



Bureau du vérificateur général

**Vérification des Théâtres Meridian à
Centrepointe et du Centre des arts Shenkman**

**Déposé devant le Comité de la vérification
Le 24 novembre 2020**

Table des matières

Résumé.....	1
Objet	1
Contexte et justification	1
Constatations	3
Conclusion	5
Recommandations et réponses.....	5
Rapport d'examen détaillé.....	12
Introduction	12
Renseignements généraux et contexte.....	12
Objectifs et critères de l'examen	17
Portée	20
Approche et méthodologie de l'examen	20
Observations et recommandations de l'examen	21

Remerciements

L'équipe responsable de cette vérification, constituée de Sarah Parr, du Bureau du vérificateur général (BVG) et de Raymond Chabot Grant Thornton (RCGT), sous la supervision d'Ed Miner, vérificateur général adjoint, et sous la direction de Ken Hughes, vérificateur général, tient à remercier les personnes qui ont participé à ce projet, en particulier celles qui ont apporté des éclaircissements et fait des commentaires dans le cadre de cette vérification.

Original signé par :

Vérificateur général

Résumé

Objet

La vérification des Théâtres Meridian à Centrepointe et du Centre des arts Shenkman (Shenkman) a consisté à examiner les finances, les ressources humaines et les opérations de chaque établissement en se demandant si elles sont gérées efficacement et si elles permettent de réaliser la programmation artistique qui cadre avec leur mandat et avec les plans et les priorités culturels de la Ville.

Contexte et justification

La Ville d'Ottawa exploite deux établissements de théâtre : les Théâtres Meridian à Centrepointe et le Centre des arts Shenkman. Ces deux établissements font partie de la Direction générale des loisirs, de la culture et des installations (DGLCI) de la Ville. Cette vérification visait à donner l'assurance que les mécanismes de gouvernance et d'encadrement étaient institués et fonctionnaient, que les infrastructures des théâtres étaient protégées et que les deux établissements étaient dotés de l'effectif voulu et étaient gérés efficacement.

Théâtres Meridian à Centrepointe

Les Théâtres Meridian à Centrepointe (qui s'appelaient auparavant le « Théâtre Centrepointe » et les « Théâtres Centrepointe ») sont des infrastructures dont la municipalité est propriétaire et exploitant à la Place-Ben-Franklin à Nepean. Ils comprennent une scène principale de 954 sièges et un studio théâtre dont le nombre de places est compris entre 199 et 234 qu'on appelle commémorativement le « Studio théâtre Les-Lye » depuis 2019.

Le Théâtre exerce actuellement ses activités d'après le mandat suivant, institué en 1987 par l'ancienne ville de Nepean :

- mieux faire connaître au public les arts du spectacle grâce à une programmation ingénieuse et stimulante;
- encourager la participation de la collectivité en faisant appel à des bénévoles, à des projets de commandite privés et institutionnels et en offrant des programmes de formation;
- édifier et divertir la collectivité en commanditant et en présentant des artistes professionnels et des spectacles;

Vérification des Théâtres Meridian à Centrepointe et du Centre des arts Shenkman

- offrir des salles à louer et à utiliser par les artistes et les groupes de spectacles de la localité, à la fois amateurs et professionnels, par les organismes de bienfaisance à but non lucratif, par les dirigeants d'entreprises et par les organismes commerciaux établis à Nepean, de même que par les dirigeants d'entreprises et les organismes commerciaux en général;
- encourager et promouvoir le talent artistique dans la ville de Nepean et faire connaître ce talent en offrant, aux organismes artistiques de la localité, des salles à un tarif subventionné;
- encourager l'utilisation de l'établissement par les organismes de bienfaisance à but non lucratif dans l'intérêt de la collectivité;
- encourager l'exploitation commerciale de l'établissement pour permettre de subventionner la location du théâtre par les organismes artistiques et les groupes de bienfaisance de la localité.

