



Tél./Tel: 418 658 6915
Télec./Fax: 418 658 4008
www.bdo.ca

BDO Canada s.r.l./S.E.N.C.R.L./LLP
2875 boulevard Laurier
Édifice Delta 3, bureau 650
Québec QC G1V 2M2 Canada

Québec, le 24 mai 2019

Madame Nathalie Roy

Ministre de la Culture et des Communications

Bureau de la ministre

225, Grande Allée Est, bloc C, 1er étage

Québec (Québec) G1R 5G5

Objet : Rapport sur l'application de la Loi constitutive du Conseil des arts et des lettres du Québec - Projet n° 242941

Madame,

C'est avec plaisir que nous vous présentons notre rapport à l'égard du mandat qui nous a été confié par le ministère de la Culture et des Communications et le Conseil des arts et des lettres du Québec.

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

Pour toute question ou information complémentaire, nous vous invitons à communiquer avec madame Diane Fugère, vice-présidente du bureau de Québec, par téléphone (418-658-0627) ou par courriel (dfugere@bdo.ca).

Veuillez agréer, Madame, l'expression de nos sentiments les meilleurs.

Diane Fugère, FCPA, FCA

Vice-présidente du bureau de Québec

BDO Canada s.r.l./S.E.N.C.R.L./LLP

Comptables professionnels agréés



Conseil
des arts
et des lettres
du Québec

Rapport sur l'application de la Loi constitutive du Conseil des arts et des lettres du Québec

24 mai 2019

À :
Madame Nathalie Roy
Ministre de la Culture et des Communications
225, Grande Allée Est, bloc C, 1er étage
Québec (Québec) G1R 5G5
Téléphone : 418-380-2301, poste 7151
Télécopieur : (418) 380-2302

De :
Diane Fugère, CPA, CA
Vice-présidente du bureau de Québec
BDO Canada s.r.l./S.E.N.C.R.L./LLP
2875, boulevard Laurier, Delta 3 - bureau 650
Québec (Québec) G1V 2M2
Téléphone : (418) 658-0627
Courriel : dfugere@bdo.ca

TABLE DES MATIÈRES

LEXIQUE

SOMMAIRE	1
1. MISE EN CONTEXTE.....	5
2. APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE	7
3. PRÉSENTATION DU CALQ	8
4. ACTUALISATION DE LA MISSION ET DE LA LOI CONSTITUTIVE DU CALQ.....	12
5. GOUVERNANCE.....	15
5.1. Composition du conseil d'administration	15
5.2. Rôle et responsabilités du conseil d'administration.....	16
5.3. Composition des comités du conseil d'administration	18
5.4. Rôles et responsabilités des comités du conseil d'administration.....	18
5.5. Relation avec la haute direction et les autres parties prenantes.....	20
6. ORGANISATION.....	22
6.1 Cohérence entre la mission et les priorités du gouvernement	22
6.2. Conformité avec La Loi et pertinence des dispositions	22
6.3. Outils de planification stratégique et opérationnelle.....	24
6.4. Outils de reddition de comptes	26
6.5. Relation des dirigeants avec la ministre responsable	27
7. GESTION.....	28
7.1. Collaboration et partenariats avec les autres entités du gouvernement	28
7.2. Gestion des ressources financières et matérielles.....	30
7.3. Gestion des ressources humaines	33
7.4. Gestion des ressources informationnelles.....	35
7.5. Analyse de l'offre de service	37
7.6. Règles d'éthiques, leadership des dirigeants et développement du personnel	40
7.7. Gestion des risques.....	42
7.8. Efficacité et efficience des processus opérationnels	44
8. PERFORMANCE	46
8.1. Le CALQ par rapport à ses pairs.....	46
8.2. Atteinte des cibles de résultats.....	50
8.3. Analyse du modèle d'affaires	53
9. RECOMMANDATIONS.....	58

ANNEXE 1 - Guide de revue de mandat	I
ANNEXE 2 - Personnes rencontrées	IV
ANNEXE 3 - Analyse sur la gouvernance - Composition du CA	V
ANNEXE 4 - Analyse sur la gouvernance - Fonctions et responsabilités du CA	VI
ANNEXE 5 - Analyse sur la gouvernance - composition des comités du CA	VIII
ANNEXE 6 - Analyse sur la gouvernance - Fonctions et responsabilités des comités du CA.....	IX
ANNEXE 7 - Résultats de l'évaluation du degré d'application des dispositions de La Loi.....	XII
ANNEXE 8 - Sommaire des résultats liés au plan stratégique 2012-2016 et sa prolongation 2016-2018.....	XXIII
ANNEXE 9 - Programmes - Artistes et organismes.....	XXVI
ANNEXE 10 - Réalisations 2017-2018 et objectifs stratégiques 2012-2016 (prolongation - 2016-2018).....	XXVII

LEXIQUE

BDO	BDO Canada
CA	Conseil d'administration
CALQ	Conseil des arts et des lettres du Québec
CGE	Comité de gouvernance et d'éthique
CRH	Comité des ressources humaines
CV	Comité de vérification
ETC	Effectifs à temps complet
DRHA	Direction des ressources humaines et de l'administration
DTII	Direction des technologies de l'information et de l'innovation
LGSE	Loi sur la gouvernance des sociétés d'État
MCC	Ministère de la Culture et des Communications
PDG	Présidente-directrice générale
PES	Prestation électronique de service
SCT	Secrétariat du Conseil du trésor
SDPP	Secrétariat général et direction de la planification et des programmes
SODEC	Société de développement des entreprises culturelles
TI	Technologies de l'information

SOMMAIRE

La Loi sur le Conseil des arts et des lettres du Québec (chapitre C-57.02), ci-après nommé « La Loi » ou « loi constitutive du CALQ », présente les exigences que le Conseil des arts et des lettres du Québec (CALQ) doit respecter en matière de Constitution et organisation (articles 1 à 13), ses Objets et pouvoirs (articles 14 à 24), ses Dispositions financières (articles 25 à 30) ainsi que les Documents, comptes et rapports qu'elle doit déposer (articles 31 à 35.1).

Créé en 1994, le CALQ a pour mission de financer la création, la production et la diffusion d'œuvres québécoises sur l'ensemble des territoires de la province, et ce, dans le respect des standards internationaux en vigueur. De plus, il joue un rôle de premier plan dans le déploiement de l'excellence artistique québécoise à l'international. La quasi-totalité de ses dépenses d'exploitation est consacrée à sa mission.

Tous les articles de La Loi datent de l'origine de sa rédaction, à l'exception des articles 5.1 à 5.5 et de l'article 35.1, qui ont été ajoutés en 2009.

Comme exigé par la *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État* (LGSE), le présent rapport analyse les pratiques de la société d'État sous les angles de sa gouvernance, de son organisation, de sa gestion et de sa performance. De même, les travaux réalisés visent à veiller à ce que la mission du CALQ soit toujours en adéquation avec son contexte et les priorités du gouvernement. Enfin, il fournit quelques recommandations pertinentes en lien avec sa mission et sa performance générale.

Actualisation de la mission et de la loi constitutive du CALQ

La Loi du CALQ est d'actualité et conforme à sa mission, à sa clientèle et à ses orientations. Les dispositions qui y figurent lui permettent de réaliser son mandat conformément aux exigences portant sur sa gouvernance, sa mission, sa gestion, son organisation et sa performance.

La réalisation d'entrevues, l'analyse de la Loi et la consultation de différents documents ont permis l'identification de possibles modifications législatives au nombre de trois. Celles-ci ne visent pas à altérer le sens de La Loi, mais plutôt à lui permettre de tenir compte des réalités actuelles du milieu culturel, de l'utilisation accrue des technologies numériques et des règles de gouvernance.

L'énoncé de mission du CALQ exprime sa capacité à assurer la cohérence et la conformité entre les priorités du gouvernement, sa mission et le mandat figurant à sa loi constitutive. Cependant, un énoncé de mission diffère généralement du mandat confié à un organisme. Or, l'énoncé de mission du CALQ correspond davantage à un mandat qu'à une mission.

- 4.1.1 - Envisager une réflexion concernant la révision du libellé de la mission afin que celui-ci reflète davantage les principes sur lesquels reposent l'identité et les activités du CALQ.

Le Chapitre III, art. 26 aborde les dispositions financières. Il y est fait mention que le Conseil ne peut, si ce n'est à des fins de placement en vertu de l'article 25, utiliser les sommes provenant des dons, legs, subventions ou autres contributions, à l'exception de celles votées annuellement par le Parlement, que pour l'attribution d'aide financière ou de prix. Il en est de même des sommes qui découlent de ces placements.

- 4.2.1 - Nous proposons une modification législative à cet article afin d'accroître l'agilité du CALQ et lui permettre de disposer des revenus générés par ces sommes, et ce, sous l'approbation du gouvernement.

Le Chapitre IV, art. 31 qui traite des documents, comptes et rapports, énonce les règles en matière de signature des documents en faisant mention de l'utilisation d'un appareil automatique et de fac-similé.

- 4.2.2 - Nous proposons de modifier l'article de loi afin de permettre l'utilisation de signatures électroniques en cohérence avec la réalité numérique actuelle.

Gouvernance

La composition du conseil d'administration (CA) du CALQ et de ses comités est conforme aux exigences de La Loi constitutive et de la LGSE. Le CA s'est acquitté de la majorité de ses responsabilités en matière de surveillance et d'orientation en conformité avec ces deux lois. Les différents comités ont adopté les fonctions et responsabilités qui leur sont dévolues en conformité avec la LGSE. Enfin, une bonne collaboration est observée entre les membres du CA, le président du CA, l'équipe de direction et la présidente-directrice générale (PDG) du CALQ.

Cependant, nous proposons les réflexions suivantes.

- 5.2.1 - Revoir le processus régissant la gestion des risques au sein de l'organisme afin d'améliorer cette pratique en respect des exigences de la LGSE et celles de la politique.
- 5.2.2 - Analyser les besoins du CALQ en matière de vérification interne et proposer un cadre d'exécution des activités conforme aux exigences de la LGSE, et ce, tout en tenant compte du budget disponible et de la taille de l'organisation.

Organisation

Les travaux réalisés nous ont permis de conclure que la mission du CALQ est en cohérence avec les objectifs et les priorités du gouvernement. Il importe d'ailleurs de mentionner qu'à la demande du ministère de la Culture et des Communications (MCC), le plan stratégique 2012-2016 a été prolongé de deux ans et bonifié afin d'assurer un arrimage entre le plan 2018-2022 et la nouvelle politique québécoise de la culture. Par ailleurs, l'analyse de l'application des articles de la Loi a confirmé que le CALQ se conforme aux exigences de celle-ci.

Quant au processus de planification stratégique, la démarche déployée est conforme aux exigences législatives. Le CALQ possède des outils de planification stratégique et en effectue le suivi. Son personnel réalise globalement la reddition de comptes exigée conformément à La Loi et à la LGSE. La PDG et les directeurs entretiennent de bonnes relations avec le personnel du MCC dans un esprit d'ouverture et de collaboration.

Gestion

Le CALQ a fait la démonstration de sa collaboration et du développement de ses partenariats avec d'autres organismes. Il a aussi adopté certaines pratiques innovantes permettant d'améliorer sa gestion. Il réalise ses activités conformément à son mandat en assurant une utilisation optimale de ses ressources financières, matérielles, humaines et informationnelles.

Le leadership d'ouverture et collaboratif adopté par les dirigeants du CALQ cadre avec sa mission. La mobilisation de ses employés est élevée. Tout le personnel, les administrateurs et les membres des comités consultatifs et des jurys connaissent et sont attentifs aux règles d'éthique adoptées.

Le CALQ a investi de nombreux efforts et réalisé un travail important en matière de gestion des risques. De plus, il a mis en place un plan d'optimisation des ressources comme l'exige la LGSE.

Sept recommandations sont proposées dans le but d'améliorer certaines pratiques de gestion. Elles portent sur la gestion des ressources financières, la gestion des ressources humaines, la mobilisation des employés, la gestion des risques et enfin, l'efficacité et l'efficience des processus.

- ▶ 7.2.1 - Adapter les systèmes existants ou prévoir l'acquisition ou le développement de nouveaux systèmes intégrés ou d'outils informatiques afin d'améliorer le suivi en temps réel des subventions et bourses offertes.
- ▶ 7.2.2 - Valider les offres financières des autres institutions financières et les comparer à celles obtenues auprès de l'institution financière du CALQ.
- ▶ 7.3.1 - Poursuivre l'offre de formations ciblées afin de soutenir le perfectionnement professionnel des ressources du CALQ dans différentes sphères de compétences et selon l'évolution du milieu culturel.
- ▶ 7.7.1 - Réviser la politique de gestion des risques, notamment en ce qui concerne la formation d'un comité de gestion des risques ainsi qu'en matière de fréquence de reddition de comptes auprès du Comité de vérification (CV) et du CA.
- ▶ 7.7.2 - S'assurer que les membres du CA et du CV comprennent leurs responsabilités à l'égard de la gestion des risques, au besoin, leur offrir une formation sur le sujet.
- ▶ 7.7.3 - Utiliser certains documents tels qu'un registre des risques et des fiches de risque afin d'en faciliter leur suivi, d'obtenir une documentation individuelle et d'informer les membres du CA.
- ▶ 7.8.1 - Développer un tableau de bord présentant les principaux indicateurs afin d'en faciliter l'analyse et le suivi.

Performance

Le CALQ compare différentes pratiques d'affaires avec ses pairs ou d'autres sociétés d'État, par thèmes et selon les besoins. Les démarches entreprises visent l'exploration des meilleures pratiques sur des sujets précis dans le but d'améliorer sa gestion interne. Toutefois, il considère qu'un étalonnage portant sur toutes ses pratiques d'affaires pourrait être difficile à réaliser étant donné la nature unique de ses activités, son envergure, le nombre d'employés et les sommes sous gestion qui présentent des différences importantes par rapport à ses comparables. Le CA n'ayant pas demandé de mesures d'étalonnage, le rapport annuel ne fait donc pas état des résultats de l'application de ces mesures.

Le modèle d'affaire du CALQ est comparable à celui de ses pairs. Comme le milieu culturel est en constant changement, le CALQ s'assure que ses programmes soient en adéquation avec les tendances actuelles en effectuant une analyse continue de son offre de service.

Nous présentons trois recommandations à cette section qui portent sur l'établissement et la divulgation des pratiques d'étalonnage, la comparaison de ses résultats avec ses pairs et l'analyse du modèle d'affaires.

- ▶ 8.1.1 - Établir, si possible, un programme formel de balisage et faire état des résultats de l'application des mesures d'étalonnage adoptées par son CA au rapport annuel de gestion.
- ▶ 8.1.2 - Évaluer la pertinence de réaliser une évaluation comparative d'indicateurs de performance ciblés avec d'autres entités similaires.

- ▶ 8.3.1 - Poursuivre l'analyse de son modèle d'affaires pour s'arrimer avec les besoins du milieu.

1. MISE EN CONTEXTE

Les modifications à la *Loi sur le Conseil des arts et des lettres du Québec*, sanctionnées le 12 juin 2009, ont pour effet d'assujettir le CALQ à la LGSE et d'y introduire des règles de gouvernance. Afin de se conformer à ses obligations légales, le CALQ doit, au plus tard tous les 10 ans, produire un rapport au MCC ainsi qu'au gouvernement, quant à l'application de sa loi constitutive.

L'article 41 de la LGSE 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.

C'est dans ce contexte que le CALQ et le MCC ont confié à BDO Canada (BDO) le mandat de produire un rapport indépendant sur l'application de La Loi en cohérence avec le guide élaboré à cet effet par le ministère des Finances, dont le contenu est présenté à l'annexe 1. Cet exercice de reddition de comptes du ministre auprès du gouvernement est appelé « revue de mandat ».

La direction des relations avec les sociétés d'État du MCC est responsable d'assurer l'indépendance et la cohérence des analyses, en plus de veiller au bon déroulement du mandat. Les travaux ont été effectués sous la coordination du Secrétariat général et de la direction de la planification et des programmes (SDPP) du CALQ.

1.1. Objectifs du mandat

La revue de mandat a pour objectif d'analyser la mission du CALQ afin de s'assurer qu'elle demeure alignée avec les priorités gouvernementales, d'évaluer sa situation afin de valider son positionnement en matière de livraison de services, et enfin, de fournir des recommandations d'amélioration pertinentes en ce sens.

En ce qui a trait à l'actualisation de la mission, le rapport cherche à répondre aux questions suivantes :

- ▶ Est-ce que la mission du CALQ est cohérente avec les priorités du gouvernement?
- ▶ Le cas échéant, quelles modifications devraient être apportées pour l'actualiser?

Relativement à l'application de la loi constitutive, le rapport veut répondre, pour chacune des exigences de la *Loi sur le Conseil des arts et des lettres du Québec* (RLRQ, chapitre C-57.02), à la question suivante :

- ▶ Le CALQ applique-t-il les exigences prévues dans sa loi constitutive? Le cas échéant, quelles modifications pourraient être possibles?

Pour l'évaluation de sa situation, le rapport analyse et commente quatre thèmes. Au besoin, nous formulons des recommandations.

- ▶ Gouvernance : évaluation de l'encadrement et de la supervision réalisés par le CA relativement à la conduite des affaires du CALQ.
- ▶ Organisation : analyse des mécanismes en place pour livrer des services en lien avec les priorités gouvernementales.
- ▶ Gestion : appréciation des méthodes, processus et outils mis en place par les dirigeants du CALQ pour répondre aux besoins de ses clients à travers sa mission et les priorités gouvernementales.
- ▶ Performance : analyse de la performance du CALQ par rapport à ses objectifs et la comparaison avec ses pairs.

2. APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE

Nos travaux ont été accomplis en étroite collaboration avec les responsables du mandat. Nous tenons à les remercier, ainsi que les membres de la direction, les membres du CA et l'ensemble des intervenants sollicités tout au long du mandat.

L'exécution des différents procédés nous a permis de comprendre l'évolution du CALQ au cours des dix dernières années et ainsi d'évaluer l'application de sa loi constitutive.

Afin de répondre aux besoins et caractéristiques du mandat, notre équipe a réalisé les procédures suivantes :

- ▶ Rencontre de démarrage du projet avec les représentants du CALQ et du MCC;
- ▶ Prise de connaissance de l'information transmise (notamment les plans stratégiques, les rapports annuels de gestion, les procès-verbaux du CA et de ses différents comités);
- ▶ Identification des personnes à rencontrer (voir annexe 2), élaboration des questionnaires d'entrevues et préparation du calendrier des entrevues en collaboration avec l'équipe du CALQ;
- ▶ Réalisation des entrevues et analyse de l'information obtenue;
- ▶ Échanges avec les responsables du mandat pour identifier les questions en suspens et planifier la collecte d'informations manquantes;
- ▶ Finalisation de nos analyses sur la base des informations obtenues.

3. PRÉSENTATION DU CALQ

3.1. Création de l'organisme

Politique de 1992

Au printemps 1990, le MCC, alors nommé ministère des Affaires culturelles, commande une étude ayant pour objet la question du financement des arts et de la culture au Québec, en vue d'explorer et d'identifier de nouvelles sources de financement. De cette étude découle le *Rapport Coupet* intitulé *Étude sur le financement des arts et de la culture au Québec*. À la suite de ce rapport, le MCC confie à un groupe-conseil le mandat de formuler des propositions qui définiront le cadre et le contenu d'une politique culturelle pour le Québec. Le rapport doit être déposé au plus tard en juin 1991. Enfin, une commission parlementaire sur la Politique culturelle est créée; elle aura été l'un des plus grands forums de consultation jamais entrepris par le gouvernement du Québec en matière de culture.

À la suite des audiences de la commission, et prenant acte des positions des différents milieux, le MCC travaille activement pendant une année complète à la rédaction de la Politique culturelle du Québec, avant son adoption par le gouvernement en juin 1992. Cette politique vise à faire de la culture « une mission sociale et gouvernementale ».

Depuis la création du ministère, la Politique culturelle du Québec «*Notre culture, notre avenir*», constitue sans conteste l'un des faits marquants de l'histoire culturelle du Québec.

Création du CALQ

En 1994, dans le cadre de la mise en œuvre du deuxième axe d'intervention de cette politique, appelé « Le soutien aux créateurs et aux arts », le MCC choisit de donner à la communauté des arts plus d'autonomie relativement à la gestion du soutien qui lui est nécessaire : le CALQ est alors créé suivi, en 1995, de la Société de développement des entreprises culturelles (SODEC).

Au Québec, le CALQ est le plus important organisme de soutien gouvernemental aux artistes professionnels et aux organismes artistiques sans but lucratif, quelle qu'en soit l'envergure. Son rôle n'est pas de définir la culture artistique et littéraire du Québec ou d'en diriger l'évolution, mais de soutenir ceux et celles qui y participent, tout en respectant leur indépendance et leur liberté.

L'action du CALQ couvrait initialement les domaines des arts visuels, de la littérature et des créations musicales, théâtrales ou chorégraphiques, les arts médiatiques et de la chanson. Ce faisant, son offre de service incluait une grande variété d'activités artistiques.

3.2. Mission et programmes d'aide du CALQ

La mission du CALQ est de financer la création, la production et la diffusion d'œuvres québécoises sur l'ensemble du territoire de la province, et ce, dans le respect des standards internationaux en vigueur. De plus, il joue un rôle de premier plan dans le déploiement de l'excellence artistique québécoise à l'international. La quasi-totalité de ses dépenses d'exploitation est consacrée à sa mission.

L'essentiel de ses activités consiste à concevoir, gérer et affiner régulièrement ses programmes d'aide, ce qui implique la consultation permanente des milieux concernés. À cet effet, plusieurs comités consultatifs sont très actifs.

Le CALQ propose des programmes d'aide financière tels que :

- ▶ l'attribution de bourses aux individus, principalement pour la réalisation d'œuvres ou de projets;
- ▶ l'attribution de subventions aux organismes sans but lucratif et aux commissaires indépendants, principalement pour le soutien de leur mission.

Cette aide financière implique une évaluation des demandes formulées par les artistes et les organismes, ainsi que rigueur et transparence dans l'application des règles et directives afférentes.

Sauf exception, le CALQ ne s'immisce pas dans la gouvernance des organismes qu'il soutient, pas plus que dans leur direction artistique. Leur autonomie est respectée, dans la mesure où ils répondent aux critères rigoureux de reddition de comptes établis.

L'occupation culturelle du territoire est aussi un enjeu majeur pour le CALQ. La signature d'ententes régionales et municipales favorise l'engagement des communautés et soutient des initiatives destinées à la population. Il demeure ainsi à l'écoute des milieux régionaux qui expriment la volonté de prendre en charge leur propre développement culturel. Ces aides publiques, qui sont financées par différentes instances, sont en complément des programmes de soutien nationaux. Elles offrent aux artistes, aux écrivains et aux organismes les ressources nécessaires pour soutenir la création tout en leur permettant de demeurer dans leur région.

Le CALQ est une organisation dynamique qui doit constamment s'adapter à l'évolution du marché culturel et des pratiques artistiques. Il doit maintenir une offre de services de qualité et adaptée aux besoins des organismes culturels et à ceux des citoyens, et ce, dans le respect des orientations gouvernementales.

Actuellement, l'action du CALQ doit tenir compte des changements démographiques, tant sur le plan générationnel que sur celui de la diversification culturelle de la population, et ce, en considérant certaines préoccupations territoriales, l'ouverture sur le monde et les changements technologiques.

3.3. Financement du CALQ

En 2017-2018, le budget du CALQ représentait environ 16 % du budget du MCC soit plus que ce qui est attribué individuellement aux musées nationaux, à la SODEC ou à Télé-Québec.

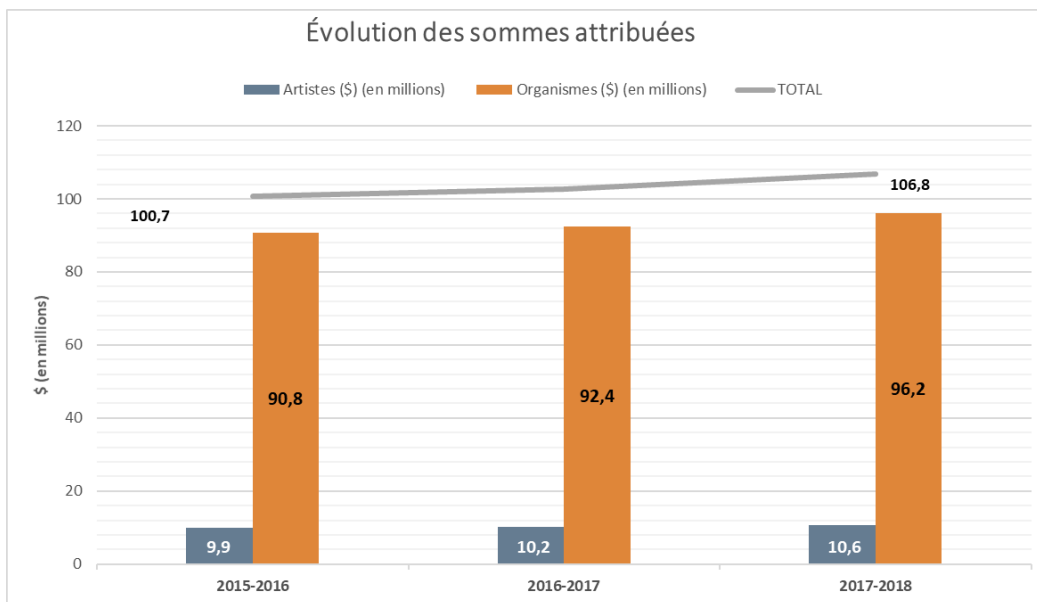
Les actifs du CALQ sont négligeables comparés à ceux des autres organismes relevant du MCC, qui eux, disposent pour la plupart d'importantes valeurs mobilières ou immobilières (Place des arts, Grand théâtre, Télé-Québec et les musées nationaux). Il est le seul de ces organismes à ne pas disposer de valeurs comptables plus importantes que son budget d'exploitation, ce qui démontre sa vocation mécénale.

