>2° approuver le plan d'immobilisation;</p>	Conforme
<p>3° approuver des règles de gouvernance de la société;</p>	Conforme

Articles de Loi pertinents	Degré de conformité
4° approuver le code d'éthique applicable aux membres du conseil d'administration et ceux applicables aux dirigeants nommés par la société et aux employés de celle-ci;	Conforme
5° approuver les profils de compétence et d'expérience requis pour la nomination des membres du conseil;	Conforme
6° approuver les critères d'évaluation des membres du conseil d'administration et ceux applicables au président-directeur général;	Conforme
7° approuver les critères d'évaluation du fonctionnement du conseil;	Conforme
8° établir les politiques d'encadrement de la gestion des risques associés à la conduite des affaires de la société;	Conforme
9° s'assurer que le comité de vérification exerce adéquatement ses fonctions;	Conforme
10° déterminer les délégations d'autorité;	Conforme
11° approuver, conformément à la loi, les politiques de ressources humaines ainsi que les normes et barèmes de rémunération, incluant une politique de rémunération variable, le cas échéant, et les autres conditions de travail des employés et des dirigeants nommés par la société, lorsque ceux-ci ne sont pas assujettis à la Loi sur la fonction publique (chapitre F-3.1.1);	Conforme
12° approuver le programme de planification de la relève des dirigeants nommés par la société;	Non conforme La Société n'est pas dotée d'un tel programme.
16. La société soumet à l'approbation du gouvernement la politique de rémunération variable visée aux paragraphes 11° et 14° de l'article 15.	Conforme
17. Le conseil d'administration doit évaluer l'intégrité des contrôles internes, des contrôles de la divulgation de l'information ainsi que des systèmes d'information et approuver une politique de divulgation financière.	Non conforme Le conseil d'administration n'évalue pas l'intégrité des contrôles. La Société n'a pas de politique de divulgation financière.
18. Le conseil d'administration s'assure de la mise en œuvre des programmes d'accueil et de formation continue des membres du conseil.	Conforme
19. Le conseil d'administration doit constituer les comités suivants : 1° un comité de gouvernance et d'éthique; 2° un comité de vérification; 3° un comité des ressources humaines. Ces comités ne sont composés que de membres indépendants.	Conforme
22. Le comité de gouvernance et d'éthique a notamment pour fonctions : 1° d'élaborer des règles de gouvernance et un code d'éthique pour la conduite des affaires de la société;	Conforme
2° d'élaborer un code d'éthique applicable aux membres du conseil d'administration, aux dirigeants nommés par la société et aux employés de celle-ci et de ses filiales en propriété exclusive, sous réserve des dispositions d'un règlement pris en vertu des articles 3.0.1 et 3.0.2 de la Loi sur le ministère du Conseil exécutif (chapitre M-30) et sous réserve de la Loi sur la fonction publique (chapitre F-3.1.1) lorsque celles-ci s'appliquent;	Conforme
3° d'élaborer des profils de compétence et d'expérience pour la nomination des membres du conseil d'administration, à l'exception du président du conseil et du président-directeur général; ces profils doivent inclure une expérience de gestion pertinente à la fonction;	Conforme

Articles de Loi pertinents	Degré de conformité
4° d'élaborer les critères d'évaluation des membres du conseil d'administration;	Conforme
5° d'élaborer des critères pour l'évaluation du fonctionnement du conseil;	Conforme
6° d'élaborer un programme d'accueil et de formation continue pour les membres du conseil d'administration. Le comité effectue l'évaluation visée au paragraphe 5° conformément aux critères approuvés par le conseil d'administration.	Conforme
23. Le comité de vérification doit compter parmi ses membres des personnes ayant une compétence en matière comptable ou financière. Au moins un des membres du comité doit être membre de l'ordre professionnel de comptables mentionné au Code des professions (chapitre C-26).	Conforme
24. Le comité de vérification a notamment pour fonctions : 1° d'approuver le plan annuel de vérification interne;	Conforme
2° 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;	Conforme
3° de veiller à ce que des mécanismes de contrôle interne soient mis en place et de s'assurer qu'ils soient adéquats et efficaces;	Non conforme Le comité de vérification n'a pas d'action spécifique de vigie des mécanismes de contrôle interne.
4° de s'assurer que soit mis en place un processus de gestion des risques;	Non conforme Une évaluation des risques a été effectuée en 2014, mais il n'y a pas de processus effectif de gestion des risques mis en place suivant cette évaluation.
5° de réviser toute activité susceptible de nuire à la bonne situation financière de la société et qui est portée à son attention par le vérificateur interne ou un dirigeant;	Conforme
6° d'examiner les états financiers avec le vérificateur général et le vérificateur externe nommé par le gouvernement;	Conforme
7° de recommander au conseil d'administration l'approbation des états financiers.	Conforme
25. Le comité de vérification doit aviser par écrit le conseil d'administration dès qu'il découvre des opérations ou des pratiques de gestion qui ne sont pas saines ou qui ne sont pas conformes aux lois, aux règlements ou aux politiques de la société ou de ses filiales en propriété exclusive.	Aucune non-conformité relevée
26. Les activités de la direction de la vérification interne s'exercent sous l'autorité du comité de vérification. Le responsable de la vérification interne relève administrativement du président-directeur général.	Aucune fonction d'audit interne à la Société
27. Le comité des ressources humaines a notamment pour fonctions :	
1° de s'assurer de la mise en place des politiques concernant les ressources humaines, sous réserve de la Loi sur la fonction publique (chapitre F-3.1.1) lorsque celle-ci s'applique;	Conforme
2° d'élaborer et de proposer un profil de compétence et d'expérience pour la nomination du président-directeur général;	Conforme
3° d'élaborer et de proposer les critères d'évaluation du président-directeur général, et de faire des recommandations au conseil concernant la rémunération de celui-ci, à l'intérieur des paramètres fixés par le gouvernement;	Conforme
4° de contribuer à la sélection des dirigeants;	Conforme

Articles de Loi pertinents	Degré de conformité
5° d'établir un programme de planification de la relève des dirigeants nommés par la société.	Non conforme Le comité fait une vigie sur la planification de la relève sans qu'un programme de planification de la relève soit établi.
28. Les fonctions de président du conseil d'administration et de président-directeur général de la société ne peuvent être cumulées.	Conforme
29. Le président du conseil d'administration préside les réunions du conseil et voit à son bon fonctionnement. En cas de partage, il a voix prépondérante. Il voit également au bon fonctionnement des comités du conseil.	Conforme
30. Le président du conseil d'administration évalue la performance des autres membres du conseil d'administration selon les critères établis par celui-ci. Il exerce, en outre, toute autre fonction que lui confie le conseil.	Non conforme Aucune évaluation structurée n'est effectuée.
31. Le président-directeur général assume la direction et la gestion de la société dans le cadre de ses règlements et de ses politiques. Il propose au conseil d'administration les orientations stratégiques ainsi que les plans d'immobilisation et d'exploitation de la société. Il exerce, en outre, toute autre fonction que lui confie le conseil.	Conforme
32. Le président-directeur général doit s'assurer que le conseil d'administration dispose, à sa demande et en vue de l'accomplissement de ses fonctions et de celles de ses comités, de ressources humaines, matérielles et financières adéquates.	Conforme
33. Le président-directeur général peut également être désigné sous le titre de « président et chef de la direction ».	Conforme
34. Le plan stratégique d'une société qui n'est pas assujettie à l'obligation d'établir un tel plan en vertu de la Loi sur l'administration publique (chapitre A-6.01) est établi suivant la forme, la teneur et la périodicité déterminées par le gouvernement. Il doit notamment indiquer : 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.	La Société est assujettie à la Loi sur l'administration publique
36. Le rapport annuel d'activités d'une société doit notamment contenir un sommaire du rapport présenté au conseil d'administration par : 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;	Aucune évaluation du fonctionnement du conseil
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 Le conseil n'a pas adopté de mesures d'étalonnage
37. La société doit rendre public le code d'éthique des employés.	Conforme
38. 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	Conforme

Articles de Loi pertinents	Degré de conformité
du conseil d'administration : 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;	
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
39. 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
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;	S.O.
4° les honoraires payés au vérificateur externe.	S.O.
40. Le ministre peut donner des directives sur l'orientation et les objectifs généraux qu'une société doit poursuivre. Ces directives doivent être approuvées par le gouvernement et entrent en vigueur le jour de leur approbation. Une fois approuvées, elles lient la société qui est tenue de s'y conformer. Toute directive est déposée devant l'Assemblée nationale dans les 15 jours de son approbation par le gouvernement ou, si elle ne siège pas, dans les 15 jours de la reprise de ses travaux.	Conforme
41. Le ministre doit, au plus tard tous les 10 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.	Conforme
42. Le gouvernement désigne le ministre responsable de l'application de la présente loi.	Conforme
43. Le gouvernement établit une politique ayant pour objectifs : 1° que les conseils d'administration soient, pour l'ensemble des sociétés, constitués de membres dont l'identité culturelle reflète les différentes composantes de la société québécoise;	Non conforme
2° que les conseils d'administration soient, pour l'ensemble des sociétés, constitués à parts égales de femmes et d'hommes à compter du 14 décembre 2011.	Conforme

ANNEXE 5

**POLITIQUE CULTURELLE DU
QUÉBEC**

**POLITIQUE DE DIFFUSION
DES ARTS DE LA SCÈNE AU
QUÉBEC**

**AGENDA 21 DE LA CULTURE
DU QUÉBEC**

**STRATÉGIE CULTURELLE
NUMÉRIQUE DU QUÉBEC**

LA POLITIQUE CULTURELLE DU QUÉBEC

Les grandes orientations de la politique culturelle¹

L'affirmation de l'identité culturelle

- Valoriser la langue française comme moyen d'exprimer la culture et d'y accéder
 - L'amélioration de la maîtrise de la langue française
 - La diffusion et la consommation des œuvres et des produits culturels de langue française
 - Les relations culturelles du Québec avec la francophonie internationale
- Valoriser l'héritage culturel
 - Des interventions centrées en premier lieu sur la connaissance et la protection
 - Des interventions davantage orientées vers les citoyens
 - Le rôle des institutions muséales : rendre le patrimoine accessible à la population
 - L'actualisation du rôle du ministère des Affaires culturelles
- Renforcer le dialogue des cultures
 - Les Québécois d'expression anglaise
 - Les communautés culturelles
 - Les nations autochtones
 - La présence du Québec dans les réseaux et grands forums internationaux