La Ville d'Ottawa a repris la propriété du théâtre dans la foulée de la fusion intervenue en 2001.

Centre des arts Shenkman

Le Conseil municipal a approuvé, en 2005, une stratégie de partenariat public-privé (PPP) pour une infrastructure artistique dans le quartier est d'Ottawa. Après avoir cherché un partenaire dans le secteur privé, la Ville a retenu le Partenariat du quartier central d'Orléans (PQCO)¹ et a conclu en 2007 un accord avec le PQCO. Cet organisme est responsable de la conception, de la construction, de l'entretien et de la propriété du Centre des arts Shenkman.

Le Centre des arts Shenkman, qui a ouvert ses portes à Orléans en 2009, héberge cinq organismes partenaires artistiques résidents et une compagnie de danse résidente. Ce centre a aussi une salle de spectacles de 500 places (la Salle Harold-Shenkman), un studio-théâtre de 162 places (le Théâtre Richcraft), une galerie d'art municipale et des studios aménagés sur mesure pour la danse, la musique, la poterie, le théâtre et les arts visuels. Le plan stratégique du Centre fait état de sa vision : « En 2020, le Centre des Arts Shenkman sera un lieu où les efforts combinés d'un nombre croissant de

¹ Le PQCO est mené par Forum Leasehold Partners Inc., Aecon Group Inc., Lalande + Doyle Architects Inc. et Brookfield Global Integrated Solutions (BGIS, qui s'appelait auparavant Johnson Controls ou BJC).

partenaires enrichiront l'expérience culturelle et artistique d'un plus vaste éventail de résidents d'Orléans et d'Ottawa dans son ensemble ».

Constatations

Cette mission de vérification a essentiellement porté sur les huit secteurs d'activité définis ci-après. Voici les principales constatations correspondant à chaque secteur d'activité :

- **Gouvernance et encadrement** : Le mandat des TMAC n'a pas changé depuis qu'il a été défini par l'ancienne ville de Nepean en 1987 et ne prévoit pas de plan stratégique. Nous avons constaté que le rendement financier des TMAC et du Centre des arts Shenkman est surveillé à intervalles réguliers. Malgré tout, les TMAC ont connu d'importants surcoûts budgétaires en 2016, 2017, 2018 et 2019. Le rendement opérationnel des TMAC et du Centre des arts Shenkman ne fait pas l'objet d'un rapport à intervalles réguliers, et il n'y a aucune cible de rendement pour les uns comme pour l'autre.
- **Protection des infrastructures des théâtres** : Nous avons constaté que ni les TMAC ni le Centre des arts Shenkman n'avait mis en œuvre l'ensemble des recommandations issues des examens de la conformité dans le traitement de l'argent comptant menés en 2018 et en 2019. Nous avons constaté que les biens d'équipement des TMAC et du Centre des arts Shenkman font l'objet de travaux d'entretien, d'un contrôle et d'une surveillance adéquats pour prévenir l'endommagement, la perte ou le vol; toutefois, le personnel a une connaissance limitée des exigences de la politique applicable en ce qui concerne les immobilisations corporelles et l'affectation de ces immobilisations.
- **Ressources humaines** : Nous avons constaté que les TMAC et le Centre des arts Shenkman éprouvent des difficultés dans la fidélisation du personnel à temps partiel et dans le recrutement des employés qui possèdent les compétences techniques voulues. Nous avons aussi noté qu'il n'y avait pas de plan officiel de relève pour les postes de cadre dans les deux établissements.
- **Règlements** : Les règlements financiers destinés aux artistes de la scène sont préparés selon les modalités prévues dans leurs différents contrats. Nous avons examiné un échantillon de 24 règlements traités par les TMAC et par le Centre des arts Shenkman. Nous avons relevé des écarts entre les contrats et les règlements, des cas dans lesquels les tarifs ne sont pas appliqués exactement,

ainsi que des cas dans lesquels on avait renoncé à des frais et à des paiements sans explication et éventuellement sans autorisation en sus des pouvoirs délégués. Nous avons aussi noté que les tarifs que comptent les théâtres pour certaines ressources syndiquées ne permettent pas à la Ville de récupérer l'intégralité de ses coûts.