Contrairement à la plupart des sociétés d'État relevant du MCC, le CALQ ne dispose pas de revenus propres. Son budget réel d'exploitation est à peine plus important que ce qu'il reçoit en transfert du MCC.

En 2017-2018, il a reçu en contribution du gouvernement un peu plus de 114,6 millions de dollars. Il a accordé environ 106,8 millions de dollars en subventions et en bourses. Plus spécifiquement, il a traité 4 414 demandes d'artistes en provenance de toutes les régions du Québec, et a financé 1 375 d'entre elles. Il a également soutenu 802 organismes par le biais de subventions totalisant 96,2 millions de dollars.

Le graphique 3.1 présente l'évolution des sommes attribuées pour les artistes et les organismes de 2015 à 2018. On peut constater qu'au fil des années, la proportion de l'augmentation des sommes accordées aux organismes est légèrement plus importante que ce qui est accordé aux artistes.

Graphique 3.1

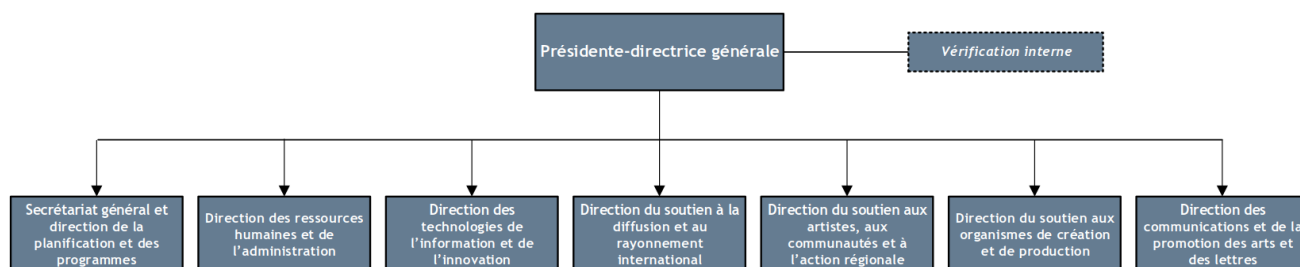


3.4. Gestion du CALQ

Le CALQ est dirigé par une PDG qui peut compter sur l'expertise et le savoir-faire d'un comité de direction, composé de six directeurs et de la secrétaire générale du SDPP.

Plus spécifiquement, 72 ETC (effectifs à temps complet) œuvraient à l'accomplissement de la mission du CALQ en 2017-2018 soit 8 cadres, 44 professionnels et 20 employés de soutien. Le taux de roulement des employés est faible et découle principalement des départs à la retraite des employés.

L'organigramme présenté ci-après se caractérise par une spécialisation fonctionnelle de chaque direction, permettant ainsi au CALQ de bénéficier de la diversité des conseils de différents spécialistes tout en favorisant une meilleure qualité d'exécution des tâches.



3.5. Tendances et enjeux actuels du secteur culturel au Québec

L'une des principales contraintes à laquelle est confronté le milieu culturel est celle de la limite du financement public.

La vitalité du secteur artistique et culturel présente également un réel enjeu. La vitalité réfère à l'existence d'organismes culturels et patrimoniaux qui, pour accomplir leur mission fondamentale, doivent disposer des moyens nécessaires, incluant la capacité d'attirer et de retenir des travailleurs culturels qualifiés ainsi que l'accès à des équipements adéquats pour la création, la production, la diffusion, la conservation ou l'enseignement.

De plus, l'ère du numérique a aussi un impact important sur les prestations de services. Il remet en cause les modes d'accès, de production, de diffusion ainsi que d'appropriation de la culture.

Finalement, depuis l'adoption de la *Loi sur le développement durable*, l'administration publique s'est investie dans une démarche de changement et s'est fixée des objectifs. La nouvelle stratégie gouvernementale 2015-2020, par ses grandes orientations, invite les ministères et organismes gouvernementaux à passer de l'étape d'intégration d'une culture du développement durable à celle d'une mise en application structurée d'actions, dont la portée se manifesterait plus concrètement dans diverses sphères d'activités, parmi lesquelles celle des arts et des lettres.

4. ACTUALISATION DE LA MISSION ET DE LA LOI CONSTITUTIVE DU CALQ

4.1. Actualisation de la mission du CALQ

La mission du CALQ, tel qu'énoncée dans les plans stratégiques de 2012-2016 et de 2016-2018, ainsi qu'au rapport annuel de gestion 2017-2018, s'énonce ainsi :

« Dans une perspective de développement durable culturel, le Conseil a pour mission de soutenir, dans toutes les régions du Québec, la création artistique et littéraire, l'expérimentation, la production et la diffusion dans les domaines des arts visuels, des métiers d'art, de la littérature, des arts de la scène, des arts multidisciplinaires, des arts médiatiques ainsi que de la recherche architecturale. Il soutient également le rayonnement des artistes, des écrivains, des organismes artistiques et de leurs œuvres au Québec, ailleurs au Canada et à l'étranger. »

Cet énoncé est en adéquation avec les objets et pouvoirs énoncés aux articles 14 et 15 de la Loi.

Par ailleurs, les informations obtenues lors de nos travaux, et notamment lors des rencontres réalisées avec les différents intervenants, confirment que cet énoncé reflète bien les activités du CALQ. Il n'y aurait donc pas lieu de procéder à son actualisation.

Cependant, l'objectif d'une mission est d'énoncer un état de fait, une vérité actuelle et future; d'exprimer ce que l'organisation fait et pourquoi elle le fait. La mission doit aussi transmettre une notion de permanence et de stabilité. Elle doit témoigner de la raison d'être de l'organisation¹ puisqu'elle est le premier élément de communication de l'organisation. Ainsi, un énoncé de mission diffère généralement du mandat confié à un organisme.

À cet effet, certains organismes publics ont recours à un énoncé de mission qui se distingue du mandat inscrit dans leur loi constitutive. Par exemple, mentionnons :

- ▶ La Société de Place des arts de Montréal : « Promouvoir les arts de la scène et rendre possible en ces lieux la tenue de spectacles »;
- ▶ Le Grand Théâtre de Québec : « Pourvoir la diversité culturelle et artistique, et favoriser l'accessibilité aux différentes formes d'arts de la scène tout en procurant un lieu de résidence aux organismes artistiques majeurs de Québec. »;
- ▶ La SAAQ : « Protéger la personne contre les risques liés à l'usage de la route et contribuer à l'application de plusieurs lois et règlements »;
- ▶ Loto-Québec : « Gérer l'offre de jeux de hasard et d'argent de façon efficiente et responsable, en favorisant l'ordre, la mesure et l'intérêt de la collectivité québécoise »;
- ▶ La Société des traversiers du Québec : « Assurer la mobilité des personnes et des marchandises par des services de transport maritime de qualité, sécuritaires et fiables, ce qui favorise l'essor social, économique et touristique du Québec ».

Certaines de ces organisations présentent, à la suite de leur énoncé de mission, les mandats qui leur sont confiés en vertu de leur loi constitutive. Le recours à un énoncé de cette nature limite le besoin de modifier la mission lorsque des mandats particuliers s'ajoutent.

¹ [<http://www.socialbusinessmodels.ch/fr/content/enonc%C3%A9-de-la-mission>].

La mission témoigne de la raison d'être de l'organisation, du cœur de ses activités. Son élaboration est une démarche qui requière la participation des principaux dirigeants et implique une analyse approfondie de l'essence même de l'organisation.

Conclusion

Bien que l'énoncé de mission soit long, il exprime la capacité du CALQ à assurer cohérence et conformité entre les priorités du gouvernement, sa mission et le mandat figurant à sa loi constitutive. Cet énoncé constitue ainsi davantage un énoncé de mandat qu'un énoncé de mission.

Recommandation

4.1.1 - Envisager une réflexion concernant la révision du libellé de la mission afin que celui-ci reflète davantage les principes sur lesquels reposent l'identité et les activités du CALQ.

4.2. Modification possible à La Loi constitutive

La réalisation d'entrevues, l'analyse de la loi constitutive du CALQ et la consultation de différents documents ont permis d'identifier de possibles modifications à La Loi. Ces modifications législatives n'altéreraient pas le sens de La Loi, mais lui permettraient de tenir compte des réalités du milieu culturel, de l'utilisation accrue des technologies numériques et des règles de gouvernance.

Chapitre III: Dispositions financières

Article 26 : « *Le Conseil ne peut, si ce n'est à des fins de placement en vertu de l'article 25, utiliser les sommes provenant des dons, legs, subventions ou autres contributions, à l'exception de celles votées annuellement par le Parlement, que pour l'attribution d'aide financière ou de prix. Il en est de même des sommes qui découlent de ces placements.* »

Bien que le budget total du CALQ ait augmenté de 26 % entre 2008-2009 et 2017-2018, le budget d'administration n'a augmenté que de 17 % durant cette même période. Les dépenses de fonctionnement ne représentent qu'environ 6 % de son budget annuel total. Le CALQ se doit d'offrir un service efficace à sa clientèle avec un nombre de ressources humaines et financières limitées. Pour ce faire, l'utilisation d'un système comptable performant pourrait optimiser ses procédés. Si le CALQ pouvait, lorsque nécessaire et sous l'approbation du gouvernement, utiliser les revenus issus des placements des sommes reçues sous forme de dons, de legs, subventions ou autres contributions, cela lui permettrait d'améliorer ses pratiques d'affaires au bénéfice de sa clientèle.

Recommandation

4.2.1 - Nous proposons une modification législative à cet article afin d'accroître l'agilité du CALQ et lui permettre de disposer des revenus générés par ces sommes, et ce, sous l'approbation du gouvernement.

Chapitre IV : Documents, comptes et rapports

Article 31 : « ... *Le Conseil peut permettre, aux conditions et sur les documents qu'il détermine, qu'une signature requise soit apposée au moyen d'un appareil automatique ou qu'un fac-similé d'une signature soit gravé, lithographié ou imprimé. Toutefois, le fac-similé n'a la même valeur que la signature elle-même que si le document est contresigné par une personne autorisée par le président du conseil d'administration ou le président-directeur général.* »

En 2019, l'utilisation de fac-similé est plutôt rare. De nombreux documents sont échangés électroniquement par courriel ou d'autres plates-formes d'échanges numériques. L'utilisation de solutions électroniques permettant la signature électronique de documents est fréquente.

Recommandation

4.2.2 - Nous proposons de modifier l'article de loi afin de permettre l'utilisation de signatures électroniques en cohérence avec la réalité numérique actuelle.

Conclusion

Tout en préservant l'alignement entre la Loi sur le CALQ et sa mission, les quelques suggestions proposées permettront d'actualiser certaines pratiques et d'accroître son agilité.

5. GOUVERNANCE

La présente section vise à évaluer si la gouvernance et le mode d'organisation stratégique du CALQ permettent de faire une saine gestion de l'organisation et d'optimiser la contribution des intervenants de toutes les instances.

Dans les pages qui suivent, nous aborderons certains des éléments d'un cadre de gouvernance d'une organisation soit : la structure, les instances et les pratiques².

5.1. Composition du conseil d'administration

Afin de statuer sur la conformité de la composition actuelle du CA, nous avons analysé les exigences de la LGSE et celles de la loi constitutive du CALQ en regard de la gouvernance. Le résultat de cette comparaison est présenté à l'annexe 3.

Le CA du CALQ est composé de quinze membres dont neuf sont indépendants, incluant le président du CA. Cette pratique est conforme à la loi constitutive du CALQ qui exige au moins huit membres indépendants, incluant le président du CA. La LGSE, quant à elle, exige que deux tiers de ces quinze membres se qualifient comme administrateurs indépendants.

La composition du CA respecte également d'autres exigences de La Loi, à savoir :

- ▶ au moins trois membres doivent provenir de diverses régions du Québec, autres que celles de Montréal et de la Capitale-Nationale.
 - Le CA du CALQ compte quatre membres provenant de régions du Québec, autres que celles de Montréal et de la Capitale-Nationale.
- ▶ onze membres doivent être issus des domaines culturels dans lesquels le CALQ exerce ses attributions.
 - Le CA du CALQ compte onze membres issus des domaines culturels pour lesquels l'organisation exerce ses attributions.
- ▶ deux membres doivent être issus d'autres domaines d'activités, culturels ou non.
 - Le CA du CALQ est conforme à cette exigence.

La LGSE comporte aussi une exigence à l'égard de la présence d'au moins un membre de moins de 35 ans au CA. Le CALQ respecte cette exigence.

Nous notons d'autre part que l'expertise de ses membres est en adéquation avec les profils de compétence requis.

Le processus de nomination des administrateurs du CALQ, qui est conforme aux exigences de la LGSE, relève de la responsabilité du MCC et du ministère du Conseil exécutif. Cependant, ce processus est relativement long et peut avoir un impact sur le fonctionnement du CA et de ses comités. Il est d'autant plus long et complexe étant donné le nombre d'administrateurs indépendants exigé par la LGSE et la loi constitutive du CALQ. La direction du CALQ a déjà informé les instances concernées de cette situation qui a aussi été observée par plusieurs sociétés d'État³.

² Notons que la Loi du CALQ possède certaines précisions concernant sa gouvernance, mais c'est la LGSE qui s'applique globalement.

³ La nouvelle gouvernance des sociétés d'État - une évaluation qualitative, ENAP, Juillet 2012

En 2017-2018, le CA a dû composer sans sa présidente qui, pour des raisons professionnelles, a dû mettre fin à son mandat. Un président suppléant était alors nommé lors de chaque séance du CA.

Le processus de nomination des administrateurs du CALQ a pour résultat que leurs mandats arrivent généralement à échéance au cours d'une même année. Cette modalité entraîne, par la même occasion, l'arrivée au CA de plusieurs administrateurs en même temps.

Les mandats de plusieurs administrations étant échus depuis une assez longue période, l'assiduité aux rencontres des membres du précédent CA a été problématique durant un certain temps. Des actions correctives ont été entreprises par les membres du comité de gouvernance et d'éthique et par les membres du CA. La situation a été rapidement réglée.

Conclusion

- ▶ La composition du CA du CALQ est conforme aux exigences de la loi constitutive du CALQ et de la LGSE. Certaines exigences ont été mises en application préalablement aux termes exigés.
- ▶ Le processus de nomination des administrateurs représente un enjeu majeur, tout comme dans plusieurs sociétés d'État.
- ▶ Les exigences quant au quota des administrateurs indépendants, comme énoncé par la loi constitutive du CALQ ou la LGSE, peuvent ralentir le processus de recrutement des administrateurs.

5.2. Rôle et responsabilités du conseil d'administration

Le rôle du CA des sociétés d'État est défini dans la LGSE. Afin de déterminer si le CA du CALQ assume ses rôles et responsabilités conformément à celle-ci, nous avons comparé les tâches réellement réalisées par le CA aux exigences énoncées. Les résultats de cette comparaison sont présentés à l'annexe 4. Plus spécifiquement, nous avons analysé les articles 14, 15, 16 et 17 de la LGSE.

Le CA du CALQ a tenu six réunions au cours de l'année 2016-2017, tout comme en 2017-2018, afin de répondre à ses devoirs et fonctions. Il a conseillé et appuyé la haute direction dans des dossiers de nature stratégique.

Les réalisations stratégiques du CA, telles que décrites dans les procès-verbaux des réunions consultés (2016-2017 et 2017-2018), sont notamment :

- ▶ discussion sur les orientations budgétaires en lien avec le *Plan d'action gouvernemental en culture* (2018-2023);
- ▶ révision et approbation du budget;
- ▶ examen et approbation du plan de gestion des risques;
- ▶ approbation du rapport du CV et des états financiers;
- ▶ création d'un Comité ad hoc pour l'élaboration du plan stratégique;
- ▶ approbation du plan d'optimisation des ressources;
- ▶ approbation du rapport d'évaluation du fonctionnement du CA présenté par le Comité de gouvernance et d'éthique (CGE);
- ▶ dépôt d'un plan comportant les travaux portant sur la formation des membres du CA, révision du questionnaire d'évaluation du fonctionnement du CA pour inclure l'évaluation de l'efficacité des comités et de la présidence.

En plus des responsabilités explicitement énumérées par la LGSE, les procès-verbaux consultés font état d'autres fonctions assumées par le CA du CALQ dont, notamment :

- ▶ adoption de modifications au règlement de régie interne;
- ▶ adoption des modifications aux programmes d'aide financière.

Le CALQ peut compter sur le soutien de son CA pour l'épauler dans ses décisions, veiller à l'acquittement de ses obligations et atteindre le niveau de performance attendu. Pour sa part, le CA est adéquatement soutenu par la haute direction, ce qui lui permet d'assumer sainement son rôle de surveillance.

Plusieurs formations portant sur les rôles et responsabilités d'un nouvel administrateur de société d'État et sur le fonctionnement du gouvernement sont offertes aux nouveaux membres du CA. Le programme d'accueil inclut d'autres formations sur les dossiers d'actualité, l'organisation, la gouvernance, l'éthique, la communication et la promotion des arts et des lettres, ainsi que sur les interventions du CA. Des formations continues sont offertes à tous les membres et portent sur l'actualité ou sur des mises à jour de sujets pertinents.

Le suivi du budget et de l'attribution des bourses et subventions figure à l'ordre du jour de chacune des réunions du CA. Le suivi des indicateurs en lien avec les objectifs fixés dans le plan d'action et lors de la planification stratégique est quant à lui effectué deux fois par année, soit en octobre et en juin.

Bien que la majorité des fonctions exigées par la LGSE soient assumées par le CA, l'évaluation de l'intégrité des contrôles internes, des contrôles de divulgation de l'information ainsi que des systèmes d'information est partiellement réalisée. En l'absence d'un vérificateur interne, le CV ne dispose pas d'informations lui permettant de veiller efficacement à ce que des mécanismes de contrôles internes soient mis en place et assurer qu'ils soient adéquats et suffisants. Conséquemment, le CA n'obtient pas suffisamment de renseignements pour évaluer correctement l'intégrité des contrôles internes. Il est à noter que quelques mandats sur ce sujet ont été réalisés par des ressources du CALQ.

La LGSE précise que le CA doit établir les politiques d'encadrement de la gestion des risques associés à la conduite des affaires, ce qui a été fait en octobre 2014 par l'approbation de la *Politique de gestion des risques*. Il est mentionné dans cette politique que le CA doit s'assurer que des systèmes appropriés soient en place afin d'identifier et d'examiner les risques associés à la conduite des affaires du CALQ. La direction y travaille continuellement avec l'accompagnement du coordonnateur de la gestion des risques. Afin d'assurer la pérennité de la démarche, une reddition de comptes est présentée annuellement par la direction du CALQ au CV et le CV en fait rapport au CA. Celui-ci assume sa responsabilité à l'égard de la gestion des risques dévolue par la LGSE, mais ne peut se charger pleinement de celles figurant à la politique. La fréquence de la reddition de comptes ne permet pas au CA d'effectuer une gestion adéquate des risques au CALQ.

Conclusion

- ▶ Le CA s'acquitte de la majorité de ses responsabilités en matière de surveillance et d'orientation en vertu de sa loi constitutive et de la LGSE.
- ▶ Le CALQ ne possède pas de fonction de vérification interne. Conséquemment, le CA ne dispose pas suffisamment d'informations pour évaluer adéquatement l'intégrité des contrôles internes.

- Comme requis par la LGSE, le CA a procédé à l'adoption d'une politique d'encadrement de la gestion des risques. Cependant, la fréquence de la reddition de comptes auprès du CA rend difficile l'acquittement complet de son rôle en matière d'encadrement de la gestion des risques.

Recommandations

5.2.1 - Revoir le processus régissant la gestion des risques au sein de l'organisme afin d'améliorer cette pratique en respect des exigences de la LGSE et celles de la politique.

5.2.2 - Analyser les besoins du CALQ en matière de vérification interne et proposer un cadre d'exécution des activités conforme aux exigences de la LGSE, et ce, tout en tenant compte du budget disponible et de la taille de l'organisation.

5.3. Composition des comités du conseil d'administration

Nous avons analysé les exigences de la LGSE et celles de la loi constitutive du CALQ à l'égard de la composition des comités du CA. Cette analyse est présentée à l'annexe 5.

La LGSE impose au CA de constituer trois comités :

- Comité de gouvernance et d'éthique
- Comité de vérification
- Comité des ressources humaines

Le CALQ, conformément aux exigences législatives de sa loi, a constitué ces trois comités, majoritairement composés de membres indépendants. Le président du CA peut, si la situation l'exige, participer à l'une des réunions d'un comité.

Le CV est exclusivement constitué de membres indépendants et sa présidente est membre de l'Ordre des comptables professionnels agréés, en respect de l'article 23 de la LGSE.

En plus de ces trois comités, d'autres comités soutiennent actuellement le CA, avec la finalité d'en faciliter le bon fonctionnement et de participer à l'étude des questions de nature particulière, comme le précise l'article 20 de la LGSE.

À cet effet, mentionnons le comité des programmes, le comité ad hoc pour le soutien à la mission, celui pour le plan stratégique créé pour accompagner et valider le processus d'élaboration du plan stratégique.

Conclusion

- La composition des comités du CA du CALQ est conforme aux exigences de sa loi constitutive et de la LGSE.

5.4. Rôles et responsabilités des comités du conseil d'administration

Les fonctions et responsabilités des comités du CA sont définies dans la LGSE : l'article 22 précise les fonctions attendues d'un CGE; les articles 24, 25 et 26 énoncent celles qui incombent au CV; enfin, l'article 27 présente celles du comité des ressources humaines (CRH).

Afin de déterminer si ces trois comités assument leurs rôles conformément à la LGSE, nous avons consulté les procès-verbaux de leurs rencontres et les chartes des programmes de travail définissant leurs mandats respectifs. Nous avons comparé les fonctions et responsabilités formulées par La Loi avec celles exécutées. Le résultat de cette comparaison est présenté à l'annexe 6.

Comité de gouvernance et d'éthique

Le CGE exerce ses fonctions conformément aux exigences de La Loi. Ce comité a tenu trois rencontres en 2017-2018 et cinq en 2016-2017.

Plus spécifiquement, au cours de cette période, il a élaboré des règles de gouvernance et d'éthique. Mentionnons, à ce titre, les trois codes d'éthique, en application depuis 2004. En effet, les administrateurs, les membres de comités et jurys, et les employés ont leur propre code d'éthique. En cas de modifications, celles-ci sont approuvées par le CA. Le CGE a procédé à l'élaboration des profils de compétence et d'expérience pour la nomination des membres du CA (à l'exception du président du CA et du PDG). Le CGE est aussi responsable du programme d'accueil et de formation continue des membres du CA. Il s'assure qu'en plus de ces formations, des rencontres soient tenues entre les nouveaux administrateurs et les gestionnaires du CALQ.

Au terme de chaque année, le CGE procède à l'évaluation du fonctionnement du CA, conformément aux critères approuvés par celui-ci. Cette évaluation est réalisée individuellement par les membres du CA. Les résultats sont ensuite transmis sous forme de rapport au CGE pour fins d'analyse et de compilation. Le portrait de cette analyse est finalement présenté au CA. Au besoin, en cas de fait ou de question majeurs révélés lors de ces évaluations, le CGE est mandaté afin de mettre en place les actions nécessaires.

Au cours de cette période, en plus de l'évaluation du fonctionnement du CA, l'évaluation de la présidente du CA a été réalisée, ce qui représente une bonne pratique puisque la LGSE ne requiert pas spécifiquement une telle évaluation.

Comité de vérification

Le CV a tenu deux réunions en 2016-2017 et deux autres en 2017-2018. Suite à la consultation des procès-verbaux de ces rencontres, nous avons observé que, si certaines fonctions et responsabilités exigées par la LGSE sont effectivement exercées, d'autres ne sont pas remplies.

Annuellement, le CV examine et recommande l'approbation des états financiers.

Au cours de cette période, le CV s'est assuré qu'un plan d'optimisation des ressources soit mis en place et en a assuré le suivi.

Considérant le budget restreint alloué aux ressources administratives et la taille de l'organisation, le CALQ ne dispose pas de direction de vérification interne. À l'exception de la validation du rapport annuel de gestion, le plan annuel de Vérification interne ne comporte aucun autre mandat. Le plan annuel de vérification interne n'est pas élaboré selon une approche basée sur les risques. La vacance de cette fonction ne permet pas au CV du CALQ de bien assumer ses responsabilités portant sur l'évaluation de l'intégrité des contrôles internes, des contrôles de divulgation de l'information ainsi que des systèmes d'information. La direction de la vérification interne est une fonction importante au sein d'une organisation. Elle permet de fournir une assurance raisonnable et indépendante sur l'efficacité des contrôles ainsi que sur ses pratiques de gestion.

Basée sur la consultation des procès-verbaux disponibles ainsi que sur notre entretien avec le précédent président du CV, la gestion des risques n'a pas été clairement abordée par le CV. Selon la politique de gestion des risques, c'est à lui qu'incombe d'exercer la surveillance de son application, et ce, conformément aux politiques et règlements en vigueur. La fonction de coordonnateur de la gestion des risques est assurée par le directeur de la Direction des ressources humaines et de l'administration (DRHA). Bien qu'un travail continu soit réalisé par la direction du

CALQ, le plan de gestion des risques n'est toutefois déposé qu'une fois par année auprès du CV. Une analyse plus approfondie sera effectuée à la section 7.7.

Comité des ressources humaines

En 2016-2017, le CRH avait tenu deux réunions. Aucune n'a été tenue en 2017-2018 du fait de la fin de mandats de certains administrateurs et de l'attente de nomination de ceux à venir.

Le CRH assume toutes les responsabilités exigées par la LGSE. Ce comité s'est assuré de la mise en place de plusieurs politiques concernant les ressources humaines telles que la Politique d'évaluation du rendement et la Politique concernant le régime d'horaire variable. Il contribue à la sélection des dirigeants; ce que nous avons pu observer lors de la sélection du nouveau directeur de la DRHA. Ses membres ont aussi établi un programme de planification de la relève des dirigeants, connu et appliqué par la direction CALQ.