Le soutien aux créateurs et aux arts

- Favoriser en priorité la création artistique sous toutes ses formes
 - La liberté d'expression et l'autonomie
 - La reconnaissance et le soutien de la création
 - L'ouverture à la diversité des formes d'expression
 - L'importance de la relève
 - Le renouvellement de la création
- Améliorer les conditions de vie professionnelle des créateurs et des artistes
 - Les revenus des créateurs et des artistes
 - La protection sociale et la fiscalité
 - La formation professionnelle et le perfectionnement
 - Les associations professionnelles
- Assurer la vitalité des organismes artistiques
 - Le financement des organismes artistiques
 - L'intégration de la relève

¹ Orientations tirées intégralement de La politique culturelle du Québec, gouvernement du Québec, 1992

- Élaborer et mettre en œuvre une stratégie de développement des industries culturelles
 - Les industries culturelles, un secteur stratégique du développement du Québec
 - La capitalisation des industries culturelles
 - La formation, le perfectionnement et l'accès aux compétences professionnelles
 - Le développement des marchés
 - Les organismes publics chargés de soutenir les industries culturelles

L'accès et la participation des citoyens à la vie culturelle

- Renforcer l'éducation et la sensibilisation aux arts et à la culture
 - L'école, voie privilégiée d'accès à la culture
 - La promotion des arts et de la culture dans les médias
 - La culture dans la vie de tous les jours
- Faciliter l'accès aux arts et à la culture
 - La circulation des œuvres et produits culturels sur le territoire
 - Les lieux de diffusion des arts et de la culture
 - Les bibliothèques publiques : une ressource essentielle pour faciliter l'accès à la lecture, aux arts et à la culture
- Favoriser la participation des citoyens à la vie artistique et culturelle
 - La pratique d'activités culturelles
 - La participation bénévole des citoyens

POLITIQUE DE DIFFUSION DES ARTS DE LA SCÈNE AU QUÉBEC

Les objectifs des grandes priorités²

La sensibilisation et le développement des publics : stimuler et raviver l'intérêt des citoyens

- Accroître et diversifier les moyens d'atteindre les publics
- Inscrire l'éducation artistique et la dimension culturelle à l'école et au collège au cœur de la mission générale du système scolaire en y valorisant, notamment, la fréquentation et la connaissance des œuvres
- Encourager les médias dans leurs efforts pour sensibiliser davantage les citoyens aux arts de la scène
- Encourager les organismes du milieu culturel pour qu'ils utilisent les nouvelles technologies de l'information pour des projets de promotion de leurs activités et de leur sensibilisation des publics

L'accès de la population à un éventail diversifié de spectacles

- Favoriser la diversification de la programmation des diffuseurs pluridisciplinaires
- Accroître le soutien à la circulation des spectacles de théâtre, de musique, de danse et de chanson à travers le Québec
- Appuyer les efforts visant à mieux positionner les productions québécoises du domaine de la chanson, en particulier sur les scènes montréalaises
- Offrir plus d'occasions au public d'assister à des spectacles étrangers de qualité en saison régulière, en particulier dans les domaines du théâtre et de la danse
- Améliorer l'accueil de spectacles étrangers provenant de pays accueillant les productions québécoises, en particulier dans les domaines du théâtre et de la danse

Les mesures d'action de la politique³

- La concertation des intervenants et l'harmonisation des actions en faveur de la diffusion des arts de la scène
- La consolidation et la bonification du soutien public à la diffusion
- La création de liens étroits entre le milieu de l'éducation et les arts de la scène
- Le nouveau rôle de la Place des Arts de Montréal et du Grand Théâtre de Québec
- La sensibilisation par les médias et les technologies de l'information

² Objectifs tirés intégralement de la Politique de diffusion des arts de la scène au Québec, gouvernement du Québec, 1996

³ Mesures d'action tirées intégralement de la Politique de diffusion des arts de la scène au Québec, gouvernement du Québec, 1996

AGENDA 21 DE LA CULTURE DU QUÉBEC

Principes pour guider l'action⁴

L'action culturelle dans une perspective de durabilité

1. Reconnaître et promouvoir l'identité culturelle québécoise à travers la protection et la mise en valeur de son patrimoine matériel et immatériel, dans toute sa diversité et sur l'ensemble du territoire
2. Valoriser le rôle des artistes, des créateurs de toutes disciplines et des professionnels de la culture en tant que porteurs du renouvellement de l'identité culturelle québécoise et vecteurs de la diversité de ses expressions culturelles. Soutenir la création, la production et la diffusion sur tout le territoire, en protégeant la liberté d'expression et en responsabilisant l'ensemble des acteurs de la société envers l'importance d'assurer le développement viable du secteur culturel québécois
3. Veiller à ce que le français, en tant que langue officielle du Québec, demeure la langue commune de la vie publique de toutes les Québécoises et de tous les Québécois, quelle que soit leur origine, dans le respect de la communauté de langue anglaise et des communautés culturelles ainsi que des nations amérindiennes et de la nation inuite
4. Reconnaître la spécificité culturelle des nations amérindiennes et de la nation inuite ainsi que l'apport de leurs cultures, leurs savoirs et leurs traditions à la construction de l'identité culturelle québécoise. Favoriser la connaissance, la sauvegarde, la transmission et la mise en valeur de ces cultures au sein de leurs communautés et auprès de l'ensemble de la population québécoise
5. Favoriser l'épanouissement culturel des citoyennes et des citoyens ainsi que l'accès et leur participation à la vie culturelle. Valoriser la pratique amateur et la médiation culturelle. Inclure les citoyennes et citoyens dans les processus d'élaboration des politiques culturelles, à tous les niveaux. Miser sur le loisir culturel comme lieu d'apprentissage et d'appropriation citoyenne

Culture et société

6. Valoriser la place des arts et de la culture au sein de l'ensemble des établissements d'enseignement, tant au cœur des programmes de formation que lors des activités parascolaires
7. Reconnaître le rôle de la culture comme vecteur de cohésion sociale. Valoriser l'engagement des artistes et des citoyennes et citoyens dont l'action culturelle contribue au développement social et économique de leur milieu de vie
8. Favoriser, grâce aux arts et à la culture, le dialogue interculturel entre les Québécoises et Québécois. Multiplier les occasions d'interactions entre les artistes de toutes origines et la société québécoise afin de favoriser l'intégration et l'inclusion. Combattre l'intolérance, la discrimination et le racisme
9. Intégrer la culture dans les politiques familiales municipales et favoriser l'accès des familles aux lieux culturels. Favoriser de même l'intégration de la culture dans les politiques sociales et améliorer l'accès des groupes défavorisés aux lieux culturels

10. Promouvoir le rôle de la culture comme déterminant de la santé. Valoriser la place de l'art au sein des établissements de la santé et des services sociaux. Multiplier les partenariats entre les artistes, les organismes culturels et ce milieu

Culture et économie

11. Reconnaître et promouvoir la culture comme levier d'un développement économique durable, à l'échelle locale, régionale et nationale. Mettre en valeur les retombées économiques de la culture québécoise. Élaborer de nouveaux modèles de soutien économique de la culture et de valorisation du mécénat. Valoriser l'entrepreneuriat culturel sous toutes ses formes. Soutenir la présence culturelle québécoise sur la scène internationale et l'inclure dans les planifications économiques locales et régionales
12. Miser sur le pouvoir des arts et de la culture pour accroître l'excellence d'autres secteurs de l'activité économique tels que l'aménagement du territoire, le tourisme, la publicité et l'utilisation des technologies de l'information
13. Favoriser l'adhésion des gens d'affaires au rôle de la culture dans le développement en favorisant la collaboration entre milieux culturels et milieux d'affaires, la mise en commun de leurs ressources respectives, les uns pour enrichir les projets d'affaires, les autres pour appuyer le développement de l'économie culturelle
14. Développer et promouvoir la créativité en intégrant la culture dans les politiques d'innovation et en facilitant l'adaptation du secteur des arts et des lettres et des industries culturelles à Internet et à la nouvelle réalité numérique

Culture, territoire et environnement

15. Valoriser la culture en tant que réservoir de pratiques, de savoir-faire et de traditions qui contribuent à protéger et à stimuler la diversité biologique et culturelle. Intégrer la réflexion sur le territoire et l'environnement à toute démarche culturelle.
16. Reconnaître et valoriser l'expression artistique et les spécificités culturelles régionales de manière à lutter contre l'uniformisation et la standardisation de la culture par une production diversifiée ancrée dans le territoire.
17. Reconnaître et respecter la relation étroite existant entre culture et territoire chez les nations amérindiennes et la nation inuite. Participer à la préservation ainsi qu'à la mise en valeur de leurs savoirs et usages traditionnels
18. Prendre en considération le fait que le patrimoine naturel doit être protégé pour sa valeur culturelle autant que pour sa valeur écologique et économique
19. Prendre en compte la culture dans l'élaboration et la mise en œuvre des politiques de protection de l'environnement, notamment dans les études d'impact des grands projets
20. Intégrer la dimension culturelle dans les processus d'aménagement et de développement du territoire de manière à améliorer la qualité de vie des populations, renforcer le sentiment d'appartenance et favoriser l'attractivité des milieux
21. Améliorer la qualité culturelle des cadres de vie par une mise en valeur judicieuse du patrimoine, une présence significative de l'art public, une architecture, un design et des paysages distinctifs. Intégrer la notion de cycle de vie à la conception des aménagements et des équipements

⁴ Principes tirés intégralement de l'Agenda 21 de la Culture du Québec, ministère de la Culture et des Communications, 2012