- **Accords** : Nous avons examiné un échantillon de 23 contrats d'artistes de la scène signés par des membres du personnel des TMAC et du Centre des arts Shenkman. Sept contrats des TMAC n'ont pas été signés conformément aux pouvoirs délégués. En outre, même si les Services juridiques de la Ville revoient généralement chaque année les modèles d'accord, les contrats de certains spectacles ne sont pas soumis à cet examen.
- **Partenariats publics-privés (PPP)** : Les services de gestion immobilière du Centre des arts Shenkman sont assurés par Brookfield Global Integrated Solutions, dans le cadre de l'accord de gestion immobilière du Centre des arts. Nous avons constaté que la plupart des exigences de cet accord sont respectées; toutefois, d'autres exigences, surtout en ce qui a trait aux rapports, ne le sont pas.
- **Programmation** : Nous avons constaté que les TMAC et le Centre des arts Shenkman ont commencé à consigner par écrit une structure-cadre pour orienter les décisions dans la programmation; toutefois, cette structure-cadre est toujours à l'état d'ébauche. Ni l'un ni l'autre de ces deux établissements n'exerce d'activité de rayonnement, par exemple en menant des sondages auprès des clients, et l'utilisation qu'ils font de l'analytique pour connaître les intérêts et les préférences dans la localité est limitée.
- **Marketing, communication et commandites** : Nous avons constaté que les rôles et les responsabilités du personnel de l'Unité du marketing et des communications (UMC), du personnel de la Direction des commandites et de la publicité et du personnel des théâtres n'étaient pas interprétés ni adoptés uniformément. Nous avons revu l'accord de commandite de la Ville avec Meridian Credit Union et constaté que la Ville ne s'acquittait toujours pas de toutes ses obligations en vertu de cet accord.

Conclusion

Dans l'ensemble, nous avons constaté que le personnel des TMAC et du Centre des arts Shenkman était fidèle à ses engagements à l'endroit des théâtres. Il faut toutefois apporter des changements dans ses activités stratégiques et opérationnelles afin de permettre à chaque théâtre de faire fructifier tout son potentiel. Il faut mettre à jour le mandat des TMAC afin d'orienter les décisions se rapportant à ses finances et à sa programmation. L'établissement d'objectifs de rendement pour les deux théâtres permettrait au personnel et aux bénévoles d'orienter leurs efforts et leur gestion afin de surveiller les progrès accomplis. En outre, il faudrait prendre des mesures pour rehausser les contrôles portant sur l'argent comptant et les autres infrastructures et pour améliorer l'efficacité des processus opérationnels des théâtres.

Recommandations et réponses

Recommandation n° 1

Que la Ville :

- actualise le mandat des TMAC pour qu'il cadre avec les plans et les politiques culturels de la Ville, ainsi qu'avec les objectifs de la DGLCI;
- mette au point et approuve un plan stratégique, ainsi que des objectifs stratégiques, pour les TMAC;
- prépare, pour les plans stratégiques des TMAC, des rapports annuels qui comprennent de l'information sur la réalisation des objectifs stratégiques et des activités planifiées se rapportant aux objectifs stratégiques.

Réponse de la direction :

La direction est d'accord avec cette recommandation.

La DGLCI mettra au point, d'ici le quatrième trimestre de 2022 pour les TMAC, un plan stratégique qui comprendra un mandat renouvelé et des objectifs stratégiques. Dans la foulée de la mise au point de ce plan stratégique, les TMAC prépareront, d'ici au premier trimestre de 2024, un rapport annuel sur le plan stratégique, qui comprendra de l'information sur la réalisation des objectifs stratégiques et des activités planifiées se rapportant à ces objectifs.