Comme exigé par La Loi, l'évaluation de la PDG est effectuée par le CRH selon un processus formel. Les objectifs et les critères d'évaluation sont clairement identifiés sous forme d'un formulaire d'évaluation et présentés à la PDG. À la suite de l'évaluation, le formulaire est signé par la PDG et le président du CA, avant d'être transmis au Secrétariat aux emplois supérieurs du comité exécutif du gouvernement. Un suivi de cette activité est présenté aux membres du CA.

Conclusion

- ▶ Les fonctions et responsabilités des différents comités sont généralement exercées en conformité avec la LGSE.
- ▶ Certains comités, tels que le CGE, assument plus de responsabilités que celles exigées par la LGSE.
- ▶ Le rôle dévolu par la LGSE au CV en ce qui concerne la surveillance des mécanismes de contrôle interne n'est toutefois pas pleinement assumé par ce comité.
- ▶ Le CALQ ne possède pas de fonction de vérification interne qui est un élément important au sein d'une organisation permettant de mieux encadrer les contrôles mis en place et de s'assurer qu'ils sont efficaces et efficients. Une recommandation à cet effet a été formulée à la section 5.2.
- ▶ Bien que le CV n'ait pas à atteindre les exigences légales en matière de gestion des risques, nous constatons qu'il n'exerce pas ses fonctions conformément à la politique de gestion des risques. Cela a donc des répercussions sur le rôle que doit jouer le CA à cet égard.

5.5. Relation avec la haute direction et les autres parties prenantes

Les membres du CA, la PDG et les directeurs rencontrés ont mentionné l'existence d'un sain climat de gestion et d'une collaboration étroite entre ces derniers. Plusieurs d'entre eux ont aussi mentionné la présence de transparence, d'un esprit d'ouverture, et d'une maîtrise des rôles et fonctions. À cet effet, les rôles et responsabilités de la PDG et du président du CA sont clairement identifiés et les deux travaillent en étroite collaboration.

Plusieurs directeurs sont invités aux réunions du CA afin de présenter les résultats de leurs projets. Ceci constitue une bonne pratique en gouvernance.

Le président du CA et la PDG entretiennent des contacts avec la ministre de la Culture et des Communications (ci-après dénommé « la ministre ») et son cabinet. En effet, le président du CA et la PDG ont notamment rencontré la nouvelle ministre à l'automne 2018, à la suite de sa nomination.

Périodiquement, les membres du CA rencontrent la ministre, mais ils n'y ont pas directement accès. Il est à noter que le précédent ministre de la Culture et des Communications avait rencontré les membres du CA du CALQ. Afin de poursuivre cette bonne pratique, la PDG a transmis une invitation à la nouvelle ministre sollicitant sa présence lors d'une prochaine rencontre du CA.

Selon les informations fournies, la communication entre le CALQ, le MCC et ses représentants est fluide.

Conclusion

Il existe une bonne collaboration entre les membres du CA, le président du CA, les directions générales du CALQ et la PDG.

Il n'y a aucune relation directe entre les membres du CA et la ministre. Le président du CA échange avec la ministre et son cabinet, au besoin.

6. ORGANISATION

La présente section a pour objectif d'évaluer comment l'organisation du CALQ est apte à livrer des services en lien avec les priorités du gouvernement. On y analyse notamment :

1. la cohérence entre la mission et les priorités du gouvernement;
2. la conformité à la loi constitutive et la pertinence des dispositions;
3. les outils de planification stratégique et opérationnelle;
4. les outils de reddition de comptes;
5. les relations avec le ministre responsable.

6.1. Cohérence entre la mission et les priorités du gouvernement

À la demande du MCC, le plan stratégique 2012-2016 a été prolongé de deux ans et bonifié afin de s'arrimer à la nouvelle politique québécoise de la culture. Le CALQ a été consulté et a participé aux travaux entourant cette nouvelle politique; il a suivi de près le déroulement de ces travaux.

La nouvelle politique culturelle du Québec (2018) vise l'avancement de la société québécoise par le renforcement de l'écosystème artistique et culturel, l'adaptation des interventions à l'ère numérique et l'ouverture à d'autres dimensions. La politique culturelle veut assurer la présence et la vitalité de la culture québécoise partout : dans toutes les régions du Québec, dans la vie de l'ensemble de la population, sur la scène internationale et dans l'univers numérique. Le *Plan d'action gouvernemental en culture (2018-2023)* accompagne cette politique.

Il exprime la vision du gouvernement et en établit les priorités. La mise en œuvre des différentes mesures de ce plan sera coordonnée par le MCC. Le CALQ est responsable de l'une de ces mesures, et est un partenaire pour dix d'entre elles.

Récemment, le CALQ a procédé à la rédaction de son plan stratégique 2018-2022. L'organisation y arrime ses actions à celles du gouvernement et du MCC pour s'assurer que sa mission soit toujours pertinente et conforme aux objectifs et aux priorités de ceux-ci. De plus, le CALQ a consulté sa propre clientèle ainsi que ses employés pour ajuster ses actions selon les réalités et enjeux du secteur culturel québécois.

Enfin, la direction du CALQ communique et rencontre régulièrement le MCC pour lui présenter le suivi de ses actions.

Conclusion

La mission actuelle du CALQ est conforme aux objectifs et priorités du gouvernement.

6.2. Conformité avec La Loi et pertinence des dispositions

La *Loi sur le Conseil des arts et des lettres du Québec* (chapitre C-57.02) présente les exigences que l'organisation doit respecter en matière de Constitution et organisation (articles 1 à 13), ses Objets et pouvoirs (articles 14 à 24), ses Dispositions financières (articles 25 à 30) ainsi que les Documents, comptes et rapports qu'elle doit déposer (articles 31 à 35.1).

À l'exception des articles 5.1 à 5.5 (section Constitution et organisation portant sur les exigences en lien avec le conseil d'administration et ses comités) et de l'article 35.1 (section Documents,

comptes et rapports), qui ont été ajoutés en 2009, tous les autres articles de La Loi datent de l'origine de sa rédaction en 1992.

Au CALQ, la Secrétaire du SDPP est responsable de l'interprétation de La Loi. Elle représente l'organisme sur les différentes tables de concertation en lien avec les exigences réglementaires.

L'annexe 7, « Résultats de l'évaluation du degré d'application des dispositions de La Loi », présente une analyse de tous les articles de La Loi. Nous avons évalué l'application de chacun d'eux en leur attribuant une cote d'évaluation : conforme, partiellement conforme, non conforme.

Tous les articles évalués sont conformes. Les résultats sommaires sont les suivants :

Loi sur le Conseil des arts et des lettres du Québec	Articles analysés	Évaluation globale	Commentaires
Chapitre I : Constitution et organisation Cette section présente les articles de La Loi en lien avec les grands principes régissant le fonctionnement du CALQ, et ce, de manière générale. Cette section présente les exigences légales concernant sa constitution, sa gouvernance et sa direction.	13 articles et 5 sous-articles	Conforme	Le CALQ applique adéquatement les articles de La Loi portant sur sa constitution et son organisation.
Chapitre II : Objets et pouvoirs Cette section porte sur le but, ce sur quoi portent les activités du CALQ, sa mission, ainsi que l'ensemble de ses droits en lien avec ses fonctions.	11 articles	Conforme	Le CALQ adopte les exigences légales conformes à ses objets et pouvoirs.
Chapitre III : Dispositions financières Cette section présente les différentes dispositions et permissions concernant l'utilisation et la gestion par le CALQ de différents revenus et sommes perçues.	6 articles	Conforme	Les dispositions financières pratiquées par le CALQ sont conformes à La Loi.
Chapitre IV : Documents, comptes et rapports Cette section présente les exigences concernant la reddition de comptes du CALQ auprès du gouvernement.	5 articles et 1 sous-article	Conforme	Le CALQ dépose au gouvernement les différents documents, comptes et rapports exigés.
Chapitre V : Dispositions transitoires et finales Cette section présente les dispositions prises lors de la création du CALQ.	11 articles	Conforme	Les dispositions transitoires ont été appliquées lors de la création du CALQ en 1994.

Conclusion

La Loi du CALQ est d'actualité et conforme à sa mission, à sa clientèle et à ses orientations. Les dispositions figurant à La Loi lui permettent de réaliser son mandat conformément aux exigences portant sur sa gouvernance, sa mission, sa gestion, son organisation et sa performance.

6.3. Outils de planification stratégique et opérationnelle

À l'article 34 de la LGSE, il est exigé qu'un plan stratégique soit établi suivant la forme, la teneur et la périodicité fixée par le gouvernement. Il doit indiquer la mission de l'organisation et le contexte dans lequel elle évolue. Sur cette base, l'organisation définit ses enjeux, ses orientations stratégiques, ses axes d'intervention et ses objectifs. S'ajoutent à ceux-ci, les résultats visés et les indicateurs de performance qui lui permettront de mesurer l'atteinte des résultats. Lorsque les objectifs sont clairs, mesurables et connus de tous les intervenants, la reddition de comptes s'en trouve facilitée.

L'article 35 de la LGSE mentionne que le plan stratégique doit être approuvé par le gouvernement et déposé à l'Assemblée nationale dans les 60 jours suivants.

Le précédent plan stratégique du CALQ portait sur les années 2012-2016. À la demande du MCC, il a été prolongé pour les années 2016-2018.

Cette prolongation lui a permis d'arrimer son nouveau plan stratégique à :

- ▶ la *Politique culturelle 2018*, « *Partout la culture* »;
- ▶ le *Plan d'action gouvernemental en culture (2018-2023)*;
- ▶ le Plan stratégique 2018-2021 du MCC (déposé à l'Assemblée nationale le 23 mars 2018).

Rédaction du plan stratégique 2018-2022

La rédaction de son plan stratégique était sous la responsabilité du SDPP. En 2017, le CALQ a formé un comité ad hoc de la planification stratégique. Le rôle de ce comité était d'accompagner, de valider et de vérifier le processus permettant la rédaction et l'approbation par le gouvernement du plan stratégique de l'organisation.

Entre 2017 et 2019, le comité a tenu trois rencontres. Le processus de rédaction du plan stratégique a débuté sous l'égide des administrateurs précédents et s'est terminé avec les nouveaux. Un transfert de connaissances ainsi qu'une appropriation du dossier ont été requis par ces derniers.

Afin de procéder à la rédaction de ce plan stratégique, le CALQ a obtenu et consulté différents guides publiés par le Secrétariat du Conseil du trésor (SCT). Les lignes directrices produites par le SCT, en collaboration avec le ministère des Finances, donnent aux ministères et organismes assujettis à la *Loi sur l'administration publique* ou à la LGSE les principales consignes à respecter afin de produire un plan stratégique répondant aux attentes gouvernementales et de le faire approuver par le Conseil des ministres.

Les membres du comité ad hoc de la planification stratégique ont développé un échéancier et une démarche de travail conformément aux bonnes pratiques et aux guides consultés. Ils se sont aussi basés sur l'expérience acquise lors des exercices précédents.

Les travaux ont consisté en la réalisation des étapes suivantes :

- ▶ Réflexion et diagnostic;
- ▶ Analyse du contexte et des enjeux;
- ▶ Exécution des choix stratégiques;
- ▶ Élaboration et rédaction du plan stratégique.

Afin de s'assurer que son plan stratégique soit arrimé avec les besoins et les attentes de sa clientèle, ainsi qu'avec son environnement interne et externe, le CALQ a effectué plusieurs séances de consultation, autant au sein du milieu artistique qu'au sein de sa propre organisation.

- ▶ Consultations internes auprès du personnel de l'organisation
 - Deux séances de consultation ont été réalisées auprès de l'ensemble des employés du CALQ;
 - Plusieurs rencontres ont eu lieu avec les directeurs du CALQ. Ces rencontres ont notamment permis l'exécution de choix stratégiques concernant les objectifs et les cibles à atteindre. Les directeurs ont aussi procédé à la lecture du plan stratégique. Ils ont pu émettre différents commentaires et opinions permettant de le bonifier.
- ▶ Consultations externes du milieu artistique et littéraire (externes)
 - Une vingtaine de rencontres ont eu lieu, notamment avec des regroupements nationaux, associations, intervenants régionaux, artistes et représentants d'organismes. Ces rencontres variées et nombreuses ont permis d'identifier les attentes et les besoins de la clientèle du CALQ.

L'obtention de ces renseignements, jumelée à la consultation des guides disponibles et aux échanges en comité de travail ont permis à l'équipe responsable de procéder à la rédaction d'un plan stratégique orienté sur l'action, visant à obtenir des résultats concrets grâce à des choix stratégiques judicieux. L'identification de cibles pertinentes, qui était une grande préoccupation de la part du comité, a constitué un défi important.

Selon nos discussions avec les directeurs, le nouveau plan stratégique sera source de motivation, puisque les objectifs retenus visent l'atteinte d'actions concrètes et les différents indicateurs sont axés sur ces actions.

Des validations ont été effectuées, et ce, tant à l'interne qu'à l'externe, afin de s'assurer que le plan stratégique reflète le contexte et les réalités du CALQ. Pour ce faire, les actions suivantes ont été entreprises :

- ▶ Plusieurs versions du plan stratégique et itérations du document ont circulé au sein des directions du CALQ avant le dépôt final. Les membres du comité ad hoc ont aussi effectué une analyse des capacités organisationnelles.
- ▶ Au cours du processus, les membres du SDPP ont communiqué avec le SCT, au besoin.
- ▶ Le CALQ a transmis le plan stratégique 2018-2022 au MCC et au SCT pour obtenir leur aval.
- ▶ Le plan stratégique a été approuvé par le CA en février 2019, avant sa transmission auprès du SCT. Les administrateurs du CALQ, pour la plupart issus du milieu de la culture, sont en mesure de le questionner efficacement.
- ▶ Le plan stratégique a été transmis au gouvernement en mars 2019.

Conclusion

- ▶ Le CALQ possède des outils de planification stratégique et en effectue le suivi.
- ▶ À la demande du MCC, le CALQ a prolongé de 2016 à 2018 son plan stratégique 2012-2016. Cette prolongation a permis au CALQ de s'arrimer aux nouvelles priorités du gouvernement.
- ▶ Le CALQ s'est appuyé sur la *Politique culturelle 2018*, le *Plan d'action en culture du gouvernement (2018-2023)* et le Plan stratégique 2018-2021 du MCC lors de la rédaction de son plan stratégique 2018-2022. Ce faisant, le CALQ s'assure que sa vision, son plan et ses actions sont cohérents et cadrent avec les priorités du gouvernement.
- ▶ Le CALQ a consulté les milieux artistiques et littéraires ainsi que son personnel lors de l'élaboration de son plan stratégique et de l'identification de ses actions. Les attentes et besoins de sa clientèle ont été considérés.
- ▶ Le CALQ a consulté plusieurs sources documentaires dont, certaines produites par le SCT, et s'est appuyé sur son expérience passée afin de planifier et rédiger son plan stratégique 2018-2022.
- ▶ Le processus de planification et de rédaction du plan stratégique 2018-2022 s'est déroulé sur une période de deux ans, environ. Plusieurs facteurs externes, hors du contrôle du CALQ, ont influencé la durée du processus.

6.4. Outils de reddition de comptes

Selon la LGSE, le principal outil de reddition de comptes est le rapport annuel de gestion (articles 36 à 39 de la LGSE). La loi constitutive du CALQ, quant à elle, précise à l'article 33 que ses états financiers doivent être déposés à l'Assemblée nationale, accompagnés de son rapport d'activités.

Le plus récent rapport annuel de gestion du CALQ (2017-2018) présente les renseignements suivants :

- ▶ les états financiers de l'exercice clos le 31 mars 2018 (Loi sur le CALQ, article 33);
- ▶ le rapport de ses activités (Loi sur le CALQ, article 33);
- ▶ le code d'éthique et de déontologie des administrateurs et administratrices (LGSE, article 37 et 38);
- ▶ la présentation du CA et de ses principales réalisations (LGSE, article 3);
- ▶ les renseignements concernant le fonctionnement des comités et leurs réalisations : CGE, CV, CRH et le comité de programmes (LGSE, article 36);
- ▶ la présentation de renseignements concernant chacun des membres du CA, leur assiduité aux rencontres du conseil et à celles des comités, s'il y a lieu (les renseignements présentés incluent leur date de nomination et la date d'échéance de leur mandat);
- ▶ les renseignements concernant la rémunération des cinq dirigeants les mieux rémunérés, les avantages sociaux offerts et les honoraires versés au vérificateur externe (LGSE, article 39).

Bien qu'étant exigé ni par la LGSE ni par sa loi constitutive, le CALQ présente à son rapport annuel de gestion un rappel de son Plan stratégique et de sa *Déclaration de services aux citoyens*. Il y intègre également les résultats afférents ainsi que ceux en matière de développement durable.

En plus de son rapport annuel de gestion, le CALQ publie plusieurs documents sur son site Internet et divulgue au public plusieurs renseignements concernant sa gouvernance.

Mentionnons les suivants :

- ▶ Organigramme de la société;
- ▶ *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État* et *Loi sur le Conseil des arts et des lettres du Québec* (lien vers le site de Légis Québec);
- ▶ *Déclaration de services aux citoyens*;
- ▶ Présentation du conseil d'administration et ses comités;
- ▶ Présentation des membres du conseil d'administration;
- ▶ Présentation du Président et des membres des différents comités (CGE, CV, CRH et comité de programmes);
- ▶ Règlements de régie interne;
- ▶ Politiques, plans d'action et codes d'éthiques.

Enfin, le CALQ est soumis à une importante reddition de comptes auprès des diverses instances (SCT, MCC et ministère des Finances), et ce, en plus de la rédaction et du dépôt de son rapport annuel de gestion, de son plan stratégique et de sa déclaration de service aux citoyens.

Conclusion

- ▶ Le CALQ réalise globalement la reddition de comptes exigée, conformément à sa loi constitutive et à la LGSE.
- ▶ Le CALQ divulgue et publie plusieurs renseignements portant sur sa gouvernance par le biais de son rapport annuel de gestion et de son site Internet.

6.5. Relation des dirigeants avec la ministre responsable

La PDG et la ministre collaborent étroitement et se rencontrent à plusieurs reprises durant l'année. La communication est fluide et régulière. Les principaux sujets de conversation portent sur les enjeux stratégiques, les projets en cours, les besoins financiers et sur la reddition de comptes.

Les directeurs du CALQ ont des relations indirectes avec la ministre, principalement lors de la préparation des demandes d'avis. La directrice du SDPP est généralement l'interlocutrice auprès du MCC pour ces demandes. Elle est en relation directe avec la Direction des relations avec les sociétés d'État du MCC.

L'attaché politique de la ministre peut aussi communiquer avec les gestionnaires du CALQ pour des demandes spécifiques.

Les directeurs échangent avec leurs homologues du MCC selon leurs besoins respectifs. Selon les dirigeants du CALQ, les communications avec le MCC et ses représentants sont franches et cordiales. Les échanges sont effectués dans un esprit de partage et de collaboration.

Au MCC, un intervenant est identifié pour les relations avec les sociétés d'État du ministère. La ministre transmet ses orientations au CALQ sur une base périodique.

Conclusion

La PDG et les directeurs du CALQ entretiennent de bonnes relations avec le MCC dans un esprit d'ouverture et de collaboration.

7. GESTION

Cette section présente une analyse de la gestion du CALQ dans le but d'en apprécier les méthodes, processus et outils mis en place par les dirigeants, pour répondre aux besoins des Québécoises et des Québécois, dans le cadre de sa mission et des priorités du gouvernement. Les sujets suivants sont discutés :

1. Collaboration et partenariats avec les autres entités du gouvernement
2. Gestion des ressources financières et matérielles
3. Gestion des ressources humaines
4. Gestion des ressources informationnelles
5. Règles d'éthiques, leadership des dirigeants et développement du personnel
6. Gestion des risques
7. Efficacité et efficience des processus opérationnels

7.1. Collaboration et partenariats avec les autres entités du gouvernement

Le CALQ collabore avec plusieurs entités du gouvernement. Au fil des ans, il a développé plusieurs partenariats, grâce à son leadership dans le domaine culturel et par l'application de pratiques d'affaires innovatrices.

La révision de la *Politique culturelle* en 2018 et le dépôt du *Plan d'action gouvernemental en culture (2018-2023)* ont permis au CALQ de procéder à la rédaction de son nouveau plan stratégique. Celui-ci axe les actions du CALQ en fonction de ses orientations culturelles. À ce titre, il a des relations fréquentes avec le MCC, lui permettant de veiller au respect des exigences en matière culturelle, conformément à ses pratiques d'affaires.

Le CALQ est aussi présent sur plusieurs tables de concertation et échange avec ses pairs du milieu culturel (sociétés d'État du MCC, Conseils des arts - fédéral, provinciaux ou municipaux). Lors de ces rencontres, les sujets de discussion sont précis. Ils visent un partage et une compréhension des pratiques d'affaires dans le but de mieux desservir leur clientèle en conformité avec les lois (LGSE, *Loi sur le CALQ*, autre). Ces échanges permettent aussi au CALQ d'améliorer ou d'ajuster son offre de service en fonction des besoins de ses clients et des exigences du gouvernement.

Enfin, le CALQ a fait preuve d'innovation dans certaines de ses pratiques d'affaires, par rapport à ses pairs. Il a notamment permis aux artistes et organismes d'effectuer, en tout temps, le dépôt de demandes de bourses et de subventions par le biais de son système de prestation électronique de service (PES).

Collaborations et partenariats du CALQ portant sur la culture

MCC

Les communications entre les dirigeants du CALQ et du MCC sont fréquentes et fluides. Il existe un esprit de collaboration et de transparence entre les parties. Les dirigeants du CALQ participent à plusieurs activités organisées par le MCC, dont, notamment, les tables de concertation des sociétés d'État appartenant au portefeuille de la culture. La ministre échange régulièrement avec le CALQ par le biais de transmission de lettres d'orientation. Les membres du comité de direction ont aussi participé, en collaboration avec le MCC, à l'élaboration de la nouvelle politique culturelle du gouvernement.

Sociétés d'État du MCC

Le CALQ collabore régulièrement avec les sociétés d'État relevant du MCC concernant notamment les politiques, les outils de gestion et les pratiques d'affaires. Un site de collaboration (Collaboria) est utilisé par toutes les sociétés d'État relevant du MCC pour échanger des renseignements pertinents.

Les échanges avec la SODEC sont réguliers. Ils portent sur des demandes précises telles que la collaboration à des projets communs.

Le CALQ participe à des projets communs avec la Société Place des arts de Montréal et le Musée de la civilisation à Québec. Par exemple, le CALQ et la Société de la Place des arts ont collaboré à un projet d'œuvres numériques. Un concours a même été créé, permettant aux jeunes créateurs de voir leurs œuvres exposées sur les mosaïques d'écrans de la Place des arts.

Il collabore aussi avec Télé-Québec, dans le cadre de différents partenariats financiers, pour la réalisation de projets tels que le projet de création Web, diffusé en exclusivité sur La Fabrique culturelle de Télé-Québec.

Le CALQ offre également son soutien financier pour des projets en collaboration avec Bibliothèque et Archives nationales du Québec (BANQ). Récemment, il a permis la réalisation d'une œuvre originale permanente qui souligne la richesse des fonds d'archives d'architectes que BANQ conserve.

Autres collaborations

Le CALQ collabore aussi avec différents ministères et organismes du gouvernement du Québec, dans le cadre de ses projets, mais aussi par sa présence sur différentes tables ou réseaux de gestionnaires. Mentionnons plus spécifiquement ceux-ci : le ministère des Affaires municipales et de l'Habitation, le secrétariat à la région métropolitaine, le ministère des Relations internationales.

Le CALQ rencontre annuellement ses pairs provinciaux, à titre de membre des Organismes publics de soutien aux arts du Canada. Le CALQ participe aussi au financement de certains projets soutenus par d'autres instances ou partenaires gouvernementaux. Il contribue au projet de développement culturel sur lequel les trois ordres de gouvernement sont présents, et pour lequel il agit à titre de représentant de l'ordre provincial.

Il est l'instigateur et est présent à deux tables des partenaires à laquelle siègent également le Conseil des arts de Montréal et la Ville de Québec. Ces rencontres se tiennent trois fois par année. Le CALQ a d'ailleurs développé quelques programmes de partenariat avec ces deux entités. Le programme de partenariat territorial, issu d'une entente triennale conclue en 2016 entre la Ville de Québec et le CALQ, en collaboration avec le Conseil de la culture des régions de Québec et de Chaudière-Appalaches, est un exemple de partenariat existant.

D'autre part, le CALQ et le Conseil des arts de Montréal ont récemment fait un appel à projets pour les organismes artistiques de la relève de Montréal. Les projets choisis sont soutenus dans le cadre de l'Entente de partenariat territorial en lien avec la collectivité de Montréal qui unit le CALQ et le Conseil des arts de Montréal, en collaboration avec Culture Montréal.

Le CALQ a développé plusieurs relations avec différents partenaires municipaux tels que : les villes, les municipalités, les communautés autochtones, les municipalités régionales de comté et les conseils régionaux de la culture. Cette collaboration lui permet de soutenir, dans toutes les régions du Québec, la création, l'expérimentation et la production culturelle pour en favoriser le

rayonnement, et ce, comme l'exige sa loi constitutive. Cette collaboration se concrétise par la signature de diverses ententes régionales avec ces partenaires régionaux. Ces ententes régionales doivent respecter certaines particularités visant à soutenir, en marge des programmes réguliers, des projets de créateurs et diffuseurs du milieu et ayant des retombées directes sur les citoyens.

Conclusion

- ▶ Le CALQ a fait la démonstration de sa collaboration et du développement de ses partenariats avec d'autres organismes. Cela permet un partage des pratiques et favorise les gains d'efficacité.
- ▶ Le CALQ a adopté certaines pratiques innovantes permettant d'améliorer sa gestion.

7.2. Gestion des ressources financières et matérielles

Généralités

La PDG et les membres du comité de direction sont responsables de la saine gestion de l'organisation. Ils adoptent des pratiques rigoureuses concernant l'administration des fonds publics, en conformité avec les orientations gouvernementales et en respect de la loi constitutive du CALQ.