STRATÉGIE CULTURELLE NUMÉRIQUE DU QUÉBEC⁵

Orientations Axes d'intervention	A Enrichir l'offre de contenus culturels numériques	B Assurer la diffusion et l'accessibilité des contenus	C Créer un environnement propice au développement du numérique
1 Mettre à niveau les outils et pratiques	Rendre disponible l'offre culturelle existante	Intégrer les logiques émergentes de demande et de multiplication des accès	Adapter les outils publics d'intervention
2 Déployer nos forces actives	Soutenir la création numérique originale	Investir l'espace culturel global avec des contenus québécois	Assurer des conditions d'exercice adaptées pour l'ensemble des milieux
3 Innover pour assurer l'avenir	Favoriser les pratiques émergentes et inédites	Encourager la collaboration entre les acteurs d'une chaîne plus intégrée	Favoriser une culture numérique contribuant à l'économie du savoir

Enrichir l'offre de contenus culturels numériques

- Rendre disponible l'offre culturelle existante
 - Les œuvres d'art et objets du patrimoine ainsi que le patrimoine documentaire publié et archivistique représentent une part significative du capital culturel à numériser. L'offre en culture est aussi diversifiée que volumineuse, puisqu'à ce qui précède s'ajoutent encore les œuvres d'art uniques, les produits diffusés sur les ondes, en salle ou en magasin, l'architecture et ainsi de suite. Il faut s'atteler à convertir sur support numérique la pléthore de contenus culturels québécois existants, dans des formats et selon les normes répondant aux impératifs d'interopérabilité.
- Soutenir la création numérique originale
 - L'objectif de soutien à la création numérique originale englobe toutes les disciplines sur toutes les plateformes. La création doit être considérée et soutenue sans égard à son caractère hybride, interactif, multisectoriel ou transmédia, et indistinctement du lieu où elle s'expose, qu'il soit en ligne, mobile ou multiplateforme.
- Favoriser les pratiques émergentes et inédites
 - Les créateurs québécois – artistes, artisans, designers, producteurs, diffuseurs ou spécialistes de la mise en marché – connaissent une production élevée au prorata de la population et possèdent cette qualité d'innovation essentielle à l'effervescence du numérique. Toutes les manières d'encourager l'innovation et l'événementiel sont à considérer : partenariats croisés entre intervenants, pôles d'expérimentation et laboratoires de pointe, nouvelles formules d'usages et de services.

⁵ Image et objectifs tirés intégralement de la Stratégie culturelle numérique du Québec, ministère de la Culture et des Communications, 2014

Assurer la diffusion et l'accessibilité des contenus

- Intégrer les logiques émergentes de demande et de multiplication des accès
 - À l'époque où la nature d'une oeuvre ou d'un produit déterminait son mode de diffusion, la culture était régie par une logique du calendrier et du lieu que le numérique rend désormais caduque. L'obstacle n'est plus de trouver, mais de choisir maintenant que les contenus sont disponibles partout et en tout temps. La surabondance de l'offre, exacerbée par les dispositifs mobiles, nécessite de capter l'attention et de faciliter le repérage. Dorénavant, la diffusion et la mise en marché se conçoivent pratiquement lors de la création de l'oeuvre, laquelle doit attirer et fidéliser son public grâce à des outils Web et des médias sociaux à la fois populaires et novateurs. Le but est de permettre aux citoyens de rencontrer la culture d'ici sous toutes ses formes.
- Investir l'espace culturel global avec des contenus québécois
 - Le déploiement de nos forces actives constitue le point de bascule à partir duquel les appréhensions liées au numérique se transforment en occasions favorables. Rien n'empêche le Québec d'investir le marché culturel global, notamment le marché francophone, et d'optimiser, grâce au numérique, son action culturelle tant locale qu'internationale. Afin d'y parvenir, il doit faire preuve d'ingéniosité face à la forte concurrence de pays comme les États-Unis ou la France, aux ressources autrement plus abondantes.
- Encourager la collaboration entre les acteurs d'une chaîne plus intégrée
 - L'adaptation au numérique implique l'actualisation des modèles de fonctionnement et la prise en compte de la nouvelle plurivalence des acteurs de la chaîne de valeur. La reconfiguration des rôles doit permettre le dialogue, la reconnaissance des savoir-faire et la concertation, donnant lieu à des projets collaboratifs plutôt que concurrentiels.

Créer un environnement propice au développement du numérique

- Adapter les outils publics d'intervention
 - Un examen des dispositions inscrites aux lois, politiques, règlements et programmes de soutien s'impose pour donner une réalité légale et fonctionnelle au numérique, notamment afin de prendre en compte le caractère maintenant hybride des rôles au long de la chaîne de valeur. Par ailleurs, le secteur de la culture et des communications doit miser sur la prospective et la veille stratégique. Une analyse stratégique permanente permettra de proposer des lignes de décision à mesure de l'évolution de cet environnement numérique et d'alimenter les actions en conséquence.
- Assurer des conditions d'exercice adaptées pour l'ensemble des milieux
 - Il importe d'assurer une juste rémunération de la création et d'améliorer les conditions de pratique pour éviter que nos créateurs et, par conséquent, notre culture s'appauvrissent. Le modèle économique numérique doit s'avérer équitable et financièrement profitable pour tous ceux qui y contribuent, car seules des conditions socioéconomiques optimales sont garantes, à terme, d'une transposition couronnée de succès de la culture québécoise à l'univers numérique. L'accès à des équipements de pointe, à des installations technologiquement bien dotées, notamment en termes d'Internet à très haut débit essentiel à un avenir numérique, et à de la formation, doit aussi contribuer à l'expression du plein potentiel créatif. De nouveaux programmes sont ainsi nécessaires pour le développement des compétences et le rehaussement des infrastructures, le soutien au fonctionnement étant trop sobrement pourvu pour y parvenir.
- Favoriser une culture numérique contribuant à l'économie du savoir
 - À la notion de propriété s'adjoint le partage. Les usages culturels multiformes recombinent l'écrit, la musique ou l'audiovisuel pour mieux les mettre en valeur. Cette notion de partage s'applique aux expertises et aux ressources matérielles, autrement hors de portée des créateurs aux moyens plus modestes. Le partage s'étend aux informations : par-delà les données stratégiques que les entreprises gardent par-devers elles se trouvent quantité de données ouvertes d'intérêt immédiat pour la collectivité. La culture et les communications contribuent fortement à l'économie du savoir. Elles stimulent l'appétit du public pour le numérique et favorisent une offre de contenus innovants qui enrichit l'économie par l'entremise d'industries culturelles générant des revenus annuels de l'ordre d'une dizaine de milliards de dollars. Le réseau a ainsi en main les premiers leviers permettant au Québec de développer une économie du savoir basée sur la créativité, les habiletés et les connaissances de la population.

ANNEXE 6

LETTRE DE LA MINISTRE DE LA CULTURE ET DES COMMUNICATIONS SUR LES PRIORITÉS MINISTÉRIELLES (2015)

Québec, le 11 juin 2015

Madame Suzanne Gagné
Présidente du conseil d'administration
Société du Grand Théâtre de Québec
269, boulevard René-Lévesque Est
Québec (Québec) G1R 2B3

Madame la Présidente,

À titre de ministre de la Culture et des Communications et ministre responsable de la Protection et de la Promotion de la langue française, je souhaite vous faire part des priorités ministérielles qui devront guider les actions de la Société du Grand Théâtre de Québec (SGTQ).

Depuis 1992, le gouvernement du Québec s'est doté d'une politique culturelle qui a contribué de façon manifeste à la consolidation et au développement de la culture québécoise. Néanmoins, bien que les fondements et les grandes orientations demeurent pertinents, un des objectifs du Plan stratégique ministériel 2012-2016 est une modernisation de cette politique.

Les travaux ont été amorcés et, à l'instar des autres sociétés d'État, la collaboration de la SGTQ sera nécessaire pour mener à bien ce vaste chantier qui aboutira à une nouvelle politique culturelle témoignant de la vision moderne de l'action gouvernementale dans ce domaine. Je compte donc sur l'engagement de votre organisme pour contribuer à cette mission.

Par ailleurs, grâce, notamment, à la participation de votre organisme lors de la consultation menée pour amorcer le virage numérique de la culture, le gouvernement a pu annoncer en septembre 2014 le Plan culturel numérique du Québec. Je vous demande maintenant de mettre vos efforts et vos réseaux en synergie afin d'optimiser son déploiement, car je suis convaincue que les mesures annoncées dans ce plan amèneront une toute nouvelle dynamique pour appuyer le développement culturel de la société québécoise.

... 2

De plus, j'attire votre attention sur certains objectifs que la SGTQ devra considérer dans ses actions futures :

- maintenir le travail avec les compagnies résidentes et les différents partenaires pour faciliter l'accès à un répertoire riche et de qualité, et ainsi contribuer au rayonnement culturel de la Capitale-Nationale;
- poursuivre les échanges avec la Société de la Place des Arts de Montréal en vue d'identifier et de mettre en œuvre les mesures de collaboration qui permettront une meilleure efficacité de votre organisme ;
- contribuer à la démarche du ministère de la Culture et des Communications pour la mise en commun de services.

Enfin, je vous rappelle que les réalisations de la SGTQ devront s'inscrire en conformité avec la priorité gouvernementale visant le retour à l'équilibre budgétaire pour 2015-2016 et le maintien de cet équilibre par la suite. Je compte donc sur la poursuite de votre collaboration dans l'atteinte de cet objectif.

Soyez assurée que l'engagement soutenu de votre organisme dans le développement de la culture et des communications est reconnu et essentiel pour relever les nombreux défis culturels.

Je vous prie d'agréer, Madame la Présidente, l'expression de mes sentiments les meilleurs.