Recommandation n° 2

Que la Ville établisse, pour le rendement des TMAC et du Centre des arts Shenkman, des objectifs qui sont surveillés et dont le compte rendu est adressé à la direction de la Ville.

Réponse de la direction :

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Le personnel des Théâtres et le personnel des Services de soutien aux activités (SSA) mettront au point les objectifs du rendement des TMAC et du Centre des arts Shenkman d'ici au deuxième trimestre de 2023. Lorsqu'ils auront été mis au point, les objectifs du rendement seront approuvés par le directeur des Programmes communautaires de loisirs et de culture. Ces objectifs seront surveillés, et on en rendra compte, chaque année, au directeur général de la DGLCI et au directeur des Programmes communautaires de loisirs et de culture.

Recommandation n° 3

Que la Ville s'assure que les dépôts des TMAC sont préparés dans un environnement sécurisé, dont l'accès est restreint.

Réponse de la direction :

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Le personnel des Théâtres et de la Direction générale des loisirs, de la culture et des installations a créé une salle de comptage sécurisé dont l'accès est limité conformément à la recommandation reproduite dans le rapport de conformité sur le traitement de l'argent comptant de 2019. Les travaux ont été achevés au troisième trimestre de 2020. La salle sera prête quand les Théâtres reprendront toutes leurs activités.

Recommandation n° 4

Que la Ville veille à ce que les TMAC et le Centre des arts Shenkman mettent en œuvre les recommandations exprimées dans le cadre des examens de la conformité du protocole de traitement de l'argent comptant menés en juin 2018 et en février 2019 respectivement.

Réponse de la direction :

La direction est d'accord avec cette recommandation et l'a mise en œuvre.

Recommandation n° 5

Que la Ville applique ses processus pour l'affectation des immobilisations, notamment la gestion des immobilisations corporelles dans les TMAC et au Centre des arts Shenkman.

Réponse de la direction :

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Les gestionnaires de portefeuille des TMAC et du Centre des arts Shenkman travailleront en collaboration avec la Division des services de gestion de l'approvisionnement et la Direction des services financiers afin de s'assurer que l'on respectera, d'ici au quatrième trimestre de 2020, les processus administratifs pour l'aliénation des immobilisations, dont la gestion des biens immobiliers corporels.

Recommandation n° 6

Que la Ville :

- définisse les rôles des TMAC et du Centre des arts Shenkman pour les plans de relève nécessaires;
- recense et évalue la relève potentielle pour ses rôles;
- recense et mette en œuvre les activités de perfectionnement nécessaires.

Réponse de la direction :

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Le gestionnaire de programme, Direction des programmes et espaces consacrés à la culture et au patrimoine travaillera en collaboration avec les gestionnaires de portefeuille des TMAC et du Centre des arts Shenkman pour recenser, d'ici au quatrième trimestre de 2021, les besoins relatifs à la relève, les compétences nécessaires pour les candidats à la relève et les rôles pour lesquels il se pourrait qu'on doive mener des activités externes de recrutement en raison des compétences particulières et techniques nécessaires. Les gestionnaires de portefeuille des TMAC et Centre des arts Shenkman continueront de recenser les activités de perfectionnement et de les mettre en œuvre dans le cadre des discussions continues et annuelles sur le perfectionnement du rendement.

Recommandation n° 7

Que la Ville veille à ce que :

- le processus de règlement (soit la marche à suivre et les approbations, entre autres) soit consigné par écrit et mis à la disposition des employés chargés de préparer et d'examiner les règlements;
- l'échantillon des règlements traités soit examiné périodiquement par un analyste de programme ou un gestionnaire de portefeuille qui ne participe pas au règlement afin de s'assurer que les écarts, les erreurs et les cas de non-conformité par rapport aux politiques de la Ville sont dépistés.