Le Chapitre III de La Loi présente les dispositions financières que l'organisation doit appliquer, notamment en matière de placements des fonds, d'emprunts et de paiements (article 25 à 30 de La Loi). Le Chapitre IV de la *Loi sur le CALQ* présente aux articles 33 à 35 les exigences concernant la production des états financiers. Afin de remplir ces exigences législatives, les gestionnaires du CALQ ont rédigé plusieurs politiques financières. À ce titre, nous pouvons mentionner la *Politique de versement de l'aide financière* et la *Politique de placement*.

Les membres du comité de direction se rencontrent toutes les deux semaines et chaque réunion suit un ordre du jour précis. Le suivi du budget y figure périodiquement. Les directeurs rencontrent leurs équipes régulièrement, et la PDG au besoin. L'attribution des bourses et des subventions ainsi que le suivi du budget sont abordés lors des échanges. Au besoin, des comités ad hoc peuvent être formés pour évaluer des enjeux spécifiques en lien avec la gestion financière.

Les dirigeants du CALQ veulent s'assurer que l'aide financière soit attribuée de manière appropriée et en respect de chacun des programmes. Ils sont à l'écoute des besoins du milieu ainsi que des tendances actuelles.

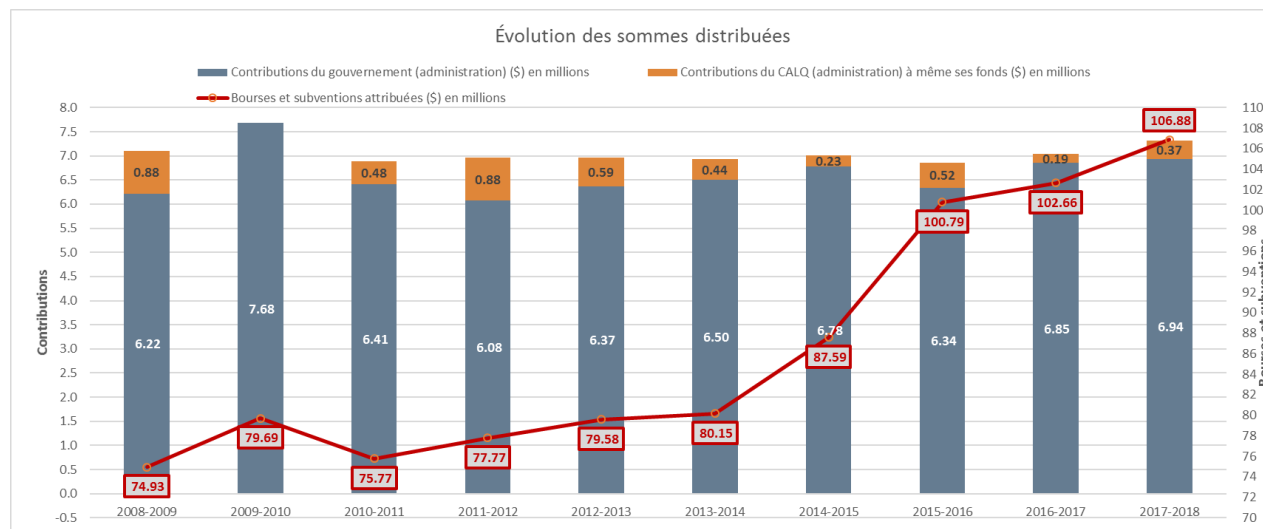
Budget et suivi budgétaire

Le CALQ a pour mission d'attribuer des bourses et des subventions pour soutenir les artistes et les organismes à but non lucratif dans divers domaines des arts, et dans toutes les régions du Québec. Le pilier de sa gestion financière est le budget. Il est préparé annuellement en collaboration avec tous les gestionnaires et sous la responsabilité du directeur de la DRHA et de son équipe, formée de quatre ressources (trois techniciens et un professionnel). Il est ensuite approuvé par la PDG, présenté au CV et déposé au CA pour approbation par les administrateurs. Un budget révisé est produit durant l'année, présenté au CV et approuvé par le CA.

Un suivi mensuel du budget est préparé par l'équipe de la DRHA et révisé par son directeur. Il est présenté aux gestionnaires ainsi qu'au CA.

Le budget de fonctionnement (administration) du CALQ a représenté environ de 6 % à 7 % de son budget total entre 2008-2009 et 2017-2018. En pourcentage, il est stable depuis plusieurs années alors que le budget d'exploitation et conséquemment le nombre de bourses et de subventions accordées augmente. Le graphique 7.1 illustre la croissance de la charge de travail des ressources (sommes attribuées - bourses et subventions) comparativement aux sommes allouées pour les administrer.

Graphique 7.1



Une hausse annuelle de l'aide financière accordée aux artistes et organismes a généralement été observée entre 2008-2009 et 2017-2018. Durant cette période, l'aide financière accordée a augmenté de 43 % passant de 74,9 millions à 106,8 millions de dollars.

Entre 2009-2010 et 2010-2011, nous constatons toutefois une diminution (5 %) des sommes distribuées passant de 79,7 millions de dollars à 75,8 millions de dollars. Une augmentation significative de 15 % entre 2014-2015 et 2015-2016 est aussi observée; ces sommes sont passées de 87,6 millions à 100,8 millions de dollars.

Durant cette même période, les sommes utilisées pour administrer les différents programmes du CALQ n'ont augmenté que de 3 % passant de 7,1 millions à 7,3 millions de dollars. Ces sommes sont composées de la subvention accordée par le gouvernement du Québec pour le volet « Administration » et d'autres revenus provenant du CALQ⁴.

Enfin, le budget de fonctionnement (administration) attribué par le gouvernement du Québec a augmenté d'environ 1 %, passant de 6,2 millions à 6,9 millions de dollars.

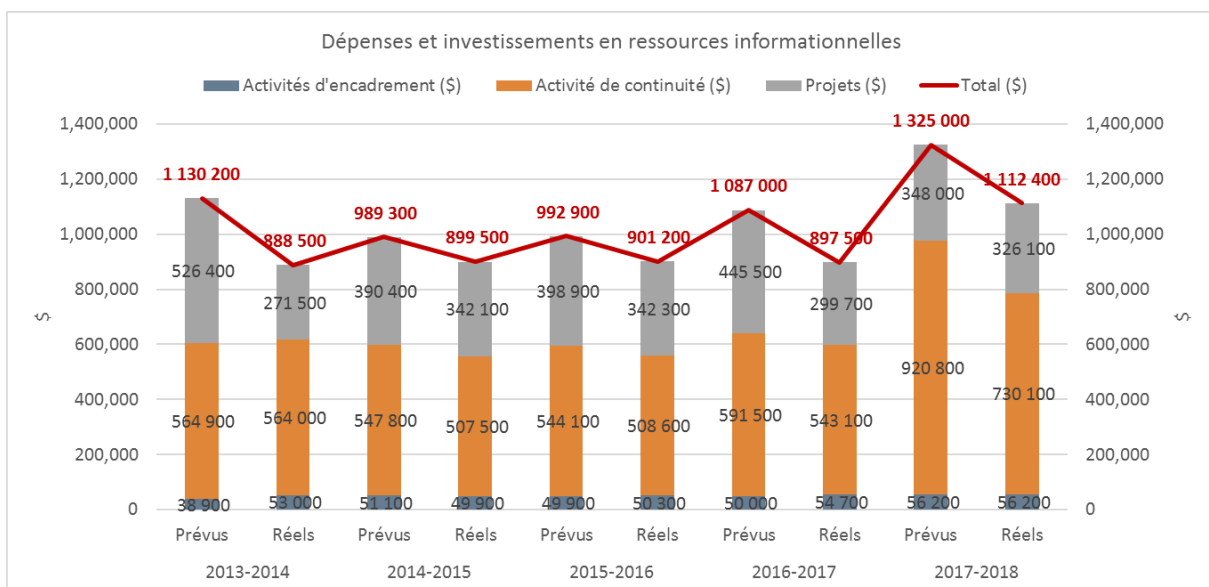
Plan triennal des immobilisations

La Direction des technologies de l'information et de l'innovation (DTII) prépare des prévisions financières concernant les investissements et les dépenses en technologie de l'information.

Le graphique 7.2 illustre ces prévisions accompagnées des dépenses et investissements réels.

⁴ L'amortissement des immobilisations corporelles a été retiré du total des frais d'administration aux fins de notre analyse.

Graphique 7.2



Il y a actuellement beaucoup de demandes pour réaliser différents projets. Une priorisation de leur réalisation est primordiale.

Le système financier utilisé au CALQ ne permet pas d'obtenir, en temps réel, le niveau de bourses et de subventions accordées auprès de la clientèle. Les directeurs doivent effectuer plusieurs manipulations de données pour accéder à ces renseignements. Les sommes gérées ainsi que le nombre de programmes offerts ont augmenté au fil des ans. Les besoins des utilisateurs concernant les systèmes informatiques ont donc évolué et le système actuel ne répond plus à leurs besoins.

Une refonte du site Web serait aussi à prévoir. Le site est désuet, à titre d'exemple, la direction des communications n'est pas en mesure de mettre en ligne certains types de contenus ou d'en extraire des renseignements pertinents (par exemple, le nombre de visiteurs de certaines sections du site).

Certains directeurs souhaiteraient des outils informatiques plus agiles (systèmes financiers, plateforme de partage de données). Cependant, l'organisation poursuit ses efforts afin de respecter les orientations gouvernementales de contrôle des dépenses.

Gestion des liquidités

Le CALQ gère et investit ses liquidités conformément à l'article 25 de La Loi. Les sommes sont investies à la Banque Nationale du Canada. L'entente conclue lui a permis d'obtenir des taux d'intérêt avantageux à cet égard.

Ressources matérielles

Le CALQ est soumis à la *Loi sur les contrats des organismes publics*. Il effectue ses principaux achats par le Centre de services partagés du Québec. Les approvisionnements significatifs font l'objet d'un suivi par le CA.

Conclusion

- ▶ Le CALQ réalise ses activités conformément à son mandat en assurant une utilisation optimale de ses ressources financières.
- ▶ Le budget sous gestion du CALQ a augmenté au fil des dix années en déployant sensiblement le même nombre de ressources pour l'administrer.

Recommandations

7.2.1 - Adapter les systèmes existants ou prévoir l'acquisition ou le développement de nouveaux systèmes intégrés ou d'outils informatiques afin d'améliorer le suivi en temps réel des subventions et bourses offertes.

7.2.2 - Valider les offres financières des autres institutions financières et les comparer à celles obtenues auprès de l'institution financière du CALQ.

7.3. Gestion des ressources humaines

La structure administrative du CALQ est simple. La gestion des ressources humaines est sous la responsabilité du directeur de la DRHA.

Ce gestionnaire occupe un poste stratégique en lien avec la gestion des ressources financières et des ressources humaines. Il assiste à deux comités du CALQ (CV et CRH). Un plan de relève a été produit pour ce poste. En cas de départ ou d'absence prolongée du gestionnaire, les responsabilités seraient partagées entre les ressources de la direction qui possèdent l'expertise en finances, en ressources humaines et en ressources matérielles.

L'équipe des ressources humaines est composée de deux professionnels chargés des activités suivantes :

- ▶ Recrutement et dotation
- ▶ Évaluation et perfectionnement professionnel
- ▶ Conditions de travail
- ▶ Qualité de vie et équilibre travail-famille

Ces dernières années, le CALQ a mis en application différentes pratiques en ressources humaines, notamment :

- ▶ Recrutement et dotation : Une politique de dotation des emplois est disponible. Un programme d'accueil et d'intégration des ressources, un plan de continuité des affaires ainsi que des plans d'organisation administrative ont été produits.
- ▶ Évaluation et perfectionnement professionnel : Deux politiques sont disponibles, une politique de formation et de perfectionnement ainsi qu'une politique sur l'évaluation du rendement. Des profils de compétences ont été rédigés. Des plans de formation permettent aux ressources d'améliorer leurs connaissances dans différents domaines en lien avec leur emploi. Un programme de relève de cadres comme exigé par la LGSE a été approuvé par le CA en 2015. Annuellement, les employés du CALQ ont une évaluation de rendement qui présente des objectifs individuels en lien avec l'atteinte des objectifs de l'organisation figurant au plan stratégique.
- ▶ Conditions de travail : Quatre politiques sont disponibles et utilisées par les cadres et les employés du CALQ. Les conditions de travail sont conformes aux deux conventions collectives en vigueur. Des règlements concernant les conditions de travail des cadres et des employés

non syndiqués existent ainsi qu'un programme d'équité salariale. Un comité de relations professionnelles est en place et des rencontres sont tenues, à deux mois d'intervalle, en présence du directeur de la DRHA.

- **Qualité de vie et équilibre travail-famille** : Il y a six politiques concernant ce volet. Plusieurs documents soutiennent ces politiques, notamment : le programme d'aide aux employés, la procédure de feuille de temps, les plans d'urgence, etc.

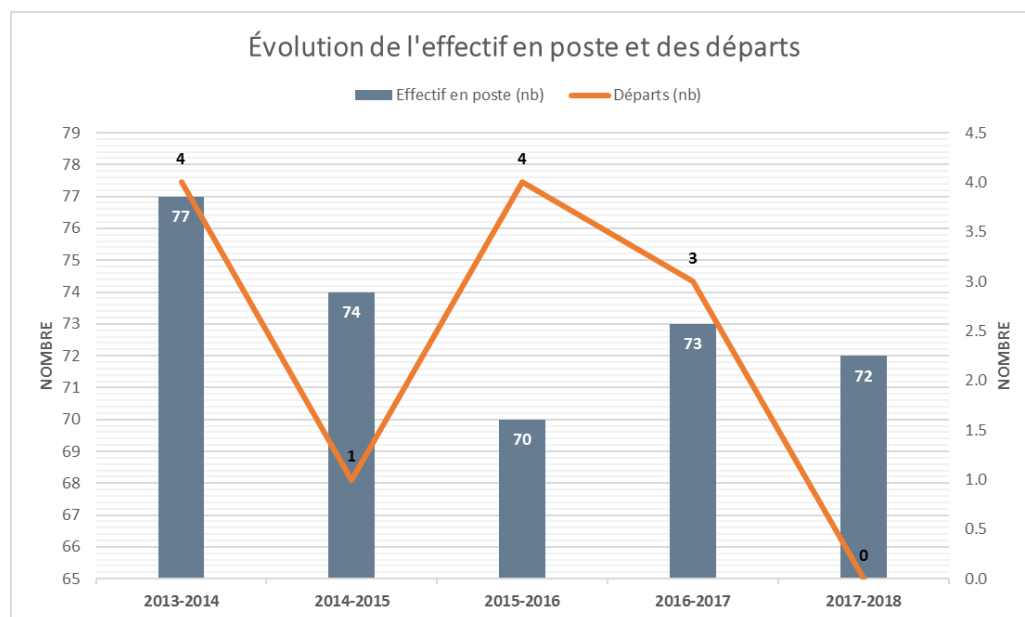
Annuellement, le MCC transmet au CALQ un budget d'heures rémunérées. Les heures qui lui sont accordées sont basées sur la répartition des heures totales, autorisée par le Conseil du Trésor pour le portefeuille ministériel. Si le CALQ ne peut respecter ce budget, il doit obtenir l'autorisation du MCC avant d'entreprendre toute action. Le nombre d'heures rémunérées est passé de 132 575 heures en 2015-2016 à 129 641 heures pour 2017-2018. En 2018-2019, le nombre d'heures autorisées est de 128 142 heures.

La variation du nombre d'heures rémunérées est explicable par le départ de ressources (retraite et autres). Lors de départs à la retraite, les employés du CALQ ont le droit de recevoir une compensation, notamment pour des congés accumulés. Bien qu'ayant quitté l'organisation, les heures afférentes à cette rémunération apparaissent dans le suivi effectué par l'organisation et impactent le budget des heures rémunérées qui doit être respecté.

Le budget des heures rémunérées est donc suivi de près. Des autorisations préalables doivent être obtenues en conformité avec la politique de gestion des heures supplémentaires. Le défi du CALQ concernant les ressources humaines est donc de faire plus avec moins. L'automatisation de certaines tâches est par conséquent primordiale.

Bien que le taux de rétention des ressources soit élevé, comme le démontre le graphique 7.3, le CALQ doit procéder à l'embauche de personnel. Le marché actuel de l'emploi est très actif; les ressources compétentes disponibles sont rares. Certains directeurs du CALQ nous ont mentionné avoir des difficultés de recrutement.

Graphique 7.3



D'autre part, l'ère numérique actuelle entraîne une utilisation accrue des médias sociaux. Depuis les trois dernières années, un phénomène nouveau est apparu : les manifestations concernant l'insatisfaction des artistes ou organismes à l'égard des décisions portant sur l'attribution de bourses ou de subventions. En octobre 2015, une formation portant sur « La gestion des clients à besoins particuliers dans un contexte d'insatisfaction » a d'ailleurs été offerte aux employés concernés. Lors du comité de direction d'octobre 2018, ce sujet a été de nouveau abordé. Une autre formation sur le service à la clientèle est prévue en 2019.

En soutien à la PDG, sept directeurs composent l'équipe de gestion du CALQ. Trois directions sont en lien direct avec la mission de l'organisation soit, la Direction du soutien à la diffusion et au rayonnement international, la Direction du soutien aux organismes de création et de production et la Direction du soutien aux artistes, aux communautés et à l'action régionale. Les quatre autres directions soutiennent les activités de mission. Il s'agit du SDPP, de la DRHA, de la DTII et de la Direction des communications et de la promotion des arts et des lettres.

Le profil et l'expertise des ressources composant ces équipes sont adéquats pour réaliser les activités contribuant à la mission du CALQ, on y retrouve des spécialistes du domaine artistique ou des professionnels ayant œuvré dans le milieu culturel pour les trois directions en lien direct avec la mission, et du personnel possédant les compétences techniques et professionnelles nécessaires pour les quatre directions qui la soutienne.

À la suite de nos entrevues, nous avons constaté que les directeurs ne partagent pas tous la même opinion concernant le profil des ressources devant composer leurs équipes. Pour certains, l'embauche d'un spécialiste d'un domaine artistique possédant une expertise dans un domaine spécifique est essentielle, alors que pour d'autres, une ressource « généraliste » (expertise par fonction) serait tout aussi appropriée.

Conclusion

- Le CALQ emploie des ressources possédant l'expertise et les compétences nécessaires pour réaliser son mandat et remplir sa mission.
- Plusieurs pratiques reconnues en ressources humaines sont mises en applications par le CALQ. Des politiques et différents programmes ont été rédigés afin d'encadrer ces pratiques dont, notamment, le programme de relève de cadres, exigé par la LGSE, et les évaluations de rendement du personnel permettant l'identification d'objectifs visant la réalisation globale du plan stratégique du CALQ.

Recommandation

7.3.1 - Poursuivre l'offre de formations ciblées afin de soutenir le perfectionnement professionnel des ressources du CALQ dans différentes sphères de compétences et selon l'évolution du milieu culturel.

7.4. Gestion des ressources informationnelles

La DTII est une direction distincte de la DRHA. Cette équipe est mature et stable. Elle est composée de « généralistes »; du personnel en mesure d'adopter notamment le rôle d'analyste d'affaires, d'analyste fonctionnel et de programmeur.

La directrice doit effectuer une gestion des priorités en fonction des ressources disponibles, des orientations du gouvernement et des attentes de l'organisation.

Au comité de direction, les projets en technologies de l'information (TI) figurent régulièrement à l'ordre du jour. Des rencontres d'équipe TI ont lieu hebdomadairement, et même plus régulièrement lors de l'exécution de projets en technologie de l'information le justifiant.

Le CALQ applique les exigences concernant la Loi 135 - *Loi sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics et des entreprises du gouvernement*.

Planification des TI

Un plan directeur en ressources informationnelles est rédigé afin d'offrir une vue d'ensemble des priorités d'interventions du CALQ et d'assurer le suivi des priorités d'évolution des systèmes et des services, de l'infrastructure technologique et de la sécurité.

Ce plan permet de veiller à l'alignement des interventions en ressources informationnelles par rapport au plan stratégique du CALQ, aux divers plans d'action organisationnels, aux disponibilités en ressources humaines, financières et matérielles, et aux orientations et stratégies gouvernementales existantes en la matière. Le plan directeur des TI est approuvé par la PDG; le plus récent a été approuvé en août 2018.

Gestion des projets TI

Lorsqu'il est question de gestion de projet en TI, la DTII adopte l'approche AGILE permettant, notamment, d'optimiser l'alignement de la portée et des échéanciers avec le plan stratégique et les besoins organisationnels, l'utilisation des ressources, les bénéfices, la gestion du changement et l'amélioration des services. À cet égard, l'équipe a procédé au développement et à la mise en application de la PES. Ce projet fut un succès. Parallèlement à son développement et sa mise en application, l'équipe de projet a veillé à l'optimisation du processus de gestion des demandes d'aide financière, produit les procédures pertinentes et intégré à sa cartographie du processus les liens appropriés pour y accéder.

Gestion des bénéfices des projets TI

Lors de la mise en place d'un projet, la DTII en évalue les bénéfices. Notamment, le projet de la PES a fait l'objet d'une évaluation dans laquelle les bénéfices tangibles et mesurables ont été spécifiés. Les améliorations anticipées, mais non quantifiées sur une échelle de temps, ont aussi été relevées.

Gestion de la sécurité TI

La gestion de la sécurité de l'information au CALQ couvre les éléments suivants :

- ▶ Politique, cadre de gestion et registre d'autorité de la sécurité de l'information;
- ▶ Plan de sensibilisation du personnel en sécurité de l'information;
- ▶ Processus interne de gestion des incidents;
- ▶ Plan de continuité des TI;
- ▶ Inventaire des ressources informationnelles incluant l'évaluation de leur état et des stratégies appliquées. Celles-ci sont principalement tirées des registres suivants : le registre de catégorisation des systèmes et des services stratégiques en sécurité de l'information, le registre du matériel stratégique et l'inventaire du parc informatique.

La gestion de la sécurité de l'information s'appuie sur un ensemble de processus et de documents. Un registre de documents et d'activités en matière de sécurité de l'information est utilisé pour recenser la mise à jour des processus de gestion de la sécurité de l'information,

conformément aux recommandations de la Norme ISO 27002, et à celles des documents d'encadrement du SCT, et des rapports et mesures de sécurité rattachés à ces processus.

De manière à préserver la sécurité de l'information, les principaux travaux et livrables sont intégrés à un plan d'action, pour lequel, l'application de processus rigoureux permet la remise en question et, le cas échéant, la bonification des pratiques et mesures en place.

Ce plan fait l'objet d'une révision formelle, d'une validation interne et d'une approbation par la PDG, tous les deux ans.

Autres pratiques de la DTII

Avec l'automatisation de ses principaux processus d'affaires (projet de la PES), la DTII a un rôle de plus en plus stratégique dans l'organisation. Elle veille à décentraliser le soutien informatique en vue d'optimiser l'utilisation des différents outils technologiques. À cette fin, des collaborateurs des directions utilisatrices ont été désignés afin de contribuer au soutien informatique. Ils bénéficient d'un accompagnement du personnel des TI pour à leur tour soutenir leurs collègues et ainsi maximiser l'expertise en lien avec les outils et l'équipement informatiques.

La DTII négocie aussi des contrats avec des consultants externes, sous forme de banque d'heures à laquelle son personnel peut recourir, selon les besoins : formation auprès des ressources de la DTII, support dans l'exécution de certains travaux, etc.

Conclusion

- ▶ La DTII emploie des ressources compétentes lui permettant de réaliser les différents mandats qui lui sont confiés.
- ▶ La directrice et le personnel de la DTII ont mis en place des pratiques conformes aux exigences législatives et novatrices. Celles-ci sont documentées et disponibles.
- ▶ La directrice de la DTII assiste et participe à différentes tables d'expertise en TI.

7.5. Analyse de l'offre de service

Généralités

Conformément à sa Loi constitutive et à son mandat, les principales activités du CALQ consistent à offrir des bourses aux artistes, écrivains et architectes, ainsi que des subventions aux organismes à but non lucratif, et ce, dans toutes les régions du Québec.

Depuis quelques années, la direction du CALQ a pris la décision que les demandes de bourses et de subventions pouvaient être déposées en tout temps durant l'année. Plus spécifiquement, cette pratique est permise pour les artistes depuis 2015-2016 et pour les organismes depuis 2016-2017. Le CALQ fait à ce jour figure de précurseur dans le domaine.

Le CALQ a développé un système de PES automatisé pour le dépôt des demandes de sa clientèle, l'analyse et l'attribution de bourses et subventions qui comporte les étapes suivantes :

- ▶ Processus 1 : Dépôt et analyse de la demande
- ▶ Processus 2 : Évaluation de la demande
- ▶ Processus 3 : Décision
- ▶ Processus 4 : Annonce
- ▶ Processus 5 : Paiement et suivi des conditions d'octroi
- ▶ Processus 6 : Déclassement

L'attribution des bourses et subventions s'effectue conformément à des programmes définis comportant différents critères qui sont offerts aux artistes et organismes selon différents thèmes et par discipline⁵. Plusieurs contrôles et validations sont effectués par le système lors du dépôt de la demande par l'artiste ou l'organisme.

Pour attribuer ces bourses et subventions, le CALQ s'appuie essentiellement sur une évaluation au mérite, conformément aux règles d'attribution, effectuée par des jurys, des comités consultatifs et des comités de sélection formés de pairs issus des milieux artistiques et culturels concernés. Les membres des différents comités et jurys sont tenus de respecter un code d'éthique.

Bien que la PES permet de traiter plusieurs programmes offerts par le CALQ, il est à noter que d'autres programmes sont également disponibles, avec des formulaires devant être transmis par la poste.