La ministre,



HÉLÈNE DAVID

c. c. M. Marcel Dallaire, président-directeur général

N/Réf. : 23553

ANNEXE 7

PLAN STRATÉGIQUE 2012- 2016 DU MINISTÈRE DE LA CULTURE ET DES COMMUNICATIONS ET ARRIMAGE DES PLANS DE LA SOCIÉTÉ

Plan stratégique 2012-2016 du ministère de la Culture et des Communications

Arrimage avec le plan stratégique de la Société

Enjeu 1 : La culture, un champ de compétence du Québec et une assise de l'identité québécoise

Orientation 1 : Affirmer la volonté du Québec d'être le maître d'œuvre du développement de sa culture

Objectif 1 (gouvernemental) : Rapatrier les budgets fédéraux en culture dédiés au milieu culturel québécois, assurant ainsi aux organismes culturels un guichet unique et la cohérence de l'action gouvernementale en création, en production et en diffusion

Ne concerne pas la Société

Objectif 2 : Reconnaître les actions du CALQ et de la SODEC touchant la création, la production et la diffusion de la culture québécoise comme des priorités

Ne concerne pas la Société

Objectif 3 (gouvernemental) : Mettre à jour la politique culturelle gouvernementale du Québec en tenant compte des enjeux actuels et en s'appuyant sur ses acquis

La Société a participé aux consultations en amont de la révision de la politique comme demandé par M^{me} David dans sa lettre adressée à la Société en juin 2015 (Annexe 6)

Enjeu 2 : La culture et les communications comme leviers de développement sur le territoire québécois

Orientation 2 : Soutenir les actions concertées visant à multiplier les expériences culturelles vécues par les jeunes de toutes les régions du Québec

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 autonomes

La Société diffuse des spectacles ou offre des activités pour les jeunes publics

Objectif 5 : Développer des projets d'artistes en résidence dans les établissements d'éducation préscolaire et d'enseignement primaire et secondaire afin que des élèves, en collaboration avec le corps enseignant, participent au processus créatif d'artistes professionnels

Ne concerne pas la Société

Orientation 3 : Optimiser la concertation en matière de culture avec les partenaires locaux, régionaux et nationaux, dans l'ensemble des régions du Québec, en cohérence avec les principes de développement durable

Objectif 6 : Soutenir les ministères et les organismes visés par la Loi sur le développement durable dans la réalisation d'actions qui s'inscrivent en cohérence avec les objectifs gouvernementaux de l'Agenda 21 de la culture

Plan de développement durable (PDD), actions 1 :

Poursuivre nos actions écoresponsables liées aux opérations courantes de gestion des ressources matérielles et à la gestion des matières résiduelles

PDD, actions 2 : Réduire les déplacements et sensibilisation à l'utilisation de modes de transport collectifs et actifs par les employés

PDD, actions 3 : Poursuivre nos actions afin d'améliorer la gestion écoresponsable des parcs ou des systèmes informatiques

PDD, actions 4 : Intégrer des considérations écoresponsables lors de l'attribution des contrats d'impression ainsi que dans la gestion du matériel

PDD, actions 5 : Élaborer des outils afin d'informer et

Plan stratégique 2012-2016 du ministère de la Culture et des Communications

Arrimage avec le plan stratégique de la Société

de favoriser l'organisation d'événements de manière écoresponsable

PDD, actions 6 : Élaborer une politique d'approvisionnement écoresponsable

PDD, actions 7 : Mettre en œuvre un processus organisationnel de prise en compte des principes de développement durable dans les actions structurantes (règlements, politiques, stratégies, plan d'action) menées par le Grand Théâtre

PDD, actions 8 : Poursuivre la sensibilisation et la formation sur les pratiques en matière de développement durable

PDD, actions 9 : Contribuer à la diversité de l'offre culturelle

PDD, actions 10 : Renforcer notre engagement en faveur d'une plus grande accessibilité aux citoyens aux arts de la scène

PDD, actions 11 : Mettre en œuvre de mesures et d'actions visant la prévention et la promotion de la santé et de la sécurité au travail

PDD, actions 12 : Mettre en œuvre de mesures et réalisation de projets favorisant l'efficacité énergétique

Objectif 7 : Stimuler l'adhésion de nouveaux partenaires aux ententes de développement culturel

Objectif 8 : Accompagner les milieux locaux et régionaux pour favoriser la protection et la mise en valeur du patrimoine culturel

Orientation 4 : Accroître l'accès à la culture et à l'information d'intérêt public ainsi que leur diffusion, sur l'ensemble du territoire québécois

Objectif 9 : Collaborer avec des clients-partenaires à la réalisation de projets d'immobilisations favorisant la création, la diffusion et le rayonnement de la culture dans les régions

Objectif 10 : Adapter l'intervention ministérielle auprès des réseaux de diffusion de la culture et des communications, soit auprès du réseau des institutions muséales, du réseau des diffuseurs pluridisciplinaires en arts de la scène et des réseaux des médias communautaires, en s'assurant de son actualité, de sa cohérence et de son ancrage régional

Objectif 11 : Dans la foulée des travaux de la commission parlementaire sur la pertinence et les impacts d'une réglementation du prix des livres, consolider l'accès au livre, tant imprimé que numérique, dans le réseau des librairies agréées et des bibliothèques publiques sur le territoire

Aucune action spécifique à cet égard. La Société est toutefois un acteur dans le développement culturel

Plan stratégique 2016-2018 (PS 16-18), objectif 18 : Repositionner et mettre davantage en valeur l'immeuble dans son environnement.

PS 16-18, objectif 19 : Procéder à la restauration de diverses composantes structurelles de l'immeuble.

Ne concerne pas la Société

Aucune action spécifique à cet égard. Toutefois, la Société collabore avec le Ministère

Ne concerne pas la Société

Plan stratégique 2012-2016 du ministère de la Culture et des Communications

Objectif 12 : Accompagner Télé-Québec pour l'examen de la mise en oeuvre d'une plateforme d'information régionale et interrégionale, comprenant un volet culturel, de concert avec les médias communautaires, coopératifs et indépendants

Enjeu 3 : Le rayonnement de la culture québécoise au Canada et sur la scène internationale et la promotion de la diversité des expressions culturelles

Orientation 5 : Favoriser le partenariat, la concertation et la coopération en matière culturelle au Canada et sur la scène internationale

Objectif 13 : Consolider le développement de marchés pour la culture québécoise

Objectif 14 : Promouvoir les principes et les objectifs de la Convention sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles de l'UNESCO

Arrimage avec le plan stratégique de la Société

Ne concerne pas la Société

PS 16-18, objectif 1 : Maintenir le nombre de représentations réparties en 8 disciplines artistiques.

PS 16-18, objectif 2 : Augmenter le nombre de présentations et coprésentations du Grand Théâtre de niveau international.

PS 16-18, objectif 3 : Accroître, d'ici 2017, le taux d'assistance des présentations et coprésentations du Grand Théâtre.

PS 16-18, objectif 4 : Contribuer à la vitalité de la musique québécoise, notamment la chanson francophone.

PS 16-18, objectif 5 : Renforcer l'engagement de la Société à l'égard des organismes résidents et multiplier les partenariats avec les organismes culturels.

PS 16-18, objectif 6 : Accroître les initiatives avec les artistes établis et émergents de la région de Québec et d'ailleurs.

PS 16-18, objectif 7 : Favoriser l'accès et la participation accrue du public aux activités culturelles.

PS 16-18, objectif 8 : Améliorer l'accessibilité et l'ambiance des lieux.

PS 16-18, objectif 9 : Adopter de nouvelles méthodes et pratiques de gestion de la relation client.

PS 16-18, objectif 10 : Améliorer la satisfaction de la clientèle.

PS 16-18, objectif 11 : Favoriser le développement et le rajeunissement de nos clientèles.

Aucune action spécifique à cet égard. La Société fait toutefois la promotion de la diversité

Plan stratégique 2012-2016 du ministère de la Culture et des Communications

Arrimage avec le plan stratégique de la Société

Enjeu 4 : Le développement et l'accessibilité des contenus culturels québécois, particulièrement de langue française, sur les plateformes numériques

Orientation 6 : Agir comme maître d'œuvre tout en assurant le leadership auprès des sociétés d'État relevant du Ministre autour d'une vision commune et de mesures ciblées en matière de technologie numérique

Objectif 15 : Coordonner la mise en œuvre de mesures ciblées pour le développement et l'accès aux contenus culturels numériques en s'appuyant sur une stratégie numérique ministérielle en culture

PS 16-18, objectif 12 : Mieux exploiter les nouveaux médias pour faire rayonner davantage les arts de la scène.

PS 16-18, objectif 13 : Actualiser la mise en marché des spectacles en tenant compte des nouvelles technologies.

PS 16-18, objectif 14 : Maintenir nos équipements culturels à la fine pointe des nouvelles technologies.

PS 16-18, objectif 15 : Contribuer aux travaux ministériels en vue de l'adoption d'une stratégie d'intervention commune en matière de contenu culturel numérique.

Enjeu 5 : Actualisation de notre organisation

Orientation 7 : Accroître la performance de notre organisation

Objectif 16 : Se positionner comme un ministère attractif et soucieux de l'expertise de son personnel

PS 16-18, objectif 16 : Procéder au renforcement de notre structure organisationnelle et de nos effectifs.

PS 16-18, objectif 17 : Poursuivre les actions visant à stabiliser l'autonomie financière.

Objectif 17 : Renouveler la gouvernance des sociétés d'État du portefeuille ministériel conformément aux principes de la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État

PS 16-18, objectif 16 : Procéder au renforcement de notre structure organisationnelle et de nos effectifs.

PS 16-18, objectif 17 : Poursuivre les actions visant à stabiliser l'autonomie financière.

Objectif 18 : Soutenir une culture de services partagés au sein du portefeuille ministériel et avec d'autres partenaires

PS 16-18, objectif 16 : Procéder au renforcement de notre structure organisationnelle et de nos effectifs.

PS 16-18, objectif 17 : Poursuivre les actions visant à stabiliser l'autonomie financière.