Réponse de la direction :

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Le personnel des Théâtres et le personnel des SSA de la DGLCI consigneront par écrit et affineront, dans les cas nécessaires, le processus de règlement existant. Des directives formelles seront adressées à tous les employés chargés de préparer et d'examiner les règlements pour qu'ils appliquent ce processus d'ici la fin du premier trimestre de 2021. À partir du deuxième trimestre de 2021, l'analyste de programme des Théâtres ou le gestionnaire de portefeuille des Théâtres qui n'est pas responsable des règlements passeront en revue un échantillon de règlements deux fois par an, au deuxième et au quatrième trimestres. Ces examens permettront de recenser les écarts, les erreurs et les cas dans lesquels la politique n'est pas respectée.

Recommandation n° 8

Que la Ville veille à ce que les accords conclus avec les artistes de la scène soient signés conformément aux pouvoirs délégués.

Réponse de la direction :

La direction est d'accord avec cette recommandation et l'a mise en œuvre.

Recommandation n° 9

Que la Ville fasse examiner périodiquement, par les Services juridiques, un échantillon d'accords pour les spectacles « en présentation » et que les directives données aux gestionnaires de portefeuille relativement à ces accords soient mises à jour d'après les résultats de cet examen.

Réponse de la direction :

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Les gestionnaires de portefeuille des TMAC et du Centre des arts Shenkman feront suivre, au quatrième trimestre de 2020, puis chaque année au troisième trimestre à partir de 2021, un échantillon d'accords conclus avec les artistes pour les spectacles présentés par la Ville, à examiner par les Services juridiques. Le personnel des Théâtres continuera aussi de travailler en collaboration avec les Services juridiques selon les besoins durant l'année pour préciser les nouvelles dispositions à prendre éventuellement dans le cadre des négociations avec les artistes. Les Services juridiques donneront des directives aux gestionnaires de portefeuille et au gestionnaire de programme de la Direction des programmes consacrés à la culture et au patrimoine pour mettre à jour les accords dans les cas nécessaires.

Recommandation n° 10

Que la Ville :

- se réunisse avec le sous-locateur (la Société en commandite simple du Centre des arts du PQCO) et avec le gestionnaire immobilier (BGIS) à raison d'au moins une fois par an;
- prenne connaissance de tous les rapports obligatoires, les conserve et les passe en revue, en plus de prendre les mesures qui s'imposent.

Réponse de la direction :

La direction est d'accord avec cette recommandation.

La Ville tient à intervalles réguliers des réunions avec BGIS et l'invitera à se réunir chaque année avec la Société en commandite simple du Centre des arts du PQCO à partir du premier trimestre de 2021. Les SSA de la DGLCI aideront le Centre des arts Shenkman à s'assurer que tous les rapports sont déposés, conservés et revus conformément à l'accord de PPP.

Recommandation n° 11

Que la Ville :

- mette intégralement en œuvre le processus décisionnel pour la série « en présentation » et évalue la programmation proposée par rapport à ses besoins;
- mène des activités de recherche pour mieux connaître les intérêts des clients des théâtres et du grand public, notamment des sondages et une analyse démographique.

Réponse de la direction :

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Les gestionnaires de portefeuille des TMAC et du Centre des arts Shenkman mettront intégralement en œuvre, d'ici au premier trimestre de 2021, le processus décisionnel pour les spectacles que la Ville présente et consigneront par écrit l'évaluation de la programmation proposée par rapport à ses besoins.

L'Unité du marketing et des communications (UMC) et l'unité des SSA de la DGLCI mèneront une recherche auprès des publics cibles, ce qui comprendra les sondages et l'analyse démographique des intérêts des clients des Théâtres et du grand public et fourniront chaque année, à partir du quatrième trimestre de 2021, les données pertinentes aux TMAC et aux gestionnaires de portefeuille du Centre des arts Shenkman.