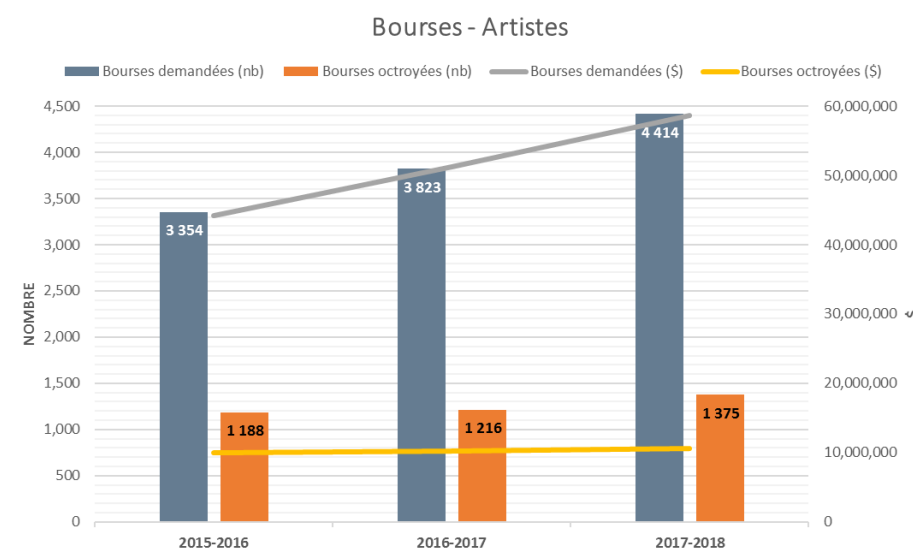
Un comité des programmes est présent et a, entre autres, la responsabilité de formuler des avis sur la gestion des programmes d'aide financière et sur les recommandations de comités ad hoc, formés pour étudier les enjeux touchant le secteur des arts et des lettres. Il procède à l'évaluation annuelle des demandes de révision soumises par les organismes admissibles. Il a également le mandat d'approuver certaines subventions aux organismes, en lieu et place du CA.

Au besoin, les programmes peuvent être révisés et des modifications peuvent être apportées. Quelques chantiers de travail sont en cours et visent à analyser certains programmes afin de veiller à ce qu'ils correspondent toujours aux besoins de la clientèle. Ces changements sont approuvés par le CA. Selon la nature des changements adoptés, une approbation ministérielle peut être requise.

Les programmes : en chiffres

Nous vous présentons quelques graphiques illustrant la relation demandes / offres, et ce, pour les bourses et les subventions.

Graphique 7.4



⁵ La liste des programmes d'aide financière est présentée à l'annexe 9.

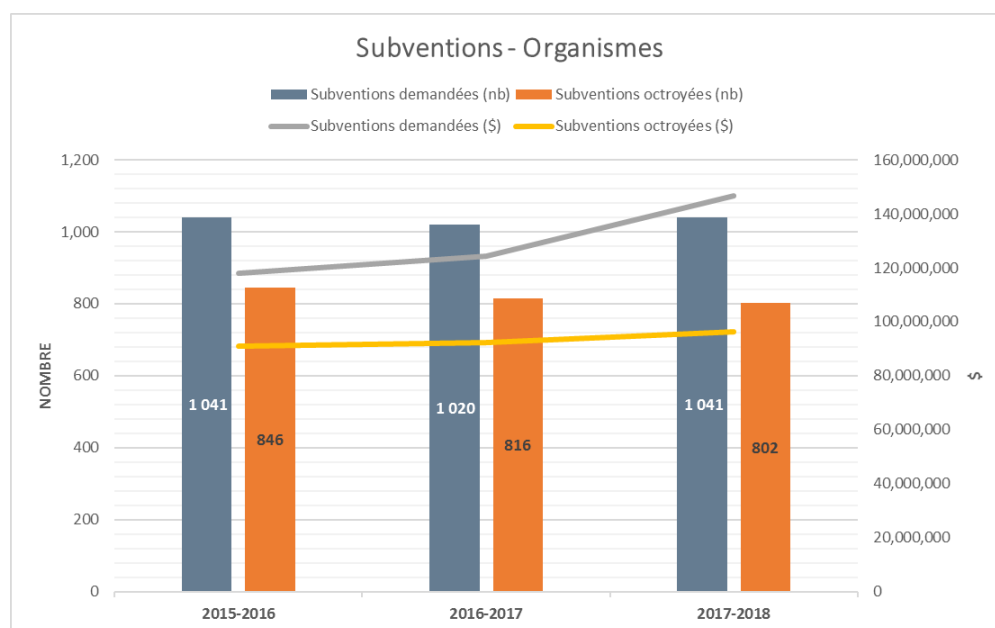
Nous observons une plus forte augmentation du nombre de demandes de bourses faites par les artistes que du nombre de bourses attribuées. Le nombre de bourses demandées par les artistes a augmenté de 3 354 à 4 414 entre 2015-2016 et 2017-2018 représentant une hausse de 32%. Durant cette même période, le nombre de bourses accordées n'a augmenté que de 16% passant de 1 188 à 1 375.

Globalement, le montant de bourses demandées par les artistes a augmenté de 33% entre 2015-2016 et 2017-2018, passant de 44,1 millions de dollars à 58,6 millions de dollars. Alors que la somme attribuée aux artistes n'a augmenté que d'environ 8%. Elle était de 9,9 millions de dollars en 2015-2016 et de 10,6 millions de dollars en 2017-2018.

La bourse moyenne a donc diminué au fil des ans, mais est offerte à un plus grand nombre d'artistes.

Le nombre de subventions demandées par les organismes est demeuré stable entre 2015-2016 et 2017-2018, alors que le nombre de subventions attribuées a diminué de 5% durant cette période. Le montant de subventions demandées par les organismes a augmenté de 24% entre 2015-2016 et 2017-2018. Elle se situait à 117,9 millions de dollars et est passée à 146,6 millions de dollars. Le montant de subventions accordées aux organismes n'a toutefois augmenté que de 6% au cours de cette période passant de 90,8 millions de dollars à 96,2 millions de dollars.

Graphique 7.5



De plus, nous constatons que la subvention moyenne a augmenté d'un peu plus de 107 000 \$ à près de 120 000 \$ au cours de cette période.

En somme, nous observons que le CALQ attribue un peu plus du double, voire même le triple, de bourses et subventions (en quantité) que ce qu'il offrait depuis sa création, en 1994. Plusieurs programmes se sont ajoutés au fil des ans. Malgré l'automatisation de certaines fonctions, la gestion du volume de demandes est effectuée sensiblement par le même nombre de ressources. Même si le CALQ a un faible taux de roulement, le départ d'une ressource peut s'avérer problématique, puisque certains postes requièrent une expertise unique.

Mesure de la qualité de l'offre de service

À la demande du CALQ, un sondage a été réalisé en 2014 par l'entreprise de sondage SOM afin de valider si sa clientèle était satisfaite de son offre de service. Les résultats de ce sondage, qui étaient positifs, ainsi que les commentaires concernant l'offre de service du CALQ sont toujours d'actualité et ont été utilisés pour la préparation du plan stratégique 2018-2022.

Grâce au système de PES, plusieurs données concernant les artistes et organismes déposant une demande d'aide financière sont disponibles et analysées par le CALQ. Le SDPP est responsable de l'exécution des sondages (analyser et colliger l'information recueillie). Ces renseignements lui permettent d'évaluer ses programmes. Grâce à ces renseignements, le CALQ a pu apprendre que les artistes sont satisfaits des différents programmes offerts, mais que le financement de ceux-ci pourrait, selon eux, être bonifié.

Enfin, plusieurs consultations, réalisées dans le cadre de la préparation du plan stratégique, ont permis au CALQ de mesurer la qualité de son offre de service et de prévoir des actions visant à satisfaire sa clientèle.

Conclusion

- ▶ Les demandes (quantités et montants) déposées pour les différents programmes de bourses et de subventions sont supérieures à l'offre disponible.
- ▶ Le CALQ mesure régulièrement la qualité de son offre de service par le biais de sondages ou d'analyses de renseignements obtenus par le système PES. Le CALQ a mandaté une firme spécialisée afin de réaliser un sondage sur la satisfaction de sa clientèle et la qualité de son offre de service.
- ▶ Selon les sondages réalisés, l'offre de service du CALQ, par le biais de ses programmes, est de qualité et répond aux besoins des artistes et organismes. Malgré la hausse du budget total disponible, l'insatisfaction des artistes et des organismes est plutôt observée à l'égard du nombre de bourses et subventions accordées et du budget disponible pour ces programmes.
- ▶ Le CALQ effectue une vigie constante de ses programmes sous la responsabilité de son comité de programmes.

7.6. Règles d'éthiques, leadership des dirigeants et développement du personnel

Règles d'éthique

En conformité avec l'article 22 de la LGSE, le CALQ possède trois codes d'éthique distincts, l'un pour ses employés, un second pour les administrateurs et enfin, un troisième pour les membres de comités et de jurys. Les trois codes d'éthique sont publiés et disponibles sur son site Internet. Ils sont révisés au besoin, recommandés pour approbation par le CGE et approuvés par résolution du CA. Le code d'éthique pour les administrateurs est présenté à son rapport annuel de gestion.

Chacun de ces codes a pour objet de préserver et de renforcer la confiance des citoyens en l'intégrité et l'impartialité du CALQ et de favoriser la transparence. Ces codes énoncent les normes d'éthique et les règles de déontologie visant à réguler les comportements des administrateurs, des employés et des membres des comités et des jurys. Dans l'exercice de leurs fonctions, chacun d'eux se doit de respecter les normes d'éthique et les règles de déontologie énoncées.

La direction du CALQ a nommé une conseillère responsable des questions éthiques. Les responsabilités de cette dernière sont connues de tous. Au besoin, les employés, administrateurs et membres des comités et des jurys n'hésitent pas à la contacter pour toutes interrogations portant sur l'éthique.

Une fois par an, la PDG, tous les employés et tous les administrateurs doivent signer le formulaire de déclaration de conflits d'intérêts. Lorsque les employés sont en contact avec leurs partenaires, ils sont attentifs aux situations pouvant présenter de potentiels problèmes à ce sujet.

De plus, toutes les déclarations de conflits d'intérêts des employés sont consignées dans un fichier électronique. L'ordre du jour des réunions du CA prévoit systématiquement l'examen de toute nouvelle situation présentant un éventuel conflit d'intérêts. Au besoin, une mise à jour des déclarations peut être sollicitée en cours d'année.

Les membres des comités et des jurys doivent prendre connaissance du « Code d'éthique et de déontologie régissant les membres de jurys, de comités consultatifs et les appréciateurs engagés par le Conseil des arts et des lettres du Québec », puis, remplir, signer et transmettre au CALQ le formulaire de déclaration de conflit d'intérêts, et ce, avant de recevoir la documentation afférente aux demandes de bourse, aux demandes de subvention ou des dossiers qu'ils devront réviser. Chaque membre doit aussi remettre par écrit au secrétaire du CALQ, ou à son représentant désigné, une mise à jour de cette déclaration si un changement survient au cours de son mandat.

Puisque les artistes et organismes peuvent déposer une demande en tout temps, les membres des comités et des jurys se rencontrent régulièrement. Si un conflit d'intérêts est déclaré, des mesures sont prises. Le membre concerné se retire lors des échanges, de l'analyse et de la prise de décision portant sur le dossier visé.

Conclusion

- ▶ Tout le personnel, les administrateurs et les membres de comités et de jurys connaissent et sont attentifs aux règles d'éthique. Au besoin, la conseillère en éthique est consultée.
- ▶ Aucune situation conflictuelle ou aucun comportement contraire au code d'éthique n'a été déclaré au cours des dernières années.

Leadership

Plusieurs dirigeants et employés du CALQ sont issus du milieu culturel. Leur leadership s'aligne sur la mission du CALQ et sa culture organisationnelle. Les dirigeants connaissent les objectifs et les priorités de l'organisation, et s'assurent d'y répondre tout en favorisant la participation et la mobilisation des employés.

Le leadership pratiqué par les gestionnaires en est un d'ouverture, de collaboration, et d'écoute envers les besoins des employés, tout en respectant la gestion rigoureuse des fonds publics et les procédures en place.

Ce leadership est axé sur l'action; il est efficace. Le plan stratégique 2018-2022 présente d'ailleurs plusieurs cibles ambitieuses pour l'organisation.

La structure hiérarchique est simple et les communications entre les différents niveaux hiérarchiques sont fluides. Les dirigeants optent pour une approche collaborative dans l'exécution de leurs mandats avec leurs équipes. Les dirigeants sont ouverts aux idées de leurs

employés. Nous pouvons mentionner à cet effet les consultations internes effectuées dans le cadre de la rédaction du plan stratégique 2018-2022.

De par sa mission, le CALQ est présent en région. Les dirigeants s'y rendent régulièrement. Cette proximité avec la clientèle favorise une meilleure compréhension de leurs besoins.

Conclusion

- Le leadership d'ouverture et collaboratif adopté par les dirigeants du CALQ cadre avec sa mission.

Développement du personnel

Les employés du CALQ sont pour la plupart « passionnés » ; ils proviennent en grande majorité du milieu culturel et artistique. Leur mobilisation dans la réalisation de projets et leur engagement envers l'organisation sont élevés. Le CALQ a procédé, en 2018, à une réflexion et à la mise à jour de ses valeurs organisationnelles. Lors de cet exercice, la firme externe qui l'a accompagné a relevé la forte implication de la plupart des employés qui ont apprécié l'exercice.

Afin d'accroître la mobilisation des employés, les gestionnaires du CALQ ont instauré plusieurs pratiques personnalisées et collectives. Par exemple, la PDG remercie et nomme individuellement chacun des participants ayant collaboré à des projets structurants pour l'organisation. Annuellement, une rencontre est tenue en présence de tous les employés des bureaux de Québec et Montréal. En février 2019, les nouvelles valeurs organisationnelles ainsi que le plan stratégique 2018-2022 ont été présentés à l'ensemble des employés des deux bureaux, lors d'une rencontre tenue à Québec.

En outre, et comme mentionnée à la section 7.3 « Gestion des ressources humaines », une politique de formation et de perfectionnement est en vigueur. Les employés peuvent suivre des formations sur différents sujets, selon les budgets disponibles. Les ressources peuvent alors actualiser leurs connaissances et leurs compétences afin d'améliorer leur efficacité et leur performance.

Conclusion

- La mobilisation des employés du CALQ est élevée. Les dirigeants s'assurent de reconnaître leurs efforts et favorisent leur perfectionnement selon les budgets disponibles.

7.7. Gestion des risques

Selon l'article 15 de la LGSE, le CA doit établir les politiques d'encadrement de la gestion des risques associés à la conduite des affaires du CALQ. Conformément à cette exigence, la direction a rédigé sa politique de gestion des risques qui a été déposée et approuvée par le CA en octobre 2014. Cette politique présente les buts de la gestion des risques, certaines définitions, les principes directeurs et les responsabilités des différents intervenants à la démarche.

Selon cette politique, le CA doit s'assurer que des systèmes appropriés sont en place afin d'identifier et d'examiner les risques associés à la conduite des affaires du CALQ. Le CV doit s'assurer qu'un processus de gestion des risques soit mis en place. Il doit exercer une activité de surveillance en ce qui a trait à l'application de la politique et en rendre compte au CA. La PDG doit soutenir le processus de gestion des risques, s'assurer que les principaux risques reliés aux activités du CALQ sont identifiés, et que des plans visant à gérer ces risques sont mis en place.

Afin de mettre en application cette politique, le CALQ a nommé le directeur de la DRHA à titre de coordonnateur de la gestion des risques.

Lors du démarrage du projet, la haute direction, avec le soutien du coordonnateur, a participé à l'identification et à l'évaluation des risques stratégiques, financiers et opérationnels du CALQ. Actuellement, chaque directeur est responsable des activités de gestion des risques de sa direction, produit la documentation relative à son analyse, et en fait rapport, lorsque cela est requis. L'identification, l'évaluation et le suivi des risques sont basés sur une méthodologie rigoureuse et conforme aux bonnes pratiques en gestion des risques.

Annuellement, un plan de gestion des risques est produit par le coordonnateur de la gestion des risques. Nous avons obtenu une copie du plan 2018-2019. Trois catégories de risques ont été retenues soit : les risques stratégiques, les risques financiers et les risques opérationnels. Au total, l'organisation a identifié 79 risques :

- ▶ 31 risques stratégiques répartis en trois catégories;
- ▶ 5 risques financiers constituant une seule et même catégorie;
- ▶ 43 risques opérationnels répartis en quatre catégories.

Le nombre de risques identifiés, retenus et suivis par le CALQ est très élevé. Le nombre de risques stratégiques identifiés par une organisation varie généralement de six à dix.

Le CALQ n'utilise pas de fiches de risques individuelles permettant le suivi de chacun des risques par les directeurs.

Le plan de gestion des risques fait l'objet d'une révision annuelle formelle au comité de direction auquel assiste la PDG.

La reddition de comptes au CV est effectuée annuellement. Le coordonnateur présente oralement aux membres du CV le suivi des actions et le compte-rendu des activités réalisées en gestion des risques. Les échanges portent sur les différents risques (stratégiques, financiers et opérationnels). Selon les standards des bonnes pratiques de gestion en la matière, cette reddition de comptes devrait s'effectuer de trois à quatre fois par année. Au CALQ, il n'y a pas de comité de gestion intégrée des risques.

Par la suite, les membres du CV, accompagnés du coordonnateur de la gestion des risques, présentent le rapport aux membres du CA. Préalablement à la rencontre, tous les membres du CA reçoivent le plan de gestion des risques.

Conclusion

- ▶ Une politique de gestion des risques a été rédigée et approuvée par le CA. Elle est appliquée par le personnel du CALQ.
- ▶ Le plan de gestion des risques réunit plusieurs renseignements en un seul document : risques par catégorie et leur libellé, évaluation du risque brut et du risque net, mesures de mitigation.
- ▶ Le CV ne reçoit le plan de gestion des risques qu'annuellement. Il dispose de peu de renseignements pour exercer une activité de surveillance à l'égard de la démarche. Rappelons que le CV du CALQ se réunit environ deux fois par an.
- ▶ Étant donné la fréquence de suivi de la gestion des risques, le CA ne peut rencontrer entièrement ses responsabilités figurant à la politique de la gestion des risques.

Recommandations

7.7.1 - Réviser la politique de gestion des risques, notamment en ce qui concerne la formation d'un comité de gestion des risques ainsi qu'en matière de fréquence de reddition de comptes auprès du CV et du CA.

7.7.2 - S'assurer que les membres du CA et du CV comprennent leurs responsabilités à l'égard de la gestion des risques, au besoin, leur offrir une formation sur le sujet.

7.7.3 - Utiliser certains documents tels qu'un registre des risques et des fiches de risque afin d'en faciliter leur suivi, d'obtenir une documentation individuelle et d'informer les membres du CA.

7.8. Efficacité et efficience des processus opérationnels

Le CALQ a adopté plusieurs mesures visant à améliorer l'efficacité et l'efficience de ses processus opérationnels.

Plan d'optimisation des ressources - Afin de s'assurer que les processus opérationnels en place lui permettent d'atteindre ses objectifs de manière efficiente, la direction du CALQ a mis sur pied un important chantier portant sur l'optimisation des ressources. Sous la responsabilité du directeur de la DRHA et de la directrice de la DTII, le projet a porté sur la revue de quelques processus prioritaires en comité de direction. Plusieurs consultations ont été menées auprès de l'ensemble du personnel et un diagnostic accompagné de recommandations a été présenté aux membres du comité de direction. Un peu plus d'une centaine de recommandations ont émané de cet exercice. Les recommandations adoptées sont mises en œuvre et suivies sous la forme d'un plan d'action qui fait l'objet d'une révision annuelle formelle en comité de direction, qui est présenté aux membres du CV, et déposé auprès des membres du CA.

Planification des projets en TI - Les budgets accordés pour le développement de systèmes doivent être gérés adéquatement afin que l'organisation puisse atteindre son objectif. De même, la planification du projet constitue une étape cruciale. La direction du CALQ est soucieuse de cet aspect. À titre d'exemple, les responsables du projet de développement de la PES, soit la chargée de projet (directrice de la DTII) et la cliente du système (directrice du SDPP), ont procédé à la rédaction d'un Manuel d'organisation de projet. Ce manuel a été utilisé tout au long du déroulement du projet afin de veiller à l'atteinte des objectifs et au respect du budget.

Automatisation de ses opérations - Dans un souci d'améliorer l'efficacité des ressources et de traiter un nombre important de demandes, le CALQ a procédé au développement de la PES. L'automatisation de ce processus a permis à l'organisation d'améliorer ses façons de faire. Préalablement à son développement, le processus a été analysé. Enfin, il a aussi fait l'objet d'une cartographie par l'équipe de projet.

Méthodologie de travail - Au fil des initiatives mises en place au CALQ dans le but d'optimiser les ressources, les processus et procédures sont revus et analysés à l'aide de la méthode AGILE. Cette méthode est fréquemment utilisée lors de l'exécution de projets en TI. Lors de ces projets, l'analyse est effectuée par la DTII et en collaboration avec la direction cliente du CALQ.

Dépôt des demandes de bourses et de subventions - Le CALQ a été innovateur dans son approche de dépôt de demandes de bourses et de subventions. Les artistes et les organismes peuvent soumettre en tout temps leur demande. Il a été un exemple à cet égard. La PDG et les dirigeants du CALQ suivent régulièrement, voire quotidiennement, les déboursés en lien avec les bourses et les subventions.

Dans le cas du programme de soutien à la mission, les analyses effectuées par les membres de comités sont transmises aux membres du CA.

Malgré la mise en place de plusieurs mesures visant l'efficacité et l'efficience des processus, certaines situations pourraient empêcher ou freiner le CALQ dans l'atteinte de ses objectifs au meilleur coût possible, notamment :

Places d'affaires : 2 sites - Comme l'exige La Loi, le siège social du CALQ est situé à Québec, et il dispose aussi de locaux à Montréal. Les bureaux du CALQ sont donc physiquement situés sur deux sites distincts.

Vérificateur interne - Bien que la LGSE l'exige (article 24 et 26), le CALQ n'a pas de vérificateur interne. Le vérificateur interne peut effectuer différents types de mandats, y compris en matière de vérification d'optimisation des ressources, aussi appelée audit de performance. Bien que le budget du CALQ soit limité et que l'organisation soit de petite taille, il n'en demeure pas moins que la présence d'un vérificateur interne serait bénéfique pour l'organisation. Une recommandation à cet effet est présentée à la section 5 du rapport et propose d'analyser les besoins de l'organisation en matière de vérification interne et d'élaborer un cadre d'exécution des activités conforme aux exigences de la LGSE, et ce, tout en tenant compte du budget disponible et de la taille de l'organisation.

Tableau de bord - La direction du CALQ n'utilise pas de tableau bord pour mesurer l'efficacité et l'efficience des principaux indicateurs de l'organisation. L'information de gestion est répartie dans plusieurs documents. Il n'existe pas de rapport qui consoliderait ces renseignements et présenterait un sommaire des principaux indicateurs (nombre de demandes reçues par disciplines, nombre de bourses et subventions attribuées par disciplines, comparaisons périodiques, etc.).

Conclusion

- ▶ Afin d'assurer une gestion efficace et efficiente de ses ressources, l'organisme recourt à des pratiques de gestion, des redditions de comptes et des initiatives ciblées.
- ▶ Comme le recommande la LGSE, le CALQ a mis en place un plan d'optimisation des ressources.
- ▶ Toutefois, certaines pratiques, propres au modèle d'affaire du CALQ, freinent l'efficacité et l'efficience de l'organisation et sont parfois hors du contrôle des gestionnaires. Mentionnons l'absence de ressources dédiées à la vérification interne et à l'amélioration continue des pratiques visant l'efficacité et l'efficience opérationnelle; ainsi que la gestion de processus par des équipes réparties sur deux places d'affaires.

Recommandations

7.8.1 - Développer un tableau de bord présentant les principaux indicateurs du CALQ afin d'en faciliter le suivi et l'analyse.

8. PERFORMANCE

8.1. Le CALQ par rapport à ses pairs

Étalonnage des pratiques d'affaires

Afin d'améliorer sa performance, la direction du CALQ a pris l'initiative de procéder à l'étalonnage de certaines pratiques d'affaires ou programmes. Selon ses besoins, il effectue des analyses comparatives avec ses pairs du milieu culturel ou d'autres sociétés d'État sur différents thèmes afin d'explorer les meilleures pratiques.

La direction du CALQ a notamment réalisé les études suivantes⁶ :

- Comparaison de ses frais d'administration avec d'autres sociétés d'État;
 - Le CALQ a procédé à la comparaison de ses dépenses de fonctionnement avec celles de deux autres organisations. De cette analyse, le CALQ a pu constater que celles-ci étaient nettement inférieures à celles des deux autres organisations.

Pourcentage dépenses de fonctionnement sur budget global	Entités		
	CALQ	Organisation A	Organisation B
2009-2010	7,91 %	15,35 %	11,20 %
2010-2011	7,95 %	15,31 %	10,43 %
2011-2012	7,90 %	15,02 %	10,95 %
2012-2013	7,86 %	15,08 %	12,16 %
2013-2014	7,83 %	17,19 %	14,25 %
2014-2015	7,60 %	16,91 %	14,48 %
2015-2016	6,61 %	16,33 %	17,51 %
2016-2017	6,70 %	14,01 %	17,48 %

- Analyse de ses programmes par rapport à ses pairs des autres provinces canadiennes, du Canada, mais aussi de l'Australie et de l'Angleterre;
 - Le CALQ procède régulièrement à l'analyse et à l'évaluation de ses programmes. Il effectue une validation de l'adéquation entre son offre et les besoins de sa clientèle. Toutefois, l'analyse des programmes et services offerts par les pairs de différents pays permet à l'organisation d'être proactive et de bonifier ceux-ci selon les tendances du milieu artistique et culturel mondial.

⁶ Pour chaque analyse, les informations présentées sur le CALQ étaient effectives au moment où l'étalonnage a été réalisé. Certaines pratiques ont, depuis, fait l'objet de mises à jour.