Lettre du 11 juin 2015 de la ministre Hélène David (Annexe 6)

ANNEXE 8

**EXTRAITS DU RAPPORT
ANNUEL DE GESTION 2015-
2016 : MOT DU PRÉSIDENT DU
CONSEIL D'ADMINISTRATION,
RAPPORT DU PRÉSIDENT-
DIRECTEUR GÉNÉRAL ET
RAPPORT DU DIRECTEUR DE
LA PROGRAMMATION**

MOT DU PRÉSIDENT



Dans le cadre de son 45^e anniversaire, le Grand Théâtre de Québec a atteint, au cours de la saison 2015-2016, des résultats remarquables. Poursuivant sa mission qui consiste à favoriser l'accès du plus grand nombre de citoyens à un panorama représentatif de la diversité et de l'excellence en arts de la scène québécois et internationaux, il a offert au public une programmation empreinte de fougue et de maturité, résolument fidèle à ce qu'il est : un médiateur culturel dynamique et expérimenté qui assume avec succès le mandat que lui a confié l'État québécois.

Soir après soir, le public a répondu présent et a vécu des moments de grâce en compagnie d'artistes de tous âges, de toutes provenances et de tous horizons artistiques. Pour le conseil d'administration du Grand Théâtre, cette saison réussie et couronnée de succès constitue la confirmation sans équivoque du bien-fondé des orientations et des engagements privilégiés ces dernières saisons.

La capacité du Grand Théâtre à remplir sa mission et à assumer pleinement son rôle de leader dans la diffusion des arts vivants constitue une des meilleures garanties pour la vitalité culturelle de la capitale nationale. Invité à jouer ce rôle dès sa création en pleine Révolution tranquille, le Grand Théâtre a été le fer de lance qui a permis de dynamiser le milieu artistique de la grande région à une époque où celui-ci était en péril.

Depuis, l'industrie culturelle d'ici s'est structurée et s'est épanouie au-delà des attentes les plus optimistes. Aujourd'hui, le Grand Théâtre est entouré d'organisations artistiques prolifiques avec lesquelles il crée des partenariats dont les retombées artistiques et économiques contribuent fortement à la qualité de vie des citoyens d'ici, ainsi qu'à la réputation d'une destination culturelle et touristique qui cumule les prix les plus prestigieux à l'échelle mondiale.

Le Grand Théâtre souhaite maintenant étendre cette ouverture à l'ensemble de la communauté, dans une dynamique de collaboration soutenue. En tant que chef de file, il a le devoir d'être un joueur d'équipe rassembleur au sein de notre capitale qui, en 45 ans, a considérablement évolué – notamment grâce au développement culturel – et qui

constitue aujourd'hui un milieu particulièrement fertile pour l'évolution future de notre institution et de nos partenaires actuels et éventuels.

Au cours des prochaines saisons, conformément à sa planification stratégique et à son plan d'action, le Grand Théâtre développera plusieurs nouveaux partenariats stratégiques et multipliera les occasions d'ouverture à la communauté en misant sur ses nombreux atouts : ses liens étroits avec les organismes résidents et avec le Conservatoire de musique de Québec ; ses relations avec les diffuseurs de la capitale et des alentours ; sa participation au réseau des institutions culturelles du gouvernement du Québec ; les intérêts qu'il partage avec les organismes citoyens engagés dans le développement social et environnemental ; la complémentarité qui existe entre son expertise et celle du milieu des affaires ; la présence à Québec d'un important bassin d'entreprises du secteur numérique ; le potentiel offert par ses infrastructures et par son positionnement dans l'espace urbain ; son expertise technique considérable ; ses valeurs, ses pratiques et sa capacité à évoluer ; les relations de confiance qu'il a développées avec les artistes du Québec et du monde entier ; enfin, son équipe exceptionnelle dont le talent et l'engagement lui ont valu la fidélité des organisations culturelles les plus exigeantes ainsi que l'attachement du public.

Alors que le 50^e anniversaire du Grand Théâtre se dessine à l'horizon, cette grande institution culturelle a plus que jamais le vent dans les voiles et elle convie à ses côtés tous ceux et celles pour qui les arts et la culture représentent une terre d'espoir où s'écrira un avenir bénéfique au plus grand nombre. Merci à tous ceux et celles qui appuient le Grand Théâtre de Québec, et, au premier titre, à Monsieur Luc Fortin, ministre de la Culture et des Communications, pour son soutien essentiel.

LOUIS ROCHETTE, ADM. A.

RAPPORT DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL



Inauguré en janvier 1971, le Grand Théâtre de Québec présentait cette année sa 45^e saison d'activités en arts de la scène au cœur de la capitale nationale. Par sa richesse artistique et son succès public remarquables, cette saison a démontré de façon éloquente l'importance du rôle joué par l'institution dans la vie culturelle et sociale des Québécois et des Québécoises. Tout au long de l'année, l'excellence de l'expérience proposée aux citoyens a généré un accueil enthousiaste qui a permis l'atteinte de résultats enviables, tant en termes de taux d'assistance que de revenus autonomes.

DES STRATÉGIES QUI PORTENT FRUIT

Une programmation de très haut niveau et un accroissement substantiel du nombre de spectacles présentés dans nos salles et dans les foyers ont permis au Grand Théâtre de connaître une importante hausse de fréquentation : les 355 représentations offertes au cours de la saison ont attiré 274 689 spectateurs, soit 26 543 spectateurs de plus que durant la saison 2014-2015. Le taux d'assistance est ainsi passé à 82 %, une performance exceptionnelle qui se situe largement au-dessus de la moyenne nationale en arts de la scène (74 %).

À la salle Louis-Frchette, 204 474 personnes ont assisté à 155 représentations, tandis que les 158 représentations offertes dans le cadre plus intime de la salle Octave-Crémazie ont rassemblé 64 428 spectateurs. Enfin, les 42 représentations proposées dans le Foyer de la salle Louis-Frchette ont réuni 5 787 mélomanes.

Les productions, coproductions et coprésentations du Grand Théâtre ont totalisé 21,7 % de la programmation. Les spectacles présentés par les organismes résidents ont compté pour 49,6 % des représentations. En complément de cette offre, les productions proposées par les producteurs externes ont représenté 28,7 % des spectacles diffusés pendant la saison.

Alors que le secteur de la diffusion continue de traverser des années difficiles en raison de multiples facteurs, le bilan de la saison 2015-2016 démontre que les stratégies développées à tous les niveaux de notre organisation portent fruit et permettent au Grand Théâtre de remplir son mandat de diffusion et de démocratisation des arts de la scène avec succès.

Pour tous les membres de l'équipe, c'est sur un très légitime sentiment du devoir accompli que s'achève cette 45^e saison. Au terme de ma première année au cœur de cette organisation visionnaire et performante, c'est avec énormément de gratitude que je les remercie pour leur loyauté, leur créativité et la qualité exceptionnelle de leur travail.



UNE ORGANISATION ORIENTÉE VERS L'AVENIR

Fortement motivée par la réponse du public, l'équipe s'est engagée avec fougue et professionnalisme dans une série de chantiers visant à définir l'évolution du Grand Théâtre et à baliser le développement de ses liens avec la communauté, à court et à moyen termes.

Le travail accompli dans le cadre de ces chantiers nous a permis de produire des outils de développement, de concevoir des projets porteurs et d'identifier des actions à mener. Il s'agit d'un travail de longue haleine qui se poursuivra au cours des prochaines saisons, et qui permettra à l'institution de jouer son rôle de chef de file en arts de la scène avec toujours plus de pertinence.

LE PLAN D'ACTION 2016-2018

Le plan d'action 2016-2018 du Grand Théâtre s'inscrit dans la continuité de la contribution apportée par l'institution à l'essor de la vie culturelle de la capitale et de sa grande région depuis maintenant 45 ans. Étroitement lié au cycle de planification stratégique du ministère de la Culture et des Communications (MCC) et de ses constituantes, il privilégie la collaboration et la mutualisation avec les institutions du MCC ainsi qu'avec les acteurs socio-économiques et les diffuseurs de la capitale et de l'Est du Québec.

Ce plan se décline en 8 axes de développement complémentaires qui sont garants d'une synergie porteuse d'un leadership, d'un impact et d'une fréquentation à la mesure du plein potentiel d'une institution culturelle de premier plan. Au cours de la seconde moitié de la saison, plusieurs projets s'inscrivant dans ces axes de développement ont produit des résultats concrets qui confirment la justesse des orientations privilégiées.

Ces 8 axes de développement sont :

- 1. L'expertise Billetech.** Cet axe vise à développer le potentiel considérable du réseau de billetterie Billetech en ce qui a trait à la mise en marché et à la fréquentation des lieux de diffusion, par l'optimisation des partenariats existants de même que par l'expansion du réseau et l'établissement de nouveaux partenariats.
- 2. La synergie interne.** Cet axe s'est concrétisé, durant la saison 2015-2016, à travers la création d'un forum permanent réunissant les équipes du Grand Théâtre et celles des organismes résidents. Ce forum vise à accroître la synergie entre les différentes organisations, par le partage d'expertises et d'information, par la concertation, par l'identification de projets porteurs et par la participation à des chantiers, dans une optique



Damien Siquieros



Catherine Tétrault



Hélène Bouffard

De gauche à droite: Les Grands Ballets Canadiens de Montréal • Bïa • Catherine Major

d'accroissement continu de la visibilité des activités et de la fréquentation des spectacles.

Au cours de la saison 2015-2016, ce forum a fourni aux différents organismes des occasions d'échanges fertiles à propos des stratégies de marketing, du financement privé des arts de la scène, de la fréquentation des spectacles, ainsi que des retombées économiques du Grand Théâtre et de ses résidents. La très bonne participation de tous les membres a permis de valider la pertinence de cette plate-forme d'échanges très prometteuse.

3. La coprésentation. S'inscrivant dans la continuité de pratiques développées au fil des saisons par la direction de la programmation, cet axe vise l'intensification de la démarche de coprésentation qui réunit le Grand Théâtre et ses partenaires du réseau des diffuseurs (La Rotonde, Place des Arts, Carrefour international de théâtre de Québec), ainsi que le développement de nouvelles ententes de coprésentation avec d'autres diffuseurs de la capitale et de sa grande région, dans le but d'accroître la diversité de l'offre culturelle tout en assurant la viabilité de tous les diffuseurs.