Recommandation n° 12

Que la Ville précise et consigne par écrit les rôles et les responsabilités dans les activités de marketing, de communication et de commandite se rapportant aux TMAC et au Centre des arts Shenkman.

Réponse de la direction :

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Le gestionnaire de programme de l'Unité du marketing et des communications et le gestionnaire des partenariats, Publicités, Commandites et Dons préciseront et consigneront par écrit, d'ici au troisième trimestre de 2021 en collaboration avec le gestionnaire de programme, Direction des programmes et espaces consacrés à la culture et au patrimoine, les rôles et les responsabilités se rapportant au marketing, à la

communication et aux activités de commandite des TMAC et du Centre des arts Shenkman.

Recommandation n° 13

Que la Ville continue de travailler en collaboration avec la Meridian Credit Union pour appliquer les exigences de l'accord de commandite conclu entre la Ville de Meridian.

Réponse de la direction :

La direction est d'accord avec cette recommandation.

La Direction des commandites et de la publicité continue de travailler en collaboration avec la Meridian Credit Union dans le cadre de la synthèse des droits d'appellation et des avantages accessoires. On passe chaque année en revue et on remanie chacune des obligations contractuelles et chacun des avantages lorsqu'on ne peut pas exécuter une transaction sur un bien en contrepartie de la valeur égale des avantages exposés dans l'accord.

Recommandation n° 14

Que la Ville :

- mène un travail d'analyse comparative afin de connaître les sommes que consacrent des théâtres comparables dans d'autres municipalités aux activités de marketing et de communication;
- consigne par écrit la justification pour laquelle elle maintient le niveau actuel de financement ou modifie ce niveau d'après les résultats du travail d'analyse comparative et d'autres facteurs pertinents.

Réponse de la direction :

La direction est d'accord avec cette recommandation.

L'Unité du marketing et des communications mènera un travail d'analyse comparative afin de recenser les activités de marketing et de communication des autres théâtres municipaux. Les résultats de cette recherche viendront justifier le maintien ou la modification des niveaux actuels de financement. Cette recherche se déroulera d'ici au quatrième trimestre de 2021.

Rapport d'examen détaillé

Introduction

La vérification des Théâtres Meridian à Centrepointe et la vérification du Centre des arts Shenkman faisaient partie du Plan de vérification 2019 du Bureau du vérificateur général, approuvé par le Conseil municipal le 24 avril 2019. Compte tenu du nombre de processus que les deux établissements ont en commun, ces missions de vérification se sont déroulées simultanément et ont fait l'objet d'un seul rapport de vérification.

Renseignements généraux et contexte

La Ville d'Ottawa exploite deux établissements de théâtre : les Théâtres Meridian à Centrepointe (TMAC) et le Centre des arts Shenkman (Shenkman). Au moment où nous avons mené notre mission de vérification, qui s'est terminée en janvier 2020, ces deux établissements faisaient partie de la Direction générale des loisirs, de la culture et des installations (DGLCI) (figure 1).