- Les principaux travaux réalisés à partir de 2013 sont :
 - 2014-2015 : révision du programme de bourses aux artistes et écrivains professionnels (admissibilité, implantation de l'inscription en tout temps)
 - 2015-2016 : révision du programme de soutien aux activités offert aux organismes (admissibilité, implantation de l'inscription en tout temps)
 - 2015-2016 : refonte du programme de Partenariat territorial
 - 2015-2016 : création du programme Concertation et innovation
 - 2016-2017 : révision du programme de soutien au fonctionnement, devenu le soutien à la mission et création du programme Programmation spécifique
 - 2017-2018 : création du Programme Re-Connaître (Premières nations et Inuits)
 - 2017-2018 : modifications aux conditions d'admissibilité au Programme Vivacité (diversité culturelle)
 - 2018-2019 : Refonte du programme de bourses aux artistes et écrivains professionnels (en attente d'approbation ministérielle)
- Le CALQ a aussi créé, successivement, les programmes suivants afin de répondre Plan culturel numérique du Québec :
 - 2011-2012 : Plateforme et réseaux numériques⁷
 - 2012-2013 : Création et développement de contenus culturels numériques originaux
 - 2014-2015 : Déploiement d'infrastructures numériques⁷
 - 2014-2015 : Numérisation de contenus artistiques et littéraires⁷
 - 2016-2017 : Exploration et déploiement numérique
- Dans le cadre du Plan d'action sur le livre (MCC), il a créé, en 2015-2016, la mesure Promotion des écrivains et des bédéistes en librairie
- Il a mis en œuvre, en 2013-2014 et en 2014-2015, une mesure d'aide à la coproduction.
- Afin de mieux répondre aux enjeux les sorties culturelles des élèves, il modifiait, en 2018-2019, sa mesure de soutien aux sorties scolaires en milieu culturel (conditions d'admissibilité).
- Analyse des délégations de pouvoirs (niveaux d'approbation des dépenses) entre le CALQ, la SODEC, le Conseil des arts du Canada, Le Conseil des arts de l'Ontario et le Conseil des arts de l'Irlande (tableau présenté page suivante);
- Le CALQ a procédé à l'analyse des différentes pratiques adoptées concernant la délégation de pouvoirs, et ce, selon les niveaux d'autorités du personnel dans les différentes organisations. Les renseignements colligés ont permis au CALQ de procéder à une actualisation de sa délégation de pouvoirs, en conformité avec les pratiques d'organismes œuvrant dans des domaines d'activités similaires.

⁷ Aujourd'hui intégré à l'intérieur du programme Exploration et déploiement numérique.

	CALQ	Exemples d'autres organismes similaires
Niveau d'approbation	Directeurs : • Subventions de moins de 25 000 \$ • Bourses aux individus de 25 000 \$ ou moins • Bourses de déplacement • Obligation de rapport au CA	Sur les quatre organismes comparables, deux n'avaient pas de délégation de pouvoirs pour le niveau des directeurs. Pour les deux organismes ayant des délégations de pouvoirs, les niveaux d'approbation étaient les suivants : • Subventions aux individus jusqu'à 60 000 \$ • Subventions de voyage jusqu'à 10 000 \$ • Bourses de déplacement et perfectionnement • Subvention de moins de 100 000 \$
	Président-directeur général : • Subventions de plus de 25 000 \$, jusqu'à concurrence de 50 000 \$ • Bourses aux individus de plus de 25 000 \$ • Obligation de rapport au CA	Les quatre organismes comparables ont une délégation de pouvoirs pour le président-directeur général ou leur président-chef de la direction. Les niveaux d'approbation du plus haut dirigeant sont variables entre les organisations. À titre d'exemple, mentionnons ceux-ci : Pour l'un d'eux, le président avait un niveau d'approbation limité à 1 million de dollars pour l'aide financière et à 2 millions de dollars pour certains domaines artistiques. Pour un autre, le président et les directeurs pouvaient autoriser des subventions et bourses recommandées de moins de 30 000 \$ ainsi que toutes bourses attribuées par un jury.
	Comité des programmes : • Subventions au fonctionnement des organismes, quel qu'en soit le montant (exception des demandes déposées dans le cadre d'une inscription au fonctionnement) • Subventions ponctuelles de plus de 50 000 \$, entre les séances du CA • Obligation de rapport au CA	Aucun des quatre organismes comparables ne délègue de pouvoirs d'approbation à leur comité de programmes.
	Conseil d'administration : • Subvention dans le cadre d'une inscription au fonctionnement • Subventions ponctuelles de plus de 50 000 \$ (si celles-ci n'ont pas été préalablement approuvées par le comité des programmes)	Les niveaux d'approbation des quatre organismes comparables étaient variables. À titre d'exemple, mentionnons ceux-ci : Pour l'un d'eux, il était indiqué qu'en tout temps, le président peut soumettre une demande d'aide financière ou un engagement à l'approbation du CA. Pour les subventions ponctuelles, un des quatre organismes n'avait aucune mention de montant. L'un d'entre eux avait une limite inférieure à celle du CALQ soit 30 000 \$ et plus. Pour les deux autres, les limites étaient supérieures soit 100 000 \$ pour l'un et 250 000 \$ pour l'autre.

- Comparaison portant sur l'assiduité des membres du CA de certaines sociétés d'État et d'autres organismes soumis à la LGSE.
 - Six sociétés d'État et autres organismes soumis à la LGSE ont partagé avec le CALQ leurs règles à l'égard de l'assiduité des membres du CA aux séances du Conseil. L'analyse de ces renseignements a permis de mettre à jour les pratiques actuelles du CALQ et de clarifier la gestion de cet aspect.

CALQ	Exemples d'autres organismes similaires
Un membre est considéré avoir démissionné du CA s'il est absent de trois séances successives, sans en avoir avisé au préalable le président du conseil d'administration ou le secrétaire.	Chacun des six organismes ou sociétés d'états soumis à la LGSE possède des règles concernant l'assiduité des membres du CA. Pour deux des sociétés, la règle ne précise pas le nombre d'absences, mais fait plutôt référence à une absence « régulière ». Dans de telles situations, le président peut adresser un avis au ministre lui mentionnant ce fait et demander un remplacement. Pour les quatre autres organismes, le nombre d'absences déclenchant l'application de la règle est fixé à trois séances. Pour un seul d'entre eux, l'absence peut être non consécutive; pour les trois autres, l'absence doit être consécutive. Les absences sont reportées au ministre, demandant le remplacement du membre. Certains des organismes précisait que le poste serait pourvu selon les règles prévues. Pour l'un des organismes, des précisions quant à la raison de l'absence étaient indiquées (maladie ou raison valable). L'absence, dans ce cas, pouvait être analysée par le comité de gouvernance et d'éthique de l'organisme.

À ce jour, le CALQ n'a pas établi de programme formel de balisage portant sur toutes ses pratiques d'affaires. Cet étalonnage pourrait être difficile à réaliser pour l'organisation, étant donné la nature unique de ses activités et, qui plus est, son envergure qui, de par le nombre d'employés et les sommes sous gestion, diffère de celle de ses comparables.

Les démarches entreprises par la direction visaient l'exploration des meilleures pratiques sur des sujets précis dans le but d'améliorer leur gestion interne. Conséquemment, aucun résultat de l'application des mesures d'étalonnage n'a été déposé au CA et adopté par celui-ci.

Améliorations des pratiques d'affaires

De la même manière, le CALQ effectue continuellement une vigie sur les nouveaux programmes ainsi que sur les nouvelles approches adoptées par ses pairs. Par exemple, il a effectué une analyse concernant l'utilisation des « technologies numériques » par les autres organismes culturels et les conseils des arts des autres pays, notamment, le Conseil des arts de l'Australie et de l'Angleterre.

D'autre part, le CALQ, étant considéré comme un leader dans le domaine de la culture, est lui-même souvent sollicité par ses pairs afin de partager ses bonnes pratiques

Le CALQ a été consulté et a collaboré à l'élaboration de la *Politique culturelle 2018* du gouvernement du Québec. Il a également contribué au processus menant à la rédaction du *Plan d'action gouvernemental en culture (2018-2023)*. Dans un souci de collaboration et d'amélioration de sa performance, les gestionnaires participent à plusieurs tables de concertation et tables d'experts, et assistent à des rencontres avec les différents conseils des arts des autres provinces du Canada.

Indicateurs de performance

Actuellement, le CALQ n'a pas ciblé d'indicateurs de performance qu'il pourrait comparer à ses pratiques. Bien que les méthodes de calcul puissent différer, il serait pertinent de suivre et analyser certains indicateurs dans le but d'améliorer ses façons de faire et sa performance.

Parmi les indicateurs de performance qui pourraient faire l'objet d'une évaluation comparative, notons :

- ▶ le nombre de demandes de bourses et subventions comparativement au nombre de contributions accordées;
- ▶ le rapport entre le nombre d'employés pour gérer le volume de demandes et le nombre de demandes reçues, etc.

Conclusion

- ▶ Le CALQ compare différentes pratiques avec ses pairs ou d'autres sociétés d'État, par thèmes et selon les besoins. Plusieurs travaux ont été réalisés.
- ▶ À ce jour, l'organisation n'a pas instauré un programme formel de balisage portant sur toutes ses pratiques d'affaires. Les démarches entreprises par la direction visaient l'amélioration de leur gestion interne. Conséquemment, aucun résultat de l'application des mesures d'étalonnage n'a été déposé et adopté par le CA.
- ▶ Actuellement, le CALQ ne se compare pas à d'autres entités similaires pour analyser la progression de ses indicateurs de performance.

Recommandations

8.1.1 - Établir, si possible, un programme formel de balisage et faire état des résultats de l'application des mesures d'étalonnage adoptées par son CA au rapport annuel de gestion.

8.1.2 - Évaluer la pertinence de réaliser une évaluation comparative d'indicateurs de performance ciblés avec d'autres entités similaires.

8.2. Atteinte des cibles de résultats

L'atteinte des objectifs gouvernementaux est une priorité pour le CALQ qui veille à ce que ses actions et ses objectifs soient arrimés avec les priorités gouvernementales. Le plan stratégique 2012-2018, approuvé par le MCC, a porté sur les principales orientations gouvernementales en matière de culture. Ce plan avait identifié les orientations stratégiques suivantes :

- ▶ Soutenir la création d'œuvres originales en tenant compte de la diversité des expressions;
- ▶ Favoriser le rayonnement et la promotion des productions artistiques et littéraires du Québec, ailleurs au Canada et à l'international;
- ▶ Appuyer le développement de nouveaux modèles de création, de diffusion et de gestion liés au virage numérique;

- Développer les orientations du CALQ en synergie avec les milieux artistiques et littéraires.

Afin d'atteindre les objectifs en lien avec ces orientations, le CALQ cible différentes actions. En 2017-2018, les faits saillants présentés au rapport annuel de gestion démontrent toutes les actions réalisées durant l'année.

À partir de ces faits saillants, nous avons apparié ceux-ci avec les orientations figurant au plan 2012-2018. Toutes ces actions visent l'atteinte d'objectifs stratégiques. Ces renseignements ont été colligés à un tableau qui est présenté à l'annexe 10.

La somme de ces actions contribue à l'atteinte des objectifs stratégiques du CALQ en conformité avec les priorités culturelles du gouvernement du Québec. Les gestionnaires et les employés du CALQ ont déployé beaucoup d'efforts afin de réaliser tous ces projets en lien avec sa mission et sa vision.

En mars 2019, le plan stratégique 2018-2022 était finalisé et en processus d'approbation. Le CALQ a identifié de nouveaux objectifs stratégiques et cibles en adéquation avec les principales orientations gouvernementales découlant de la *Politique culturelle 2018* et du *Plan d'action gouvernemental en culture (2018-2023)*.

Utilisation d'indicateurs pour mesurer l'atteinte des objectifs

Le CALQ utilise des indicateurs pour mesurer l'atteinte des objectifs fixés dans son plan stratégique. Le plan stratégique 2018-2022 étant en processus de validation et d'approbation au moment de notre évaluation, nous avons utilisé celui de 2012-2016 (prolongé jusqu'en 2018) pour évaluer cet aspect.

Le CALQ effectue annuellement le suivi de ses indicateurs et de ses objectifs par le biais de son rapport annuel de gestion. Plus spécifiquement, le tableau 2 du rapport annuel de gestion 2017-2018 présente le « Sommaire des résultats » liés au plan stratégique 2012-2016 et à sa prolongation 2016-2018 (voir annexe 8).

Les principaux constats de l'analyse de ces résultats sont :

Constats	Année
► 9 cibles ont été atteintes à plus de 50 % dès la première année du plan stratégique. ► Ces cibles sont les suivantes : • Cible 2.1.1 - 4 nouveaux prix • Cible 3.1.1 - 3 ententes • Cible 3.2.1 - 8 journées • Cible 3.3.1 - 0,5 M\$ • Cible 4.1.1 - 2 projets • Cible 4.1.2 - 3 événements • Cible 5.1.1 - 1 discipline • Cible 5.1.2 - 11 disciplines • Cible 5.1.3 - 2 ententes	2012-2013
► Lors de la dernière année du plan stratégique 2012-2016, 8 cibles sur 12 étaient atteintes à 100 %.	2015-2016

Constats	Année
► Ces cibles sont les suivantes : • Cible 2.1.1 - 4 nouveaux prix • Cible 3.1.1 - 3 ententes • Cible 3.2.1 - 8 journées • Cible 3.3.1 - 0,5 M\$ • Cible 4.1.2 - 3 événements • Cible 5.1.1 - 1 discipline • Cible 5.1.3 - 2 ententes • Cible 7.1.1 - 10 activités	
► Plusieurs actions ont été entreprises durant l'année 2016-2017, première année de la prolongation du plan stratégique. ► Cette prolongation a permis l'atteinte à 100 % de dix cibles. ► Ces cibles sont les suivantes : • Cible 3.1.2 - 1 programme • Cible 3.1.3 - Discussions/régions • Cible 4.1.3 - Des projets • Cible 4.3.1 - 1 cadre • Cible 5.1.4 - 20 projets • Cible 6.1.2 - Demandes en ligne • Cible 7.3.1 - Des mesures • Cible 7.3.2 - 1 mesure • Cible 7.3.3 - 1 plan • Cible 8.1.2 - Des participations	2016-2017
► 19 cibles sur 20 ont été atteintes à 100 % durant la période 2012-2018. La seule n'ayant pas été atteinte à 100 % est la cible 1.1.1 - 135 projets, qui a été atteinte à 98 %. ► Des 20 cibles retenues, seulement 5 étaient plus difficilement mesurables, l'évaluation de l'atteinte de la cible étant plus subjective. Il s'agit des cibles 4.1.3, 5.1.4, 6.1.2, 7.3.1 et 8.1.2. ► Excluant les 20 cibles retenues, 7 autres cibles n'ont pas été évaluées, soit en raison de l'abolition de la mesure en question, soit parce que l'indicateur ne comprend pas de cible chiffrée. Il s'agit des cibles ou indicateurs suivants : 4.2, 5.1.2, 6.1.1, 6.1.2, 7.2, 7.3.4 et 8.1.1.	2017-2018

Le plan stratégique 2012-2016 du CALQ (prolongé en 2016-2018) utilisait d'une part des indicateurs mesurables, laissant moins de place au jugement quant à l'atteinte des objectifs et à leur évaluation, et d'autre part, des cibles réalistes qui constituaient toutefois un défi pour ses

dirigeants. Ce plan stratégique était ambitieux. En 2015-2016, neuf cibles sur douze étaient atteintes. Parmi les trois cibles non atteintes, deux étaient associées à des programmes qui ont été interrompus pendant le cycle de réalisation du plan. Lors de la prolongation du plan en 2016-2018, de nouvelles cibles ont été ajoutées. En 2017-2018, le CALQ avait atteint 19 des 20 cibles retenues.

Enfin, nous tenons à mentionner que le rapport de revue de mandat de la SODEC, produit en septembre 2017, présentait une analyse comparative entre les objectifs, les cibles et les indicateurs utilisés par le CALQ et ceux de la SODEC. L'analyse présentée faisait état d'une utilisation de cibles quantitatives du côté du CALQ comparativement à une utilisation de cible plus qualitative par la SODEC.

Conclusion

- Les objectifs du plan stratégique du CALQ sont arrimés avec ceux du gouvernement. Le personnel du CALQ a accompli plusieurs activités et actions en conformité avec sa mission, ses orientations et ses cibles.
- L'aide financière aux artistes et organismes, les partenariats territoriaux, le développement de nouveaux programmes, dont, notamment, celui pour les artistes inuits et des Premières nations, la mise en œuvre de divers plans d'action (développement durable diversité culturelle, numérique) sont des exemples d'activités et actions correspondant aux priorités énoncées par le gouvernement en matière de culture.
- Dans le cadre de son précédent plan stratégique, le CALQ avait établi des cibles de résultats et des indicateurs réalistes, mesurables et objectifs. Le comité ad hoc de la planification stratégique a d'ailleurs porté une attention particulière aux indicateurs et cibles identifiées et retenues au plan stratégique 2018-2022.

8.3. Analyse du modèle d'affaires

Les principales composantes du modèle d'affaire du CALQ

Le modèle d'affaires du CALQ a été développé en conformité avec sa mission qui vise à soutenir, dans toutes les régions du Québec, la création artistique et littéraire, l'expérimentation, la production et la diffusion tout en favorisant la diversité culturelle et en supportant les autochtones.

Son modèle représente sa logique d'affaires ainsi que les choix stratégiques lui permettant de créer de la valeur au sein du milieu culturel du Québec.

Basé sur les renseignements recueillis et l'analyse que l'on en fait, le modèle d'affaire du CALQ se présente ainsi :

Modèle d'affaires	
Principales activités	A) Artistes professionnels, écrivains et architectes: Offrir des bourses destinées à soutenir la recherche, la création, le perfectionnement, les résidences au Québec et à l'étranger, les déplacements, la promotion, la commande d'œuvres de spectacles littéraires ou de contes. B) Organismes sans but lucratif et aux commissaires indépendants: Offrir des programmes de subventions pour soutenir leur mission artistique, leur programmation et leurs projets de création et de production, de promotion, d'exploration et de déploiement numérique, de développement de marchés ou de diffusion, de circulation d'œuvres au Québec et hors Québec, d'accueil

Modèle d'affaires	
	d'œuvres étrangères, d'organisation d'événements nationaux et internationaux et de développement de publics. C) Attribuer des bourses et des subventions en s'appuyant sur une évaluation au mérite effectuée par des jurys, des comités consultatifs et des comités de sélection formés de pairs des milieux artistiques et culturels. D) Offrir à sa clientèle des services en ligne en développant sa PES. E) Soutenir des associations professionnelles d'artistes, des regroupements nationaux et des organismes de services œuvrant dans le domaine des arts et des lettres.
Clientèle cible	Il s'agit principalement des suivantes : A) Les artistes et les organismes à but non lucratif du milieu culturel et de toutes les régions du Québec. B) En sus des programmes réguliers, les artistes inuits, membres des Première nations et issus de la diversité culturelle bénéficient de programmes particuliers.
Partenaires clés	Les partenariats développés avec les sociétés d'État du portefeuille de la culture et les différents conseils des arts (fédéral, provinciaux et municipaux), entre autres, permettent au CALQ de s'assurer que son modèle d'affaires est toujours en adéquation avec les besoins de sa clientèle et ceux du milieu culturel.
Relation client	A) La clientèle cible du CALQ est consultée afin de connaître ses besoins. De cette façon, il peut réviser et/ou bonifier les programmes offerts. B) Les sondages, les consultations effectuées lors de l'exercice de rédaction du plan stratégique 2018-2022 et l'analyse d'indicateurs sont des moyens utilisés par le CALQ pour valider la satisfaction de la clientèle à l'égard de ses services.
Canaux	A) Le CALQ assure une présence régionale au Québec. L'une des directions de l'organisation est responsable de ce volet. B) Le CALQ contribue au rayonnement international du Québec et de sa culture par un soutien financier aux artistes pour leur présence à l'étranger. L'une des directions du CALQ est responsable de cette activité. C) Le développement de la PES permet aux artistes et organismes de déposer leur demande d'aide financière électroniquement.
Offre de services	A) Le CALQ offre différents programmes adaptés aux besoins de sa clientèle cible. B) Il révisé régulièrement ses programmes. Il les compare à ceux offerts par d'autres organismes ainsi qu'aux besoins de la clientèle et du milieu culturel. Ce travail est réalisé, entre autres, par le Comité de programmes. C) Les demandes d'aide financière peuvent être soumises en tout temps par les artistes et organismes. D) L'offre de service du CALQ est publiée sur son site Internet.
Financement et ressources-clés	A) Le CALQ est un organisme financé par le gouvernement du Québec, par l'intermédiaire du MCC. B) Annuellement, le CALQ transmet au MCC son plan d'activité explicitant ses orientations et ses objectifs, en lien avec son financement. C) Le CALQ emploie un peu plus de 70 ressources pour exécuter sa mission. La plupart des employés sont issus du milieu culturel.

Le CALQ s'assure régulièrement que son modèle d'affaires soit efficient et en conformité avec sa vision, sa mission, les besoins de sa clientèle et l'évolution de son environnement externe. Il revoit, au besoin, son modèle d'affaires lors du suivi : des cibles figurant à son plan stratégique, de l'exécution de pratiques d'étalonnage, de participations à des tables de concertation (milieu culturel ou autres) et des consultations auprès de sa clientèle.

Comparaisons avec d'autres juridictions

Pour s'assurer que le modèle d'affaires mis en place est efficient et efficace pour réaliser sa mission, le CALQ se compare notamment avec le Conseil des arts du Canada, le Conseil des arts de l'Ontario et le Conseil des arts de la Colombie-Britannique à l'égard de la gestion et de l'établissement des critères d'admissibilités des programmes.

Nous avons comparé le modèle d'affaire du CALQ avec celui des organismes mentionnés ci-dessus sur quelques critères ou pratiques d'affaires. Le tableau suivant résume la collecte de nos renseignements.

Tableau de comparaison des modèles d'affaires des entités semblables au CALQ

Entité		CALQ	Conseil des Arts du Canada ⁸	Conseil des Arts de l'Ontario ⁹	Conseil des Arts de la Colombie-Britannique ¹⁰
Nombre d'ETC		72	200	92	18
Sommes sous gestion	Budget de subventions	106.9 M\$	218,9 M\$	50.8 M\$	24 M\$
	Budget total	115,5 M\$	221,9 M\$	59 M\$	25.7 M\$
Nombre de directions		7	7	7	N/D
Répartition du nombre de directions	Support à la mission	3	2	1	N/D
	Opérations	4	4	5	N/D
Systèmes ou demandes électroniques		✓	✓	✓	✓
Moment de dépôt		En tout temps avant la date du début de projet	Date limite, sauf pour certaines situations comme le perfectionnement des professionnels des arts, les déplacements, la traduction, l'hébergement, ou autres	Date limite de dépôt	Date limite de dépôt

À partir de ce tableau et de la consultation des sites Internet de ces organismes, nous pouvons faire les constats suivants :

- Le CALQ exploite un modèle d'affaires comparable à celui du Conseil des arts du Canada, qui s'est lui aussi doté d'un portail de demande des subventions.
 - Ce portail présente également les différents programmes offerts par le Conseil des arts du Canada. L'information est clairement divisée selon le type de programmes, et les formulaires sont facilement accessibles.

⁸ Rapport de gestion 2017-2018

⁹ Rapport de gestion 2016-2017

¹⁰ BC Arts Council Annual Report 2017-2018

- Par le biais du portail le client peut vérifier son admissibilité avant de présenter une demande. Ceci lui permet de vérifier s'il répond ou non aux exigences du programme choisi avant le dépôt de sa demande.
- ▶ Le Conseil des arts du Canada dispose d'une équipe composée de 200 employés. Par employé, le budget de subventions est moindre que celui du CALQ. Il est soutenu par deux directions pour réaliser sa mission :
 - Direction des programmes de subvention aux arts;
 - Direction de Communications et rayonnement des arts.
- ▶ Le modèle d'affaire du Conseil des arts de l'Ontario est aussi comparable à celui du CALQ. Un système de demande de subvention en ligne (NOVA) est offert aux clients pour présenter leurs demandes. L'information sur les différents programmes offerts, les critères d'admissibilité et les dates limites de présentation des demandes sont aussi disponibles sur leur site Internet.
- ▶ Pour réaliser sa mission, le Conseil des arts de l'Ontario est composé d'une direction d'administration des subventions, subdivisée à son tour par départements et par type de programmes. Il emploie 92 ressources, soit 20 de plus que le CALQ. Selon les données disponibles, le budget de subventions du CALQ serait environ deux fois plus élevé que celui du Conseil des arts de l'Ontario.
- ▶ Quant au Conseil des arts de la Colombie-Britannique, le site Internet présente les différents programmes, les informations utiles et les dates limites pour présenter une demande d'aide financière, et présente des similitudes avec le modèle d'affaires du CALQ. Bien que son budget soit moindre, le Conseil des arts de la Colombie-Britannique n'emploie que 18 personnes. Le budget de subventions par employé est quasi équivalent à celui du CALQ.

Dans un souci d'amélioration continue, le CALQ compare régulièrement ses pratiques avec d'autres organisations. De même, l'analyse de l'offre de service par rapport aux besoins de sa clientèle est effectuée continuellement.

Les membres du personnel participent régulièrement à des séances d'information sur les programmes du CALQ. Le rôle « conseil » fait partie intégrante de ces séances. Pour chacun des programmes offerts, un responsable est identifié. Par le biais du système PES, les demandeurs sont invités à communiquer avec celui-ci pour obtenir de l'information et des conseils sur la façon de présenter leur projet ainsi que les éléments à y inclure si des questions subsistent suite à la consultation du programme offert. Ce qui est conforme à l'un des mandats confiés au CALQ et qui concerne le fait de promouvoir et de fournir des informations aux artistes et aux organismes sur les programmes de l'organisation.

Enfin, dans toutes les régions du Québec, le MCC soutient les conseils régionaux de la culture dont une partie du mandat consiste à conseiller les demandeurs de bourses et de subventions offertes par le CALQ. En complément du soutien offert par le MCC, le CALQ signe avec ces organisations un accord de coopération.