Dans le cadre de la saison 2015-2016, un nouveau partenariat avec le Palais Montcalm a permis la coprésentation du spectacle de la très talentueuse Mélody Gardot dans la salle Louis-Fréchette comble où l'attendait fébrilement un public enthousiaste qui lui a réservé un accueil émouvant.

De plus, unissant leurs forces pour la première fois, le Grand Théâtre et Le Cercle ont offert, en coprésentation dans la série des Croissants-Musique, un spectacle solo du formidable guitariste américain Glenn Jones.

4. Les relations avec la communauté. Dans l'esprit de l'Agenda 21 de la culture du Québec, qui affirme le rôle de la culture comme pilier du développement durable, et qui prône la présence transversale de la culture dans le développement durable, cet axe vise le développement de relations avec les leaders, les décideurs et les groupes qui représentent les collectivités, pour favoriser l'appropriation de l'institution par la communauté et par les citoyens, pour soutenir le dynamisme de la communauté, pour améliorer le positionnement de l'institution et pour en assurer la pérennité.

À ces fins, au cours de la saison 2015-2016, le Grand Théâtre s'est allié à plusieurs organismes dans le cadre de projets qui ont généré une visibilité accrue et qui ont confirmé le rôle de l'institution en tant que membre actif de sa communauté et en tant que voisin engagé

en faveur de la qualité de vie de son milieu. Ce sont là des premiers pas dans une voie dont le Grand Théâtre entend poursuivre l'exploration au cours des prochaines saisons :

- Le partenariat réunissant les Urbainculteurs, l'organisme Loisirs Montcalm et le Grand Théâtre a permis de réaliser un magnifique projet de potager urbain dans la cour du Conservatoire de musique. Sous la supervision d'un membre des Urbainculteurs, 25 bénévoles de Loisirs Montcalm ont jardiné pour la collectivité pendant tout l'été 2016, afin d'entretenir et de récolter plus de 80 variétés de légumes, fines herbes, fleurs comestibles et petits fruits. Distribués par la conférence Notre-Dame du Chemin de la Société Saint-Vincent de Paul de Québec, plus de 300 kg de récoltes ont bénéficié à 250 familles défavorisées de la région.
- Un partenariat entre le Grand Théâtre et l'entreprise sociale spécialisée en apiculture urbaine Alvéole a aussi été mis sur pied à la fin du printemps 2016, afin notamment de promouvoir la stratégie de développement durable de l'institution. Deux ruches contenant quelques dizaines de milliers d'abeilles ont été installées sur le toit de l'édifice, contribuant ainsi à la protection des abeilles à miel, essentielles à notre chaîne alimentaire, et dont l'existence est de plus en plus menacée. Par leur action pollinisatrice, les abeilles du Grand Théâtre ont participé à la fécondation d'une multitude d'espèces végétales croissant dans un rayon de 3 à 5 km autour de l'édifice. En plus de sensibiliser les citoyens au rôle primordial joué par les abeilles dans notre environnement, le projet a généré au-delà de 30 kg de miel d'excellente qualité, ce qui constitue une excellente récolte pour une première saison apicole.
- Le Grand Théâtre a également doté la colline Parlementaire d'un magnifique piano public accessible à tous les citoyens, d'août à octobre 2016. C'est grâce à l'intercession de Bernard Pelchat, ex-employé aux communications du Grand Théâtre, et à un don offert de sa conjointe Irène Roy, professeure retraitée de l'Université Laval, que ce projet artistique et ludique a pu se concrétiser. Présent dans la famille Roy depuis le début du 20^e siècle, le désormais célèbre piano rouge a ainsi pu amorcer une seconde vie dont un des temps forts fut incontestablement sa participation à la troisième édition



De gauche à droite: **Fioritudes • Boucar Diouf • Thomas Carbou et David Binney • Cœur de pirate**

de *Pianos publics au diapason*. À la faveur de cet évènement annuel, des pianistes des quatre coins du Québec ont interprété simultanément, sur 53 pianos publics, l'hymne à la paix *Quand les hommes vivront d'amour*, créé 60 ans plus tôt par l'auteur-compositeur-interprète Raymond Lévesque, un artiste qui, au cours de sa carrière, a fait vivre des moments inoubliables au public du Grand Théâtre.

5. Le réseau des institutions culturelles du gouvernement du Québec. Conformément à la volonté du ministère de la Culture et des Communications, cet axe privilégie la collaboration et la mutualisation avec les membres du réseau des institutions culturelles du gouvernement du Québec, pour la mise sur pied de projets multidisciplinaires et de stratégies promotionnelles mutuellement bénéfiques. À cet effet, le Grand Théâtre a développé, depuis 2012, des partenariats avec la Commission de la capitale nationale du Québec, le Musée national des Beaux-Arts du Québec, le Musée de la civilisation et la Place des Arts.

Pendant la dernière saison, un partenariat entre le Grand Théâtre et la Place des Arts a notamment permis de réaliser des économies d'échelle à l'occasion du renouvellement des assurances des deux organisations.

6. Le développement des affaires. L'élaboration et la mise en œuvre de programmes visant le rapprochement du Grand Théâtre avec des commanditaires corporatifs, des mécènes et des organisateurs de congrès, s'inscrit dans une perspective de diversification des activités et d'accroissement du financement privé de l'organisme.

7. Le Grand Théâtre interactif. Cet axe vise la création d'un laboratoire de recherche et de développement en technologies interactives et immersives. Son implantation permettra le développement d'applications, leur intégration au cœur de l'expérience du public, et le transfert d'expertise auprès des artistes, des compagnies artistiques et des diffuseurs sans but lucratif de Québec et de l'Est du Québec.

Dans le cadre de la saison 2015-2016, les services scéniques du Grand Théâtre ont établi un partenariat avec une entreprise de développement logiciel afin d'élaborer des applications d'interactivité en lien avec la vocation de l'institution.

De plus, une équipe multidisciplinaire a été constituée au cours de la saison et s'est réunie régulièrement afin

de concevoir le type d'expériences visé et de définir les paramètres d'interactivité qui présideront au développement des applications.

8. Un milieu de vie. Par l'animation du Grand Théâtre et par la création, en ses murs, d'espaces conviviaux tels un lieu de restauration, l'organisation entend prolonger et optimiser l'expérience des visiteurs, des spectateurs et des artistes dans un milieu de vie stimulant et inspirant.

À cet effet, en juin 2016, le Grand Théâtre s'est joint à l'organisme Interférences arts et technologies afin de créer l'évènement *Encres & lumières* qui a permis à plusieurs étudiants du niveau secondaire de participer à la création de graffitis numériques en compagnie de professionnels des arts visuels et numériques. Les œuvres réalisées dans le cadre de performances en direct projetées sur la façade du Grand Théâtre ont fait renaitre l'enveloppe extérieure de l'édifice au son de la musique d'un DJ, lors de deux soirées festives qui ont attiré une foule jeune dont sera constitué le public de demain.

À travers ces 8 axes de développement, le travail visant à réaliser le plan d'action 2016-2018 se poursuivra pendant la saison qui s'amorce. Il franchira des étapes significatives qui produiront des effets substantiels sur le développement du Grand Théâtre et sur son apport à la vie de la capitale nationale.

LE PLAN STRATÉGIQUE

Alors que les mesures et actions contenues dans le dernier plan stratégique du Grand Théâtre étaient en voie de réalisation au cours de la saison 2015-2016 – notamment à travers l'élaboration et la mise en œuvre du plan d'action 2016-2018 –, l'équipe devait déjà travailler à l'élaboration du prochain plan stratégique de l'organisation.

Toutefois, puisqu'au même moment, le ministère de la Culture et des Communications lançait les travaux de renouvellement de la politique culturelle du Québec, dont s'inspirera le prochain plan stratégique du ministère, le Grand Théâtre a pris la décision de sursoir à l'exercice afin de synchroniser son travail avec celui du ministère.

Le travail d'élaboration de notre prochain plan stratégique débutera donc en septembre 2018, date à laquelle le ministère de la Culture et des Communications présentera son plan stratégique. D'ici là, les orientations contenues dans notre plan stratégique 2013-2017 et dans le plan d'action 2016-2018 guideront le développement de l'institution.



De gauche à droite: **Orchestre symphonique de Québec • Florent Vollant • Hofesh Schechter Company • Le Trident**

LA PÉRENNITÉ D'INFRASTRUCTURES UNIQUES

Le Grand Théâtre dispose d'infrastructures de grande qualité qui se démarquent à l'échelle nationale. Toutefois, depuis plusieurs années, l'enveloppe extérieure du bâtiment est affectée par un grave problème de détérioration du béton, qui menace l'intégrité de l'édifice et de la célèbre murale réalisée par le sculpteur Jordi Bonet.

Cette problématique a fait l'objet d'un long processus au cours duquel les meilleures compétences en architecture et en génie ont été mises à contribution, la solution retenue a conduit, au cours de la saison, à la signature du contrat relatif à la réalisation des travaux. Depuis, architectes et ingénieurs préparent les plans et devis de ce projet d'envergure dont la réalisation débutera au cours de la saison qui s'amorce.

En prévision de cet important chantier et de son impact sur l'attractivité des activités du Grand Théâtre et sur la fréquentation du public, l'organisation a conçu un plan de communication et un plan d'action destinés à contrer les effets perturbateurs des travaux sur le bon déroulement de ses activités régulières.

UN PARTENAIRE ENGAGÉ

Partie intégrante du réseau des institutions culturelles du gouvernement du Québec, le Grand Théâtre est un partenaire d'exception dans la mise en œuvre des politiques québécoises en matière de culture. Par ses actions de développement de marché et de sensibilisation des citoyens, il contribue activement à la promotion des arts de la scène ainsi qu'à l'accroissement et au renouvellement du public. Fidèle à ces objectifs de médiation culturelle, le Grand Théâtre a de nouveau proposé, pendant la saison, une foule d'activités artistiques qui ont remporté un vif succès.