Conclusion

- ▶ Le modèle d'affaire du CALQ est comparable à celui de ses pairs. Il est structuré par domaine culturel. Le milieu culturel actuel est en constant changement; les notions d'interdisciplinarité et de pluridisciplinarité sont actuellement présentes. Par l'analyse continue de son offre de service, le CALQ s'assure que ses programmes sont en adéquation avec les tendances actuelles.

- Le modèle d'affaire du CALQ est actuellement orienté en mode « conseil ». Le personnel est fréquemment informé sur les programmes offerts par l'organisation et offre des conseils aux artistes et organismes concernant ceux-ci en conformité avec l'un de ses mandats. Grâce au soutien du MCC, les conseils régionaux de la culture conseillent les demandeurs de bourses et de subventions offertes par le CALQ, et ce, partout au Québec.

Recommandation

8.3.1 - Poursuivre l'analyse de son modèle d'affaires pour s'arrimer avec les besoins du milieu.

9. RECOMMANDATIONS

9.1. Présentation des thèmes de chacune des recommandations

La revue de mandat des sociétés d'État vise à assurer une culture de réévaluation continue. Nous avons analysé la gouvernance, l'organisation, la gestion et la performance du CALQ selon différents critères. Nous en avons également validé la conformité avec La Loi ainsi qu'avec la LGSE. Tout au long de l'exercice, nous avons émis différentes recommandations qui permettront au CALQ de se positionner adéquatement sur le marché, de faire face aux défis futurs, et d'optimiser sa prestation de services. Cette section résume les différentes recommandations proposées.

Section du rapport	Thème	Recommandations proposées	Impact sur La Loi	
			Oui	Non
Mission et Loi constitutive	Libellé de la mission du CALQ	4.1.1 - Envisager une réflexion concernant la révision du libellé de la mission afin que celui-ci reflète davantage les principes sur lesquels repose l'identité et les activités du CALQ.		X
	Analyse de la conformité avec La Loi - Dispositions financières	4.2.1 - Procéder à la modification législative de l'article 26 afin d'accroître l'agilité du CALQ et lui permettre de disposer des revenus générés par ces sommes, et ce, sous l'approbation du gouvernement.	X	
	Analyse de la conformité avec La Loi - Documents, comptes et rapports	4.2.2 - Procéder à la modification législative de l'article 31 afin de permettre l'utilisation de signature électronique en cohérence avec la réalité numérique actuelle.	X	
Gouvernance	Rôles et responsabilités du CA	5.2.1 - Revoir le processus régissant la gestion des risques au sein de l'organisme afin d'améliorer cette pratique en respect des exigences de la LGSE et celles de la politique.		X
	Rôles et responsabilités du CA et des comités	5.2.2 - Analyser les besoins du CALQ en matière de vérification interne et proposer un cadre d'exécution des activités conforme aux exigences de la LGSE, et ce, tout en tenant compte du budget disponible et de la taille de l'organisation.		X
	Gestion des ressources financières et matérielles - Projets TI et évaluation des budgets	7.2.1 - Adapter les systèmes ou prévoir l'acquisition ou le développement de nouveaux systèmes intégrés ou d'outils informatiques afin d'améliorer le suivi en temps réel des subventions et bourses offertes.		X
Gestion	Gestion des ressources financières et matérielles - Gestion des liquidités	7.2.2 - Valider les offres financières des autres institutions financières et les comparer à celles obtenues auprès de l'institution financière du CALQ.		X
	Gestion des ressources humaines - Formation	7.3.1 - Poursuivre l'offre de formation ciblée afin de soutenir le perfectionnement professionnel des ressources du CALQ dans		X

Section du rapport	Thème	Recommandations proposées	Impact sur La Loi	
			Oui	Non
		différentes sphères de compétence et selon l'évolution du milieu culturel.		
	Gestion des risques - Gouvernance	7.7.1 - Réviser la politique de gestion des risques, notamment en ce qui concerne la formation d'un comité de gestion des risques ainsi qu'en matière de fréquence de reddition de comptes auprès du CV et du CA.		X
	Gestion des risques - Gouvernance	7.7.2 - S'assurer que les membres du CA et du CV comprennent leurs responsabilités à l'égard de la gestion des risques, au besoin, leur offrir une formation sur le sujet.		X
	Gestion des risques - Outils	7.7.3 - Utiliser certains documents tels qu'un registre des risques et des fiches de risque afin d'en faciliter leur suivi, d'obtenir une documentation individuelle et d'informer les membres du CA.		X
	Efficacité et efficience des processus opérationnels - Mesure et suivi	7.8.1 - Développer un tableau de bord présentant les principaux indicateurs du CALQ afin d'en faciliter le suivi et l'analyse.		X
	Respect de la LGSE - Étalonnage	8.1.1 - Établir, si possible, un programme formel de balisage et faire état des résultats de l'application des mesures d'étalonnage adoptées par son CA au rapport annuel de gestion.		X
Performance	CALQ par rapport à ses pairs - Comparaison de ses résultats	8.1.2 - Évaluer la pertinence de réaliser une évaluation comparative d'indicateurs de performance ciblés avec d'autres entités similaires.		X
	Analyse du modèle d'affaires	8.3.1 - Poursuivre l'analyse de son modèle d'affaires pour s'arrimer avec les besoins du milieu.		X

ANNEXE 1 - Guide de revue de mandat

Les travaux accomplis doivent permettre de répondre à des interrogations portant sur les thèmes suivants conformément à la démarche méthodologique figurant au « *Guide pour la préparation de la revue du mandat des sociétés d'État* » élaboré par le ministère des Finances :

Loi et mission

- ▶ Conformité avec la loi constitutive et pertinence des dispositions
 - Comment les dispositions de la loi constitutive permettent-elles au CALQ de réaliser son mandat ?
 - Quelles modifications devrait-on apporter à la loi constitutive du CALQ ?
- ▶ Cohérence entre la mission du CALQ et les priorités du gouvernement

Gouvernance

- ▶ Rôle et responsabilités du conseil d'administration et de ses comités
 - Comment le conseil d'administration et ses comités s'assurent-ils que leurs rôles sont pleinement assumés, notamment à l'égard de :
 - la planification stratégique;
 - la vérification interne;
 - la gestion des risques;
 - la reddition de comptes;
 - l'élaboration des critères d'évaluation du président-directeur général?
 - Quelles modifications devraient être apportées pour actualiser les rôles et les responsabilités du conseil d'administration et de ses comités?
 - Comment le conseil d'administration évalue-t-il ses réalisations?
 - Comment les évaluations du fonctionnement du conseil d'administration et de ses comités sont-elles utilisées?
- ▶ Composition du conseil d'administration
 - Quelles modifications devraient être apportées pour actualiser la composition du conseil d'administration et de ses comités?
- ▶ Relations avec la haute direction et les autres parties prenantes
 - Quels types de relations le conseil d'administration entretient-il avec les parties prenantes du CALQ (haute direction, ministre responsable, autres entités du gouvernement, autres)?

Organisation

- ▶ Outils (planification stratégique et opérationnelle, reddition de comptes)
 - Comment le CALQ s'assure-t-il que sa vision cadre avec les priorités du gouvernement?
 - Comment le CALQ s'assure-t-il que son plan stratégique et ses plans d'action sont cohérents avec les priorités du gouvernement?
 - Comment le CALQ prend-il en compte les attentes et des besoins de la clientèle dans l'élaboration de sa planification stratégique et de ses plans d'action?
 - Comment le CALQ s'assure-t-il d'utiliser les meilleures pratiques en matière de planification stratégique?
 - Comment le CALQ tient-il compte de son environnement interne et externe dans sa stratégie?
 - Dans quelle mesure la structure et les processus sont-ils pertinents en regard de son environnement?
 - Comment le CALQ établit-il des cibles de résultats et des indicateurs de performance réalistes?
 - Comment le CALQ évalue-t-il si les mécanismes et les outils mis en place pour l'évaluation et le contrôle interne? Sont-ils adéquats et efficaces?
 - Quels sont les principaux indicateurs stratégiques utilisés pour mesurer l'atteinte des objectifs de la société d'État?
- ▶ Outils de reddition de comptes
 - Quels sont les mécanismes de divulgation et de publication d'informations sur la gouvernance du CALQ?
- ▶ Relations avec le ministre responsable
 - Comment les dirigeants du CALQ entretiennent-ils des relations avec le ministre responsable et son ministère?

Gestion

- ▶ Collaboration et partenariats avec les autres entités du gouvernement
 - Quels sont les autres programmes ou organisations publics qui interviennent sur les mêmes enjeux que le CALQ, le cas échéant?
 - Comment s'opèrent la collaboration et le partenariat avec les autres entités du gouvernement?
- ▶ Gestion des ressources matérielles, financières, humaines et informationnelles
 - Quelles sont les expertises, les compétences et les activités essentielles à la réalisation du mandat du CALQ?
 - Comment le CALQ réalise-t-il les activités de son mandat?
 - Comment le CALQ assure-t-il le suivi du plan visant une utilisation optimale de ses ressources?

- ▶ Offre de service
 - Quelle est la qualité de l'offre de service du CALQ?
 - Comment le CALQ mesure-t-il la qualité des services qu'il offre?
 - Quel est le rapport offre/demande dans le secteur du CALQ?
- ▶ Leadership des dirigeants, règles d'éthique et développement du personnel
 - Quel est le type de leadership appliqué par les dirigeants du CALQ?
 - Comment ce leadership cadre-t-il avec la mission du CALQ?
 - Quel est le degré de mobilisation du personnel?
 - Comment les règles d'éthique et de déontologie sont-elles appliquées?
- ▶ Gestion des risques
 - Comment le CALQ assure-t-il le suivi de la gestion des risques associés à la conduite de ses activités (politique d'encadrement de la gestion des risques du CALQ)?
- ▶ Efficacité et efficience des processus opérationnels
 - Comment le CALQ s'assure-t-il que les processus opérationnels en place permettent d'atteindre les objectifs au meilleur coût?

Performance

- ▶ Analyse du CALQ par rapport à ses pairs
 - Quels sont les processus d'étalonnage mis en place par le CALQ?
 - Comment le CALQ choisit-il les indicateurs de performance qu'il utilise pour se comparer avec ses pairs?
 - Comment le CALQ se compare-t-il à ses pairs?
 - Comment le CALQ peut-il améliorer sa performance en s'inspirant des meilleures pratiques de ses pairs?
- ▶ Atteinte des cibles de résultats
 - Comment le CALQ contribue-t-il à l'atteinte de ses objectifs gouvernementaux?
 - Quelles sont les activités planifiées et réalisées par le CALQ qui sont également dans les priorités du gouvernement?
 - Quels sont les ratios ou les indicateurs utilisés pour mesurer le rendement des ressources?
- ▶ Rentabilité du CALQ
 - Comment les résultats nets ont-ils évolué dans les dernières années?
- ▶ Satisfaction de la clientèle
 - Quel est le degré de satisfaction de la clientèle relativement aux prestations de service du CALQ?
- ▶ Modèle d'affaires
 - Comment le CALQ s'assure-t-il que le modèle d'affaires en place est le plus efficient pour réaliser sa mission en regard des autres modèles existants?
 - Comment le modèle d'affaires en place se compare-t-il avec ceux existants dans d'autres juridictions?

ANNEXE 2 - Personnes rencontrées

Personnes rencontrées	Titre
Sylvain Lafrance	Président du conseil d'administration
Maude Thériault	Présidente du comité de gouvernance et d'éthique
Julie Bellemare	Présidente du comité de vérification
Mario Trépanier	Président du comité des ressources humaines
Luc Gallant	Président du comité de vérification (2010 à 2018)
Anne-Marie Jean	Présidente-directrice générale
Marie Daveluy	Secrétaire générale et directrice de la planification et des affaires institutionnelles
Céline Lavallée	Directrice du soutien aux artistes, aux communautés et à l'action régionale
André Racette	Directeur par intérim du soutien aux organismes de création et de production
Réjean Perron	Directeur du soutien à la diffusion et au rayonnement international
Louis-Yves Nolin	Directeur des ressources humaines et de l'administration
Sylvie Poirier	Directrice des technologies de l'information et de l'innovation
Honorine Youmbissi	Directrice des communications et de la promotion des arts et des lettres

ANNEXE 3 - Analyse sur la gouvernance - Composition du CA

Conformité de la composition du conseil d'administration

Loi sur la gouvernance des sociétés d'État		Loi sur le CALQ	Situation actuelle au CALQ
N/A	Aucune exigence concernant le nombre d'administrateurs	15 membres	15 membres
Art. 4	Indépendance du président	Indépendance du président	Conforme
Art. 4	2/3 des membres doivent se qualifier comme administrateur indépendant	8 membres	9 membres
N/A	Aucune exigence concernant la représentativité des membres (notamment la provenance de membres de diverses régions du Québec et des domaines d'activités de la société)	Nomination des membres du CA (autre que le président et le PDG) en tenant compte des profils de compétences et d'expérience approuvés par le CA et après consultation d'organismes que le ministre considère comme représentatifs des milieux des arts et des lettres. Au moins 3 membres doivent provenir de diverses régions du Québec autres que celle de Montréal et de la Capitale-Nationale Répartition des membres : - 11 personnes issues des domaines culturels dans lequel le CALQ exerce ses attributions - 2 personnes issues d'autres domaines d'activités, culturels ou non	Au CALQ, 4 membres du CA proviennent des régions La répartition des membres est conforme
Art. 7	Dénonciation par l'administrateur de toute situation susceptible d'affecter son statut	Pas de précision	Application des exigences de la LGSE par les membres du CA
Art. 9	Ne pas avoir d'intérêt direct ou indirect dans un organisme, une entreprise ou association mettant en conflit son intérêt personnel et celui de la société (Notion d'indépendance)	Pas de précision	Application des exigences de la LGSE par les membres du CA
Art. 12	Renouvellement du mandat permis (2 fois) consécutivement ou non	Mandat d'au plus 5 ans PDG, président de conseil et d'au plus 4 ans pour les administrateurs	Conforme à la situation actuelle du CALQ
Art. 43.2	Parité homme / femme (Requis au 14 décembre 2011)	Aucune exigence	7 membres femmes et 8 membres hommes
Art. 43.3	Un administrateur de moins de 35 ans lors de sa nomination (Requis au 7 décembre 2021)	Aucune exigence	2 membres de moins de 35 ans

ANNEXE 4 - Analyse sur la gouvernance - Fonctions et responsabilités du CA

Conformité des fonctions et responsabilités du CA

Loi sur la gouvernance des sociétés d'État Fonctions et responsabilités d'un conseil d'administration		Fait par le CA du CALQ	Commentaires
Art. 14	Établir les orientations stratégiques de la société	Oui	Élaboration du Plan stratégique
	S'assurer de la mise en application des orientations stratégiques de la société	Oui	Élaboration du plan stratégique
Art. 15	Adopter le plan stratégique	Oui	Mention dans les procès-verbaux que le CA a approuvé les plans stratégiques des années antérieures
	Approuver le plan d'immobilisation, le plan d'exploitation, les états financiers, le rapport annuel d'activités et le budget annuel de la société	Oui	Mention dans les procès-verbaux
	Approuver les règles de gouvernance de la société	Oui	Approbation du plan stratégique
	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 celles-ci	Oui	Mention dans les procès-verbaux
	Approuver les profils de compétence et d'expérience requis pour la nomination des membres du conseil	Oui	Mention dans les procès-verbaux
	Approuver les critères d'évaluation des membres du conseil d'administration et ceux applicables au président-directeur général	Oui	Mention dans les procès-verbaux
	Approuver les critères d'évaluation du fonctionnement du conseil	Oui	Mention dans les procès-verbaux
	Établir les politiques d'encadrement de la gestion des risques associés à la conduite des affaires de la société	Oui	
	S'assurer que le comité de vérification exerce adéquatement ses fonctions	Oui	Plan de travail et suivi des réalisations pendant les rencontres CA
	Déterminer les délégations d'autorité	Oui	
	Approuver les politiques de ressources humaines, les normes et barèmes de rémunération (incluant une politique de rémunération variable) et les autres conditions de travail des employés et dirigeants	Oui	Mention dans les procès-verbaux

Loi sur la gouvernance des sociétés d'État Fonctions et responsabilités d'un conseil d'administration		Fait par le CA du CALQ	Commentaires
	Approuver le programme de planification de la relève des dirigeants	Oui	Il existe un programme de la relève des dirigeants au CALQ. Il a été approuvé par le CA le 7 décembre 2015.
	Approuver la nomination des dirigeants (autres que président-directeur général et celle du principal dirigeant)	Oui	Mention dans les procès-verbaux
	Approuver les politiques des ressources humaines ainsi que les normes et barèmes de rémunération et autres conditions de travail du principal dirigeant et des employés de chacune des filiales	Sans objet	Sans objet
	Évaluer l'intégrité des contrôles internes, des contrôles de divulgation de l'information ainsi que des systèmes d'information	Partiellement conforme	Le rôle du CV en ce qui concerne la surveillance des mécanismes de contrôle est difficile à réaliser en l'absence d'un vérificateur interne. Quelques mandats sont toutefois réalisés par les ressources du CALQ sur certains thèmes portant sur les mécanismes de contrôles internes. Une ressource externe effectue la validation du rapport annuel de gestion. Conséquemment, le rôle du CA en ce qui concerne l'évaluation de l'intégrité des contrôles internes ne peut être appliqué conformément.
Art. 17	Approuver une politique de divulgation financière	Oui	Mention dans les procès-verbaux
Art. 18	S'assurer de la mise en œuvre des programmes d'accueil et de formation continue des membres du conseil	Oui	Confirmé à la suite de nos discussions avec les présidents des comités et mention dans les procès-verbaux

ANNEXE 5 - Analyse sur la gouvernance - Composition des comités du CA

Conformité de la composition des comités du CA

Loi sur la gouvernance des sociétés d'État		Loi sur le CALQ	Situation actuelle au CALQ	Observations et recommandations
Art. 19	Obligation de constitution des comités suivants : - Comité de gouvernement et d'éthique - Comité de vérification - Comité des ressources humaines	Art.5.5 Obligation de constitution de Comité de gouvernance et d'éthique, Comité des ressources humaines	Le CALQ a 4 comités. 3 comités sont exigés par la LGSE (Comité de vérification, Comité des ressources humaines, Comité de gouvernance et d'éthique) et un comité des programmes qui n'est pas exigé par la LGSE.	La Loi sur le CALQ ne précise pas l'obligation d'avoir un comité de vérification ni un comité des programmes. Toutefois, le CALQ applique les exigences prévues à la LGSE. Pour ce faire, nous ne proposons pas de modifications à la Loi du CALQ.
	Composition des membres du comité : Membres indépendants seulement	Art.5.5 Composition des membres du comité : Membres majoritairement indépendants	Les membres du CV sont tous indépendants. Pour les autres comités, les membres sont majoritairement indépendants.	Rien à signaler
Art. 20	Permission de constitution d'autres comités pour étude de questions particulières ou pour le bon fonctionnement de la société	Aucune mention	Comité des programmes	Le CALQ a mis en place un comité des programmes.
Art. 21	Participation permise du président du conseil d'administration à toute réunion d'un comité	Aucune mention	Oui	Pas de restriction
Art. 23	Au moins un des membres du comité de vérification doit être membre de l'Ordre des comptables professionnels agréés mentionné au Code des professions	Aucune mention	Oui	La présidente du comité de vérification possède le titre de CPA.

ANNEXE 6 - Analyse sur la gouvernance - Fonctions et responsabilités des comités du CA

Conformité des fonctions et responsabilités des comités du CA

Fonctions attendues des comités		Fait par le comité du CALQ	Commentaires
Articles de la LGSE	Exigences de la LGSE		
COMITÉ DE GOUVERNANCE ET D'ÉTHIQUE			
Art. 22	Élaborer des règles de gouvernance et d'éthique pour la conduite des affaires de la société	Oui	Le CALQ a élaboré des règles de gouvernance et d'éthique. Mentionnons à ce titre, son plan stratégique, son plan d'action et ses 3 codes d'éthiques.
	Élaborer un code d'éthique applicable aux membres du conseil d'administration, dirigeants nommés par la société et employés	Oui	Il y a 3 codes d'éthique au CALQ. Il y en a un pour les administrateurs, un autre pour les membres de comités de jury et un autre pour les employés du CALQ. Ces 3 codes sont en application depuis 2004. Leurs modifications sont approuvées par le CA.
	Élaborer des profils de compétences et d'expérience pour la nomination des membres du conseil d'administration, à l'exception du président du conseil et du président-directeur général	Oui	La mention de cette activité figure dans les procès-verbaux.
	Élaborer les critères d'évaluation des membres du conseil d'administration	Oui	Un questionnaire et un processus d'évaluation des membres du CA sont en place au CALQ.
	Élaborer des critères pour l'évaluation du fonctionnement du conseil	Oui	Le CALQ a élaboré et prépare annuellement un rapport d'évaluation du fonctionnement du CA.
	Élaborer un programme d'accueil et de formation continue pour les membres du conseil d'administration	Oui	Un programme de formation pour les nouveaux membres du CA est en place au CALQ. Selon les besoins, des formations sur des sujets spécifiques sont offertes aux membres du CA (par exemple : formation en éthique). Il y a aussi des rencontres avec le nouvel administrateur et les gestionnaires du CALQ.

Fonctions attendues des comités		Fait par le comité du CALQ	Commentaires
Articles de la LGSE	Exigences de la LGSE		
COMITÉ DE VÉRIFICATION			
Art. 24	Approuver le plan annuel de vérification interne	Non	Il n'y a pas de plan annuel de vérification. Le CALQ n'emploie pas de vérificateur interne.
	S'assurer qu'un plan visant une utilisation optimale des ressources de la société soit mis en place et en assurer le suivi	Oui	Il existe un plan d'optimisation des ressources. Ce plan a été analysé par les membres du CV et est suivi annuellement.
	Veiller à ce que des mécanismes de contrôle interne soient mis en place et s'assurer qu'ils soient adéquats et efficaces	Partiellement conforme	Le rôle du CV en ce qui concerne la surveillance des mécanismes de contrôle est difficile à réaliser en l'absence d'un vérificateur interne. Quelques mandats sont toutefois réalisés par les ressources du CALQ sur certains thèmes portant sur les mécanismes de contrôles internes.
	S'assurer que soit mis en place un processus de gestion des risques	Partiellement conforme	Le rôle du CV en ce qui concerne le processus de gestion des risques est partiellement appliqué. Le suivi n'est fait qu'annuellement et quelques modifications pourraient être apportées au processus.
	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	Partiellement conforme	Il n'y a pas de fonction de vérification interne
	Examiner les états financiers avec le Vérificateur général et le vérificateur externe nommé par le gouvernement	Oui	Le CV examine les états financiers déposés.
	Recommander au conseil d'administration l'approbation des états financiers	Oui	Le CV recommande au CA l'approbation des états financiers.
Art. 25	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	Aucune situation présentée	Rien à signaler

Fonctions attendues des comités		Fait par le comité du CALQ	Commentaires
Articles de la LGSE	Exigences de la LGSE		
Art. 26	Exercer les activités de la direction de la vérification interne sous l'autorité du comité de vérification Administrativement, le responsable de la vérification interne relève du président-directeur général	Non	Il n'y a pas de vérificateur interne au CALQ.
COMITÉ DES RESSOURCES HUMAINES			
Art. 27	S'assurer de la mise en place des politiques concernant les ressources humaines, sous réserve de la Loi sur la fonction publique lorsqu'elle s'applique	Oui	Plusieurs politiques sont en place au CALQ (par exemple : Politique d'évaluation du rendement, politique concernant le régime d'horaire variable). Ces politiques sont aussi déposées au comité (Mention dans les procès-verbaux).
	Élaborer et proposer un profil de compétence et d'expérience pour la nomination du président-directeur général	Oui	Il y a mention de cette activité dans les procès-verbaux consultés (présentation du projet de politique d'évaluation du rendement qui présente des précisions sur les profils de compétence associés à chaque type d'emploi et le formulaire d'évaluation).
	Élaborer et 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	Oui	Mention dans les PV (Présentation du projet de politique d'évaluation du rendement qui présente des précisions sur les profils de compétence associés à chaque type d'emploi et le formulaire d'évaluation).
	Contribuer à la sélection des dirigeants	Oui	Notamment, les membres du comité ont participé à la sélection du nouveau DRHAM.
	Établir un programme de planification de la relève des dirigeants nommés par la société	Oui	Il y a un programme de planification de la relève au CALQ.

ANNEXE 7 - Résultats de l'évaluation du degré d'application des dispositions de La Loi

Disposition selon la Loi	Loi	Commentaires
Chapitre I - Constitution et organisation		
1. Est institué le Conseil des arts et des lettres du Québec.	●	
2. Le Conseil est une personne morale.	●	
3. Le Conseil est un mandataire de l'État. Ses biens font partie du domaine de l'État, mais l'exécution de ses obligations peut être poursuivie sur ses biens. Le Conseil s'engage lui-même lorsqu'il agit en son nom.	●	
4. Le Conseil a son siège sur le territoire de la Ville de Québec, à l'endroit déterminé par le gouvernement. Un avis de la situation ou de tout déplacement du siège est publié à la Gazette officielle du Québec. Le Conseil peut tenir ses séances à tout endroit au Québec.	●	Le CALQ a un bureau à Montréal. Les réunions entre la direction et les membres du CA, PDG et PDC se font en présentiel et en téléconférence.
5. Le Conseil est administré par un Conseil d'administration composé de 15 membres, dont le président du conseil d'administration et le président-directeur général. Au moins huit de ses membres, dont le président, doivent de l'avis du gouvernement, se qualifier comme administrateurs indépendants. 1. 11 personnes issues des domaines culturels dans lesquels le Conseil exerce ses attributions; 2. Deux personnes issues d'autres domaines d'activités, culturelles ou non.	●	Le CALQ est présentement composé d'un conseil d'administration comptant quinze (15) membres, dont le président du conseil et le président -directeur général. Le président du conseil est indépendant.
5.1. Le gouvernement nomme le président du conseil d'administration pour un mandat d'au plus cinq ans.	●	

Disposition selon la Loi	Loi	Commentaires
5.2. Le gouvernement, sur la recommandation du Conseil d'administration, nomme le président-directeur général en tenant compte du profil de compétences et d'expérience établi par le Conseil. Le mandat du président-directeur général est de cinq ans, au plus. Il exerce ses fonctions à temps plein	●	
5.3. Si Le Conseil d'administration ne recommande pas, conformément à l'article 5.2, la nomination d'un candidat au poste de président-directeur général dans un délai raisonnable, le gouvernement peut nommer celui-ci après avoir avisé les membres du conseil.	●	
5.4. En cas d'absence ou d'empêchement du président-directeur général, le conseil d'administration peut désigner un membre du personnel du Conseil pour en exercer les fonctions	●	
5.5. Le comité de gouvernance et d'éthique et le comité des ressources humaines, constitués par le conseil d'administration en vertu de l'article 19 de la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État (chapitre G-1.02), sont composés majoritairement de membres indépendants. Le président-directeur général ne peut être membre de ces comités et ceux-ci doivent être présidés par un membre indépendant.	●	
7. À l'expiration de leur mandat, les membres du Conseil d'administration demeurent en fonction jusqu'à ce qu'ils soient remplacés ou nommés de nouveau.	●	
8. Le gouvernement détermine la rémunération, les avantages sociaux et les autres conditions de travail du président-directeur général. Les autres membres du conseil d'administration ne sont pas rémunérés, sauf dans les cas, aux conditions et dans la mesure que peut déterminer le gouvernement. Ils ont cependant droit au remboursement des dépenses faites	●	Les dépenses des membres du CA sont remboursées en vertu du décret gouvernemental 1082-93 datant du 11 août 1993.

Disposition selon la Loi	Loi	Commentaires
dans l'exercice de leurs fonctions, aux conditions et dans la mesure que détermine le gouvernement.		
11. Le quorum aux séances du conseil est de la majorité de ses membres	●	
13. Le secrétaire et les autres membres du personnel du Conseil sont nommés selon le plan d'effectifs établi par règlement du Conseil. Sous réserve des dispositions d'une convention collective, le Conseil détermine, par règlement, les normes et barèmes de rémunération, les avantages sociaux et les autres conditions de travail des membres de son personnel conformément aux conditions définies par le gouvernement.	●	Des modifications au Règlement n° 1 ont été approuvées le 11 février 2019.
Chapitre II - Objets et pouvoirs		
14. Le Conseil exerce ses attributions dans les domaines des arts visuels, des métiers d'art, de la littérature, des arts de la scène, des arts multidisciplinaires et des arts médiatiques, ainsi qu'en matière de recherche architecturale.	●	
15. Le Conseil a pour objet de soutenir, dans toutes les régions du Québec, la création, l'expérimentation et la production et d'en favoriser le rayonnement au Québec, dans le respect de la politique québécoise en matière d'affaires intergouvernementales canadiennes et de celle en matière d'affaires internationales, dans le reste du Canada et à l'étranger. Il a aussi pour objet de soutenir le perfectionnement des artistes.	●	
16. Le Conseil peut accorder, dans son plan d'activités, de ses programmes d'aide financière et aux conditions qu'il détermine, une aide financière au moyen de subvention ou de bourses. Il peut aussi, dans le cadre de son plan, créer des concours en vue de décerner des prix à l'excellence artistique.	●	

Disposition selon la Loi	Loi	Commentaires
17. Le Conseil doit, chaque année à la date fixée par le ministre, lui transmettre un plan de ses activités. Ce plan doit tenir compte des orientations et objectifs que le ministre donne au Conseil. Le plan doit être établi selon la forme déterminée par le ministre et contenir les renseignements que celui-ci indique. Il est soumis à l'approbation du ministre. Le plan est accompagné des prévisions du Conseil concernant ses activités et son budget pour les deux exercices financiers suivants pour lequel est établi le plan d'activités.	●	Depuis plusieurs années, la PDG reçoit une lettre d'orientations de la ministre. Dans ce contexte, aucun plan d'action (avec forme déterminée par la ministre) n'est demandé. Le plan stratégique du CALQ (et éventuellement les divers plans d'action) est fourni à la ministre.
18. Tout programme d'aide financière du Conseil doit prévenir les critères d'admissibilité à l'aide financière, les barèmes et limite de cette aide, ainsi que ses modalités d'activités.	●	Les critères d'admissibilité sont indiqués dans les programmes sur le site Web.
19. Seuls sont admissibles à l'aide financière, les personnes physiques qui exercent seules une activité visée par un programme d'aide financière, ainsi que les personnes morales et groupements qui ne poursuivent pas le but de réaliser des bénéfices pécuniaires à partager entre leurs membres respectifs.	●	
20. Le Conseil doit donner au ministre son avis sur toute question que celui-ci soumet relativement aux domaines ou matières de compétence ; il peut en outre accompagner l'avis de ses recommandations.	●	
21. Outre ses programmes, le Conseil gère, avec l'autorisation du gouvernement et aux conditions que ce dernier détermine, tout programme d'aide financière qui lui est confié par un ministère ou un organisme public.	●	Actuellement, il n'y en a pas. Dans le passé, le MCC a confié au CALQ, la gestion du programme « <i>Mécénat Placement Culture</i> ». Dans le cadre d'une révision de ce programme en 2017, sa gestion a été confiée de nouveau au MCC.

Disposition selon la Loi	Loi	Commentaires
22. Le Conseil peut notamment, pour l'exercice de ses attributions : 1. 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; 2. recevoir des dons, legs, subventions ou autres contributions, pourvu que les conditions qui peuvent y être rattachées soient compatibles avec l'exercice de ses attributions; 3. former des comités chargés d'apprécier les demandes d'aide financière qui lui sont adressées ou les candidatures à un concours qui lui sont soumises et déterminer leurs règles de fonctionnement; 4. former des comités consultatifs en vue de faciliter l'exécution de la présente loi et déterminer leurs attributions ainsi que leurs règles de fonctionnement; 5. Les membres des comités formés en application du paragraphe 3 proviennent du milieu des arts ou des lettres. Ils ne peuvent être membres du conseil d'administration ni du personnel du Conseil ou de la fonction publique; 6. Les Comités visés aux paragraphes 3 et 4 peuvent tenir des séances à tout endroit au Québec.	●	
23. Le Conseil exerce des activités principalement sur le même territoire que celui de son siège.	●	
24. Le Conseil peut, par règlement, pourvoir à sa régie interne. Un tel règlement peut notamment prévoir que constitue une vacance, l'absence à un nombre de réunions qui y est fixé, dans les cas et circonstances qui y sont déterminés.	●	

Disposition selon la Loi	Loi	Commentaires
Chapitre III - Dispositions financières		
25. Le Conseil peut placer, à court terme, les fonds dont il dispose en vertu de la présente loi : 1. dans des titres émis ou garantis par le gouvernement du Canada, du Québec ou d'une autre province canadienne; 2. dans des titres émis par les municipalités du Québec; 3. par dépôt auprès d'une banque ou d'une institution financière inscrite à l'autorité des marchés publics financiers en application de la <i>Loi sur l'assurance-dépôts</i> (chapitre A-26) ou dans des certificats, billets ou autres titres ou papiers à court terme émis ou garantis par une banque ou une telle institution.	●	
26. Le Conseil ne peut, si ce n'est à des fins de placement en vertu de l'article 25, utiliser les sommes provenant des dons, legs, subventions ou autres contributions, à l'exception de celles votées annuellement par le Parlement, que pour l'attribution d'aide financière ou de prix.	●	
27. Le Conseil ne peut, sans l'autorisation du gouvernement, contracter un emprunt qui porte au-delà du montant déterminé par le gouvernement le total de ses emprunts en cours non encore remboursés.	●	Le CALQ est autorisé, par le décret numéro 1052-2017 du gouvernement du Québec, à emprunter à court terme, par marge de crédit ou à long terme un maximum de 3 454 063 \$, et ce jusqu'au 31 octobre 2018. Le décret 324-2018 permet d'établir une nouvelle date d'échéance pour ces termes et conditions au 31 mars 2019.
28. Le gouvernement peut garantir, aux conditions qu'il détermine, le paiement en capital et intérêts de tout emprunt ou autre obligation du Conseil.	●	

Disposition selon la Loi	Loi	Commentaires
Les sommes requises pour l'application du présent article sont prises sur le fond consolidé du revenu.		
29. Le conseil ne peut effectuer des paiements ou assumer des obligations dont le coût dépasse, dans une même année financière, les sommes dont il dispose pour l'année en cours de laquelle ces paiements sont effectués ou ces obligations assumées. Le présent article n'a pas pour effet d'empêcher le Conseil de s'engager pour plus d'une année financière.	●	
30. L'exercice financier du Conseil se termine le 31 mars de chaque année.	●	
Chapitre IV - Documents, Comptes et rapports		
31. Aucun acte, document ou écrit n'engage le Conseil s'il n'est signé par le président du conseil d'administration, le président-directeur général du Conseil ou un membre de son personnel, mais, dans le cas de ce dernier, uniquement dans la mesure déterminée par règlement du Conseil. Le Conseil peut permettre, aux conditions et sur les documents qu'il détermine, qu'une signature requise, soit apposée au moyen d'un appareil automatique ou qu'un fac-similé soit gravé d'une signature soit gravé, lithographié ou imprimé. Toutefois, le fac-similé n'a pas la même valeur que la signature elle-même que si le document est contresigné par une personne autorisée par le président du conseil d'administration ou le président-directeur général.	●	
32. Les procès-verbaux des séances du conseil d'administration, approuvés par celui-ci et certifiés conformes par le président ou par toute autre personne autorisée à le faire par le Conseil, sont authentiques. Il en est de même des documents et copies émanant du Conseil ou faisant partie de ses archives lorsqu'ils sont signés ou certifiés conformes par l'une de ces personnes.	●	Les procès-verbaux des réunions du Conseil sont toujours signés après leur adoption par le président ou toute autre personne autorisée à la faire par le Conseil, et ce, dans les délais requis.

Disposition selon la Loi	Loi	Commentaires
33. Le Conseil doit produire au ministre, au plus tard le 30 juin de chaque année, ses états financiers ainsi qu'un rapport de ses activités pour l'exercice financier précédent. Dans les états financiers, les revenus et dépenses du Conseil reliés à l'aide financière et à l'attribution de prix doivent être indiqués séparément de ceux reliés à l'exécution de ses autres pouvoirs et à son administration. Le rapport doit pour sa part énoncer le nom des bénéficiaires de l'aide financière et les montants attribués à chacun. Les états financiers et le rapport doivent en outre contenir tous les renseignements que le ministre peut prescrire.	●	
34. Le ministre dépose ce rapport et ces états à l'Assemblée nationale dans les 30 jours de leur réception ou, si elle ne siège pas, dans les 30 jours de la reprise de ses travaux.	●	
35. Les livres et comptes du Conseil sont vérifiés chaque année par le vérificateur général et, en outre, chaque fois que le décrète le gouvernement. Le rapport du vérificateur doit accompagner le rapport d'activités et les états financiers du Conseil.	●	
35.1. Le Conseil doit en outre communiquer au ministre tout renseignement qu'il requiert concernant le Conseil.	●	
Chapitre V -Dispositions transitoires et finales		
36. Les programmes d'aide financière du ministère de la Culture et des Budgets afférents, identifiés par le gouvernement dans le plan de transfert, sont gérés par le Conseil, pour l'exercice financier 1993-1994, compte tenu des adaptations nécessaires, à compter de la date ou des dates qui sont fixées dans ce plan. Le plan de transfert tient lieu, pour cet exercice financier, du plan d'activité du Conseil.	●	

Disposition selon la Loi	Loi	Commentaires
Le transfert de cette gestion, y compris le transfert des dossiers et autres documents du ministère afférents aux programmes visés au premier alinéa, a lieu selon les modalités déterminées par le ministre en collaboration avec le Conseil.		
37. Pour l'application de l'article 36, dans tout décret, contrat ou autre document, toute référence au ministre, au sous-ministre ou au ministère de la Culture est, lorsqu'elle concerne un programme dont la gestion est transférée au Conseil, une référence au Conseil.	●	
38. Les employés, y compris les cadres, du ministère de la Culture qui sont affectés, principalement ou accessoirement, à des tâches susceptibles de relever de l'exercice des attributions du Conseil deviennent, sous réserve des dispositions d'une convention collective qui leur sont applicables, les employés du Conseil dans la mesure où un décret prévoyant leur transfert est pris avant le 7 juillet 1994. Ces employés occupent le poste et exercent les fonctions qui leur sont assignées par le Conseil, sous réserve des dispositions d'une convention collective qui leur sont applicables.	●	
39. Tout employé transféré au Conseil en vertu de l'article 38 peut demander sa mutation dans un emploi de la fonction publique ou participer à un processus de qualification visant exclusivement la promotion pour un tel emploi conformément à la Loi sur la fonction publique (chapitre F-3.1.1) si, à la date de son transfert au Conseil, il était fonctionnaire permanent au sein du ministère. L'article 35 de la Loi sur la fonction publique s'applique à un employé qui participe à un tel processus de qualification visant exclusivement la promotion.	●	
40. Lorsqu'un employé visé à l'article 39 pose sa candidature à la mutation ou à un processus de qualification visant exclusivement la promotion, il peut requérir du président du Conseil du trésor qu'il lui donne un avis sur le classement qu'il aurait dans la fonction publique. Cet avis doit tenir compte du classement que	●	

Disposition selon la Loi	Loi	Commentaires
cet employé avait dans la fonction publique à la date de son transfert, ainsi que de l'expérience et de la scolarité acquises depuis qu'il est à l'emploi du Conseil. Dans le cas où un employé est muté en application de l'article 39, le sous-ministre ou dirigeant d'organisme lui établit un classement conforme à l'avis prévu au premier alinéa. Dans le cas où un employé est muté en application de l'article 39, le sous-ministre ou dirigeant d'organisme lui établit un classement conforme à l'avis prévu au premier alinéa.		
41. En cas de cessation partielle ou complète des activités du Conseil ou s'il y a manque de travail, l'employé visé à l'article 39 a le droit d'être mis en disponibilité dans la fonction publique au classement qu'il avait avant la date de son transfert. Dans ce cas, le président du Conseil du trésor lui établit, le cas échéant, un classement en tenant compte des critères prévus au premier alinéa de l'article 40.	●	
42. Une personne mise en disponibilité suivant l'article 41 demeure au Conseil jusqu'à ce que le président du Conseil du trésor puisse la placer.	●	
43. Sous réserve des recours qui peuvent exister en application d'une convention collective, un employé visé à l'article 39 qui est congédié peut en appeler conformément à l'article 33 de la Loi sur la fonction publique.	●	
44. Les associations de salariés accréditées conformément aux dispositions du chapitre IV de la Loi sur la fonction publique (chapitre F-3.1.1), qui représentent des groupes d'employés du ministère de la Culture à la date du transfert des employés, conformément à l'article 38, continuent de représenter ces employés au Conseil jusqu'à la date d'expiration des conventions collectives en vigueur au moment du transfert.	●	

Disposition selon la Loi	Loi	Commentaires
Ces associations de salariés représentent également, selon les groupes les futurs employés du Conseil jusqu'à la date d'expiration des conventions visées au premier alinéa.		
48. Les crédits accordés pour l'exercice financier 1993-1994 au ministère de la Culture sont, dans la mesure et selon les modalités que détermine le gouvernement, transférés au Conseil. Les autres sommes requises pour l'application de la présente Loi sont prises, pour le même exercice financier, sur le fonds consolidé du revenu, dans la mesure que détermine le gouvernement.	●	
49. Le ministre de la Culture et des Communications est chargé de l'application de la présente Loi.	●	
Les articles de Loi abrogés (6-9-10-12) ou omis (50) ou qui ont été modifié et intégrée au C.R-10, annexe III (45-46-47) ne sont pas reproduit sur ce tableau.		

ANNEXE 8 - Sommaire des résultats liés au plan stratégique 2012-2016 et sa prolongation 2016-2018

Les objectifs du plan stratégique et leurs indicateurs sont les suivants :

Objectifs	Indicateurs
▶ 1 : Soutenir la création et la production artistique et littéraire par des investissements ciblés	• 1.1 - Nature et ampleur de l'aide accordée à la création-production
▶ 2 : Encourager l'excellence artistique, l'innovation et le succès des meilleures productions québécoises par des mesures de reconnaissance	• 2.1 - Nombre et nature des mesures de reconnaissance accordées
▶ 3 : Consolider les partenariats favorisant la diversification des investissements et la vitalité culturelle des territoires	• 3.1 - Nombre et nature des initiatives prises en matière d'action territoriale concertée
▶ 4 : Miser sur la mobilité des artistes et la présence de productions québécoises dans les pôles majeurs de diffusion	• 4.1 - Nature du soutien accordé à la circulation des artistes et des productions • 4.2 - Nombre de pays visités par les artistes et les organismes découlant d'un soutien du CALQ aux activités internationales • 4.3 - Processus d'encadrement de l'action internationale du CALQ
▶ 5 : Favoriser l'intégration des technologies numériques par des mesures de soutien dans l'ensemble des disciplines	• 5.1 - Nombre et nature des mesures mises en œuvre par le CALQ en vue d'adapter son soutien au virage numérique
▶ 6 : Mettre à profit l'utilisation des services en ligne pour les clientèles du CALQ	• 6.1 - Développement d'outils relatifs à la prestation électronique de services (PES)
▶ 7 : Concerter et partager l'information sur les enjeux des arts et des lettres avec les milieux concernés	• 7.3 - Les mesures découlant des chantiers de réflexion du CALQ
▶ 8 : Poursuivre les collaborations en matière de recherche et de développement des connaissances, notamment sur les conditions de pratique des créateurs	• 8.1 - État d'avancement des projets en cours

Le tableau suivant présente les résultats obtenus par objectif pour les années 2012-2013 à 2017-2018

Objectif	Indicateur	Cible du plan stratégique	Résultats						Cible atteinte	
			2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018		
ORIENTATION 1 : Soutenir la création d'œuvres originales en tenant compte de la diversité des expressions										
AXE 1 : Un soutien financier adapté et diversifié										
Objectif 1	1.1	135 projets	4% (5)	11% (+10)	47% (+49)	76% (+38)	89% (+18)	98% (+12)	98%	
Objectif 2	2.1	4 nouveaux prix	75% (3)	75% (0)	75% (0)	100% (+2)	-	-	100%	
Objectif 3	3.1	3 ententes	67% (2)	100% (+1)	100% (+2)	100%	-	-	100%	
		1 programme	-	-	-	-	100% (Réalisé)	-	100%	
		Discussion/régions	-	-	-	-	15 régions	2 régions	100%	
	3.2	8 journées	75% (6)	88% (+1)	88% (0)	100% (+1)	-	-	100%	
	3.3	0.5 M\$ par année	75% (374649\$)	100% (612885\$)	100% (585390\$)	100% (0)	-	-	100%	
ORIENTATION 2 : Favoriser le rayonnement et la promotion des productions artistiques et littéraires au Québec, ailleurs au Canada et à l'international										
AXE 2 : Une présence artistique affirmée sur différentes plateformes et pôles majeurs de diffusion culturelle										
Objectif 4	4.1	2 projets	50% (1)	50% (0)	50% (0)	50% (0)	50% (0)	100% (+1)	100%	
		3 événements par année	100% (5)	100% (6)	100% (6)	100% (7)	100% (7)	100% (7)	100%	
		Des projets	-	-	-	-	7 projets	9 projets	100%	
	4.2	s.o.**	68	65	63	63	66	66	s.o.**	
	4.3	1 cadre	-	-	-	-	100% (1)	-	100%	
ORIENTATION 3 : Appuyer le développement de nouveaux modèles de création, de diffusion et de gestion liés au virage numérique										
AXE 3 : De nouvelles mesures de soutien et de nouveaux services pour les clientèles										
Objectif 5	5.1	1 discipline	100% (1)	100% (+2)	100% (+3)	100% (+3)	-	-	100%	
		11 disciplines	55% (6)	64% (+1)	s.o.*	s.o.*	-	-	64%	
		2 ententes	100% (2)	100%	100% (+1)	100%	-	-	100%	
		Des projets	-	-	-	-	100% (20 projets)	100% (20 projets)	100%	
		1 rapport	-	-	-	-	100% (Rapport déposé)	-	100%	

Objectif	Indicateur	Cible du plan stratégique	Résultats						Cible atteinte	
			2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018		
Objectif 6	6.1	s.o.**	-	-	-	-	-	-	s.o.**	●
		Demandes en ligne (proj. org.)	-	-	-	-	En cours	2 programmes disponibles	s.o.**	●
ORIENTATION 4 : Développer les orientations du CALQ en synergie avec les milieux artistique et littéraire										
AXE 4 : La concertation et la documentation des réalités du milieu										
Objectif 7	7.1	10 activités	40% (4)	70% (+3)	100% (+4)	100% (+1)	-	-	100%	●
	7.2	s.o.**	31	31	38	38	-	-	s.o.**	●
	7.3	Des mesures	-	-	-	-	100% (4)	100% (+2)	100%	●
		1 mesure	-	-	-	-	100% (16 projets)	-	100%	●
		1 plan	-	-	-	-	100% (Réalisé)	-	100%	●
		1 structure	-	-	-	-	En cours	100% (Réalisé)	s.o.**	●
Objectif 8	8.1	5 ans	60% (3)	80% (+1)	s.o.*	s.o.*	-	-	80%	●
		Des participations	-	-	-	-	100% (Réalisé)	100% (Réalisé)	100%	●

Code de couleur	Taux d'atteinte des cibles
●	100%
●	Entre 75 % et 99 %
●	Entre 50 % et 74 %
●	Moins de 50%
●	s.o.**

* Ne s'applique plus en raison de l'abolition de la mesure en question.

** Cet indicateur ne comprend pas de cible chiffrée.

- Ne s'applique pas à cet exercice ou cible atteinte.

ANNEXE 9 - Programmes - Artistes et organismes

Les programmes d'aide financière offerts par le CALQ sont nombreux.

Pour les individus (artistes), les programmes offerts portent sur les thèmes suivants :

- ▶ Déplacement
- ▶ Diffusion et promotion
- ▶ Perfectionnement
- ▶ Recherche, création, exploration et production
- ▶ Studios et ateliers-résidences
- ▶ Autres

Pour les organismes, les programmes offerts portent quant à eux sur les thèmes suivants :

- ▶ Activités
 - Diffusion
 - Numérique
 - Partenariat
 - Production
 - Autres
- ▶ Missions ou programmes spécifiques
 - Mission
 - Programmation spécifique

Ces programmes d'aide (artistes et organismes) sont offerts pour les disciplines suivantes :

- Arts du cirque
- Arts multidisciplinaires
- Arts numériques
- Arts visuels
- Chanson
- Cinéma et vidéo
- Danse
- Littérature et conte
- Métiers d'arts
- Musique
- Pluridisciplinaire
- Recherche architecturale
- Théâtre

Enfin, des partenariats territoriaux ont été développés dans les différentes régions administratives du Québec.

ANNEXE 10 - Réalisations 2017-2018 et orientations 2012-2016 (prolongation - 2016-2018)

Le tableau suivant présente la relation entre les actions réalisées en 2017-2018 et les orientations du plan stratégique qui sont :

- A. Soutenir la création d'œuvres originales en tenant compte de la diversité des expressions;
- B. Favoriser le rayonnement et la promotion des productions artistiques et littéraires du Québec, ailleurs au Canada et à l'international;
- C. Appuyer le développement de nouveaux modèles de création, de diffusion et de gestion, liés au virage numérique;
- D. Développer les orientations du CALQ en synergie avec les milieux artistiques et littéraires.

Thèmes	Réalisations	Orientations du plan stratégique 2012-2016 (prolongé 2016-2018)			
		A	B	C	D
Aide financière	A) 10,7 millions de dollars en soutien à 1375 projets d'artistes et d'écrivains B) 96,2 millions de dollars en subventions à 802 organismes distincts				
Partenariats territoriaux	A) Le CALQ a signé 6 nouvelles ententes impliquant 26 partenaires financiers B) 20 ententes de partenariats territoriales sont en vigueur dans 16 régions du Québec impliquant 101 partenaires financiers (69 MRC, 30 villes, 1 administration régionale et un conseil des arts locaux)				
Soutien aux organismes	A) Le CALQ a révisé son mode de soutien au fonctionnement des organismes pour proposer 2 nouveaux programmes de subvention 1. 477 organismes ont obtenu un soutien à la mission 2. 107 organismes ont été soutenus à la programmation spécifique 3. 427 organismes ont obtenu un soutien par leurs activités et 90 organismes ont été soutenus dans le cadre d'ententes territoriales				

Thèmes	Réalisations	Orientations du plan stratégique 2012-2016 (prolongé 2016-2018)			
		A	B	C	D
Art autochtone	A) Le CALQ a travaillé en collaboration avec les communautés autochtones à l'élaboration d'un nouveau programme qui est en cours d'élaboration				
Développement durable, diversité culturelle, jeune public	A) Le CALQ a poursuivi la mise en œuvre de son Plan d'action de développement durable (2015-2020) ainsi que son Plan d'action pour la diversité culturelle 1. 200 artistes ayant obtenu des bourses se disent issus de la diversité culturelle 2. Le CALQ soutient des organismes qui œuvrent pour cette clientèle 3. 60 professionnels du milieu des arts et issus de la diversité culturelle ont siégé à des comités (consultatifs, soutien, jurys) B) Le CALQ a aussi attribué des sommes au renforcement et au rayonnement de l'offre culturelle destinée à la jeunesse				
Accessibilité innovation et rayonnement	A) Le CALQ a rendu possible l'aide pour les artistes en situation de handicap B) Le CALQ a mis en œuvre des mesures particulières dans le cadre du Plan culturel numérique pour le Québec C) Le CALQ a mis sur pied un comité consultatif de l'ère numérique D) Le CALQ a poursuivi la mise en œuvre de sa PES E) Le CALQ a contribué au rayonnement international du Québec et de sa culture en soutenant la présence artistique québécoise à l'étranger dans 66 pays F) Le CALQ accordé 125 000 \$ en prix et reconnaissance. Il a nommé 18 nouvelles Compagnes et nouveaux Compagnons des Arts et des Lettres du Québec				