Dans le cadre intimiste de la populaire série des Croissants-Musique, le rapprochement entre spectateurs et artistes internationaux de grande renommée a une fois de plus été à l'honneur et a été l'occasion de partager des moments d'émotion uniques. La série Midis Musique, présentée en collaboration avec le Conservatoire de musique de Québec, a quant à elle permis aux mélomanes de découvrir le talent de plusieurs étudiants qui poursuivent leur formation en nos murs. De plus, le partenariat développé avec l'Orchestre symphonique de Québec a une fois encore favorisé l'accès

de groupes scolaires et d'enfants de milieux populaires aux Matinées de l'Orchestre. Durant toute la saison, les spectateurs ont également pu se familiariser avec des aspects méconnus des arts de la scène, en participant aux causeries d'avant-spectacle, durant lesquelles des artistes ont généreusement partagé avec eux leur expérience et leur passion.

Enfin, dans le cadre de la 20^e édition des Journées de la culture, le Grand Théâtre et ses résidents ont proposé une programmation variée et ludique qui a attiré des citoyens de tous âges : atelier et spectacle de danse contemporaine et de théâtre d'ombres offerts en collaboration avec La Rotonde, répétitions publiques du Théâtre du Trident et de l'Orchestre symphonique, pique-nique musical animé par le Conservatoire de musique, présentation de la *Brigade lyrique* par l'Opéra de Québec et le Festival d'opéra de Québec, et retour du populaire *Zoo musical* de l'Orchestre symphonique.

Au terme d'une saison dont la richesse artistique a fait souffler un vent de fraîcheur et d'émotion sur la capitale, il me fait grand plaisir de remercier, au nom de toute l'équipe, le conseil d'administration du Grand Théâtre de Québec et son président, Monsieur Louis Rochette, dont l'engagement et l'expertise constituent un gage de réussite pour notre organisation. Je tiens également à adresser tous nos remerciements à Monsieur Luc Fortin, ministre de la Culture et des Communications, pour le soutien qu'il apporte au développement de la culture québécoise et aux institutions chargées de la rendre accessible au plus grand nombre. Enfin, je souhaite témoigner de notre extrême gratitude envers les artistes et les citoyens qui ensemble, par leur rencontre et leur complicité, créent soir après soir de véritables moments de magie.

Des moments qui donnent envie d'offrir le meilleur de soi-même. Bonne saison 2016-2017!

GAÉTAN MORENCY

RAPPORT DU DIRECTEUR DE LA PROGRAMMATION



UNE PROGRAMMATION SOUS LE SIGNE DE L'EXCELLENCE

La chanson québécoise fut incontestablement une des grandes vedettes de la saison qui prenait son envol en septembre 2015 avec un voyage musical et poétique enivrant proposé par Louis-Jean Cormier. Les forces vives de la chanson d'ici se sont ensuite succédées à un rythme intense sur nos scènes. Avec son spectacle solo à la fois mélancolique et féroce, Pierre Lapointe s'est produit à deux reprises dans une salle Octave-Crémazie pleine à craquer, tout comme les Sœurs Boulay avec leurs harmonies irrésistibles, et les Cowboys Fringants, venus présenter leur nouvel album, *Octobre*, à la salle Louis-Fréchette. Pour sa première visite dans cette salle, *Cœur de pirate* était entourée d'excellents musiciens avec qui elle a offert un spectacle captivant. De retour pour la deuxième supplémenteaire du spectacle *Le Désert des solitudes*, Catherine Major a également fait salle comble et livré une performance explosive. Attendu par ses fans de tous âges, le grand Plume Latraverse a présenté son spectacle *Récidives* à quatre reprises dans la salle Octave-Crémazie, remportant un succès monstre soir après soir!

De retour sur nos planches, l'émouvant Florent Volland a livré un spectacle extraordinaire, Pierre Flynn nous a fait partager son amour du rock et Jacques Michel nous a rappelé qu'il est un de nos grands auteurs-compositeurs-interprètes. Klô Pelgag, dont la première visite au Grand Théâtre avait lieu en 2012 dans le cadre de la série des Croissants-Musique, est venue présenter son spectacle *L'Alchimie des monstres*, donnant lieu à une soirée éclatée, festive et particulièrement mémorable. La saison fut aussi l'occasion d'applaudir Ingrid St-Pierre, une artiste charismatique, ainsi que Tire le Coyote avec qui nous collaborons toujours avec joie, et qui nous a fait l'honneur d'un concert spécialement conçu pour le Grand Théâtre!

Admirablement mis en scène par Yann Perreau, le spectacle *Piaf a cent ans. Vive la Môme!* réunissait une distribution exceptionnelle incluant notamment Betty Bonifassi, Catherine Major et les comédiennes Sylvie Moreau et Marie-Thérèse Fortin. *Fioritudes* rassemblait un collectif d'interprètes talentueux qui ont livré un touchant hommage à Serge Fiori et à son œuvre. Un autre très beau spectacle collectif, *Sept jours en mai*, regroupait plusieurs grands créateurs d'ici, dont Michel Rivard, Luc de Larochellière et Mara Tremblay. Le blues fut aussi à l'honneur lors du *Sommet blues acoustique* conçu par l'harmoniciste Guy Bélanger qui multiplia les échanges enlevants avec ses musiciens et ses invités, Cisco Herzhaft et Adam Karch.



Deux quatuors vocaux aux signatures artistiques très distinctes ont comblé les amateurs de musique *a cappella*: QW4RTZ, tout en humour et en surprises musicales, et Tocadéo, dont le répertoire a ravi les amoureux de grandes chansons. Avec les quatre chanteurs multi-instrumentistes de l'ensemble Les Petites Tounes, les enfants ne furent pas en reste au lendemain du 25 décembre, lors d'un spectacle qui recréait habilement la magie des instants précédant le réveillon de Noël!

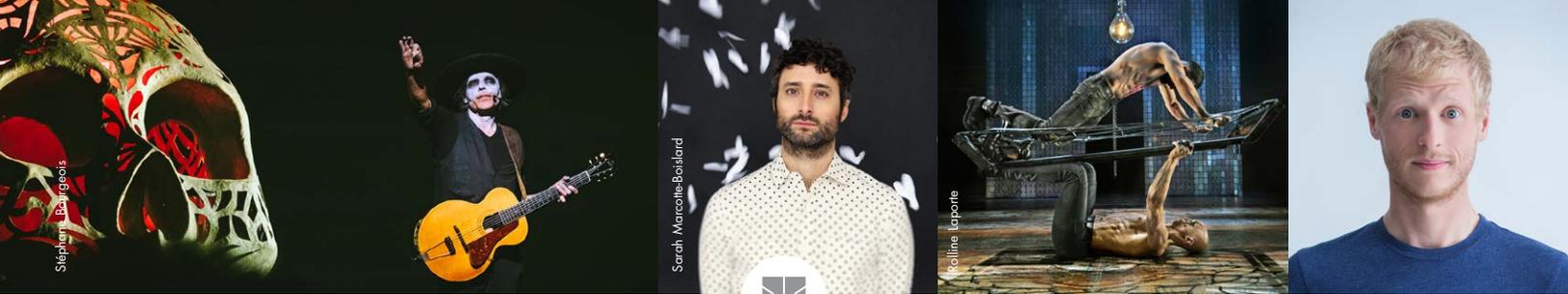
La chanson de réputation internationale s'est elle aussi invitée sur nos scènes. Thomas Fersen, Vance Joy, Emilie-Claire Barlow et Harry Manx, entre autres, ont fait vivre au public des soirées chaleureuses et riches en émotions. Un autre moment fort de l'année a eu lieu lorsque l'artiste française ZAZ est montée sur les planches de la salle Louis-Fréchette, accompagnée par son excellent orchestre de jazz avec lequel elle a livré des interprétations lumineuses de ses nombreux succès planétaires.

LES CROISSANTS-MUSIQUE

Toujours populaire, la série des Croissants-Musique a favorisé plusieurs moments de magie musicale avec notamment l'auteure-compositrice-interprète californienne Eleni Mandell, le guitariste français Thomas Carbou et le saxophoniste américain David Binney, le chanteur et multi-instrumentiste montréalais Michael Jerome Browne, le Huu Bac Quartet, le trio jazz Trifolia mené par la pianiste montréalaise Marianne Trudel, et le quatuor *roots* du banjoïste ontarien Jayme Stone.

LA DANSE

En danse, les musiciens de la mythique formation montréalaise Godspeed You! Black Emperor et les danseurs de la compagnie The Holy Body Tadoo, de Vancouver et Montréal, ont présenté *monumental*, une œuvre contemporaine percutante et poignante qui prend vie dans un environnement urbain angoissant où l'humain est appelé à repousser ses limites. Présenté exclusivement dans dix capitales de la planète, cet événement faisait l'objet d'une coprésentation avec La Rotonde. La venue de la Hofesh Shechter Company, qui présentait *Barbarians*, a également donné lieu à une soirée intense et troublante illustrant les paradoxes du monde contemporain. De plus, la saison a permis aux amateurs de danse de découvrir ou redécouvrir une œuvre majeure du répertoire québécois: *Bagne*, de PPS Danse. Revisitée après plus de vingt ans par ses créateurs Jeff Hall et Pierre-Paul Savoie, *Bagne* faisait l'objet de deux coprésentations avec La Rotonde. Enfin, comme c'est le cas



De gauche à droite: Jean Leloup • Louis-Jean Cormier • PPS Danse • Simon Leblanc

à tous les deux ans, nous avons accueilli le merveilleux *Casse-Noisette* des Grands Ballets Canadiens de Montréal, offert en coprésentation avec l'Orchestre symphonique de Québec.

DE TOUT POUR TOUS

Parmi les autres événements présentés par le Grand Théâtre, on ne peut oublier le spectacle de percussions japonaises *TAO: Seventeen Samurai* qui, par sa facture mythique somptueuse et ses chorégraphies acrobatiques, renouvelle le genre à la grande joie du public familial. Du côté de l'humour, le spectacle de Jean-Thomas Jobin, présenté à guichets fermés à deux reprises, a fait mouche auprès des amateurs d'humour absurde. Enfin, la conférence offerte par la navigatrice Mylène Paquette, de retour de sa traversée en solo de l'Atlantique, a été l'occasion de découvrir une femme au sens de l'humour bien aiguisé, et dont la force de caractère incite au dépassement de soi.

LES RÉSIDENTS DU GRAND THÉÂTRE

Au cours de la saison 2015-2016, nos résidents ont comme toujours proposé des programmations riches qui ont conquis les amateurs d'art lyrique, de musique et de théâtre.

L'OPÉRA DE QUÉBEC ET LE FESTIVAL D'OPÉRA DE QUÉBEC

Fidèle à son engagement, l'Opéra de Québec a enchanté les amateurs d'art lyrique, avec la présentation de *La Flûte enchantée*, de Mozart, et de *La Bohème*, de Puccini, en collaboration avec l'Orchestre symphonique de Québec. Pour sa sixième édition, le Festival d'opéra de Québec a remis à l'affiche *Starmania opéra*, de Luc Plamondon et Michel Berger, une œuvre qui avait été couronnée d'un immense succès pendant les Fêtes du 400^e anniversaire de Québec.

LE CLUB MUSICAL DE QUÉBEC

De son côté, le Club musical de Québec a présenté trois concerts, dont la création nord-américaine de la *Troisième Sonate* du pianiste Stephen Hough. Le concert des pianistes Maria João Pires et Pavel Kolesnikov, précédé d'une causerie, fut un autre grand succès.

L'ORCHESTRE SYMPHONIQUE DE QUÉBEC

La saison de l'Orchestre symphonique de Québec s'est écoulée, quant à elle, sous le signe de l'équilibre: les grands classiques du répertoire ont partagé l'affiche avec les œuvres de compositeurs rarement joués à Québec. Les collaborations ont aussi été à l'honneur: en plus du concert offert en collaboration avec le Théâtre du Trident

sous le thème Musique et littérature, l'Orchestre a présenté la *Cinquième Symphonie* de Prokofiev en collaboration avec le Conservatoire de musique de Québec et la Faculté de musique de l'Université Laval. La série *Coups de foudre Hydro-Québec* a également connu un franc succès, avec les programmes *Beatles Abbey Road & Co*, *Hollywood en famille*, ainsi qu'un concert d'œuvres de Richard Desjardins.

LE THÉÂTRE DU TRIDENT

Au Théâtre du Trident, la programmation de la saison 2015-2016 a connu un succès remarquable qui s'est traduit par une hausse de fréquentation de 20% ainsi que par une hausse de 10% des abonnements. Ce sont là d'excellentes nouvelles pour cette compagnie de théâtre qui, au cours des quarante-cinq dernières années, a grandement contribué au développement de l'activité théâtrale dans la capitale. L'événement marquant de cette saison hautement appréciée par le public fut certainement la présentation de *Quills*, de Doug Wright, en coproduction avec Ex Machina, dans une mise en scène de Jean-Pierre Cloutier et Robert Lepage. Ce dernier y campait le sulfureux marquis de Sade, rôle très exigeant dont il s'est acquitté avec sensibilité et maestria, dans le cadre d'une proposition artistique audacieuse qui a permis au public de vivre un très grand moment de théâtre, porteur de questionnements essentiels.

LES PRODUCTEURS EXTERNES

Pour les producteurs externes voulant rejoindre le public de la capitale, le Grand Théâtre est demeuré, cette année encore, une destination de choix. En plus de retrouver des artistes tels Steve Hackett, Chris de Burgh, Roger Hodgson et Francis Cabrel – qui s'est produit trois fois à la salle Louis-Frédéric –, le public a pu apprécier les talents de chanteur du très attachant Fred Pellerin, l'humour de François Bellefeuille ainsi que la dérision de Louis Morissette et Véronique Cloutier dans leur spectacle *Les Morissette*. Enfin, deux autres spectacles ont eu un impact particulièrement important auprès du public: celui du très talentueux Steven Wilson, ex-membre de Porcupine Tree et figure importante du rock progressif, et le sublime spectacle solo, tout en finesse, d'un artiste québécois qui ne cesse de se réinventer et de nous emporter dans ses univers hypnotiques: Jean Leloup, généreux comme toujours et fidèle à lui-même, quatre soirs durant devant des foules comblées de bonheur.

MICHEL CÔTÉ

ANNEXE 9

SONDAGE AUX PRODUCTEURS

Sondage mené dans le cadre de l'évaluation indépendante du Grand Théâtre de Québec

Nous avons obtenu 18 réponses sur 48, soit un taux de participation de 38 %.

Quels sont les aspects favorisant ou non votre décision de diffuser au Grand Théâtre?			
	Force	Neutre	Faiblesse
Équipement scénique	18	0	0
Propreté et sécurité	18	0	0
Flexibilité et qualité des échanges menant à la conclusion d'une/des date(s) de représentation	17	1	0
Accueil de l'équipe technique et des artistes	17	0	1
Expertise de l'équipe technique	17	1	0
Jauge/capacité de la salle (max. : Octave-Crémazie 506 places, Louis-Fréchette 1 873 places)	15	3	0
Localisation et accès au Grand Théâtre	15	2	1
Expérience pour les spectateurs (qualité visuelle et sonore, confort des sièges, accueil, etc.)	15	3	0
Facturation : détail, clarté et justesse en regard de l'entente convenue	12	6	0
Rapport qualité/prix	11	4	3
Service de billetterie et promotion conjointe	11	6	1
Conditions contractuelles	10	4	4
Disponibilité des dates	8	7	3

Commentaire :

La disponibilité est un enjeu important parce que cette salle est extrêmement demandée.

Négatif : IASTE, le syndicat interne.

Note parfaite! Super équipe, grand professionnalisme.

Conditions contractuelles faiblesse à cause du type de contrat imposé par le GT format légal papier système désuet avec les nouvelles méthodes développées aujourd'hui.

Très peu de faiblesses, si ce n'est le fait que nous nous passerions du syndicat IATSE qui, par son mode de fonctionnement, augmente nos frais et diminue notre rentabilité.

Quels sont les trois aspects les plus importants dans votre décision de diffuser au Grand Théâtre?		
	Nombre de réponses	%
Flexibilité et qualité des échanges menant à la conclusion d'une/des date(s) de représentation	11	61,1 %
Disponibilité des dates	4	22,2 %
Jauge/capacité de la salle (max. : Octave-Crémazie 506 places, Louis-Fréchette 1 873 places)	9	50,0 %
Conditions contractuelles	7	38,9 %
Rapport qualité/prix	4	22,2 %
Localisation et accès au Grand Théâtre	2	11,1 %
Service de billetterie et promotion conjointe	3	16,7 %
Accueil de l'équipe technique et des artistes	3	16,7 %
Expertise de l'équipe technique	3	16,7 %
Équipement scénique	3	16,7 %
Propreté et sécurité	0	0,0 %
Expérience pour les spectateurs (qualité visuelle et sonore, confort des sièges, accueil, etc.)	5	27,8 %
Facturation : détail, clarté et justesse en regard de l'entente convenue	0	0,0 %

Est-ce que les services offerts par le Grand Théâtre rencontrent vos attentes sur tous les aspects?

	Nombre de réponses	%
Oui	14	77,8 %
Non. Pourquoi?	4	22,2 %

Commentaire :

La collaboration n'est pas toujours fluide.

IATSE, le syndicat interne.

Le Grand Théâtre devrait avoir les moyens de coproduire des oeuvres et d'accueillir des compagnies en résidence de création. Le GTQ pourrait jouer un rôle plus important dans le développement des publics et l'action culturelle.

Système de promotion de la billetterie n'est pas actuel versus vos compétiteurs.

En quoi le Grand Théâtre est-il distinctif pour vous?

Commentaire :

C'est une salle de prestige, la salle de prestige à Québec. Notamment pour la danse.

Endroit de haute qualité et de prestige pour l'évènement que nous tenons.

Son statut, son positionnement, son envergure.

Capacité de salle.

Le plus important lieu de diffusion à Québec.

Le Grand Théâtre joue un rôle fondamental dans la diffusion des arts de la scène dans la grande région de Québec, car il a un souci de présenter une grande diversité d'artistes du Québec, du Canada et de l'international. Les spectacles y sont présentés dans des conditions optimales. On peut y faire la découverte de nombreux artistes. Enfin, il est un partenaire essentiel pour plusieurs autres diffuseurs et festivals de Québec.

La salle Octave Crémazie est une salle très appropriée pour la danse. Une bonne équipe de communication. Une promotion adéquate. Un personnel dévoué.

Un diffuseur qui n'a pas froid aux yeux et qui se permet de prendre le risque de diffuser une première canadienne!

En raison des trois aspects mentionnés plus haut et les conditions contractuelles.

Il prend des risques en danse et c'est « chapeau » pour ça!

Excellent positionnement des artistes par rapport à la qualité de programmation et la renommée du GT. Directeur artistique a une importante expertise de son domaine et de son milieu, il est aussi très passionné par son travail.

L'excellent contact avec Michel Côté. Il est toujours à notre écoute et prêt à nous aider.

La notoriété du lieu.

C'est le théâtre le plus prestigieux à Québec. Donc, important d'y présenter pour nos artistes.

Prestige, taille des salles, qualité des installations, rapport avec Michel Côté excellent.

C'est une salle prestigieuse pour les artistes. Quand tu présentes un spectacle à cet endroit, c'est une étape dans une carrière artistique.

Notoriété des lieux, qualité et diversité de la programmation, professionnalisme du personnel en place de la programmation, billetterie, technique, accueil, etc., outils et campagnes de promotion de qualité.

Le Grand Théâtre occupe une position importante dans le marché de Québec autant en tant de salle que promoteur. La qualité du lieu et le niveau de professionnalisme de l'équipe, tout en maintenant une atmosphère de flexibilité et de collaboration, est en équilibre parfait. Michel Côté est un collaborateur important et une force dans notre industrie.

Quelle est votre appréciation globale de l'offre de services et de la qualité des services rendus par le Grand Théâtre?

5 étoiles 9

4 étoiles 5

3 étoiles 3

2 étoiles 0

1 étoile 1

Moyenne 4,17