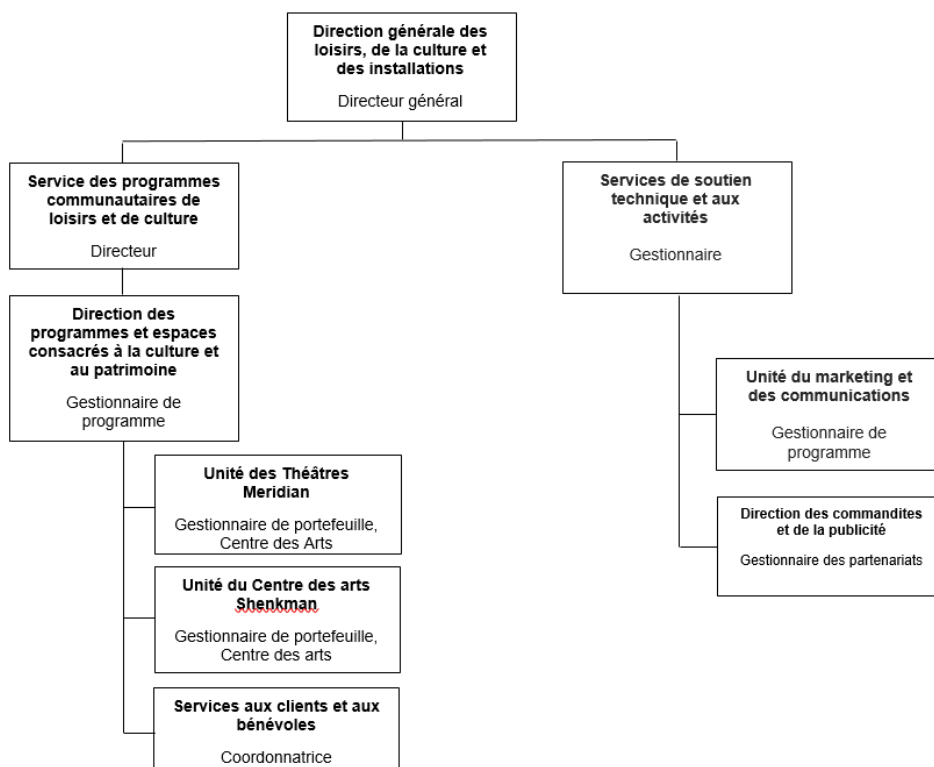


Figure 1 : Le personnel des théâtres à la Direction générale des loisirs, de la culture et des installations

Théâtres Meridian à Centrepointe

Les Théâtres Meridian à Centrepointe (qui s'appelaient auparavant le « Théâtre Centrepointe » et les « Théâtres Centrepointe ») sont des infrastructures dont la municipalité est propriétaire et exploitant à la Place-Ben-Franklin à Nepean. Ils comprennent une scène principale de 954 sièges et un studio théâtre (dont le nombre de places est compris entre 199 et 234), qui a été aménagé dans le cadre du projet d'agrandissement en 2010 et qui a été appelé commémorativement le « Studio théâtre Les-Lye » en 2019.

Le Théâtre exerce actuellement ses activités d'après le mandat suivant, institué en 1987 par l'ancienne ville de Nepean :

- mieux faire connaître au public les arts du spectacle grâce à une programmation ingénieuse et stimulante;
- encourager la participation de la collectivité en faisant appel à des bénévoles, à des projets de commandite privés et institutionnels et en offrant des programmes de formation;
- édifier et divertir la collectivité en commanditant et en présentant des artistes professionnels et des spectacles;
- offrir des salles à louer et à utiliser par les artistes et les groupes de spectacles de la localité, à la fois amateurs et professionnels, par les organismes de bienfaisance à but non lucratif, par les dirigeants d'entreprises et par les organismes commerciaux établis à Nepean, de même que par les dirigeants d'entreprises et les organismes commerciaux en général;
- encourager et promouvoir le talent artistique dans la ville de Nepean et faire connaître ce talent en offrant, aux organismes artistiques de la localité, des salles à un tarif subventionné;
- encourager l'utilisation de l'établissement par les organismes de bienfaisance à but non lucratif dans l'intérêt de la collectivité;
- encourager l'exploitation commerciale de l'établissement pour permettre de subventionner la location du théâtre par les organismes artistiques et les groupes de bienfaisance de la localité.

L'ancienne ville de Nepean a aussi approuvé un déficit d'exploitation annuel de 225 000 \$, indexé chaque année du taux d'inflation. La Ville d'Ottawa a repris la propriété de ce théâtre en 2001 à l'issue de la fusion.

Durant l'établissement du budget de 2004, le Conseil a donné pour consigne au personnel de « se pencher sur des modèles opérationnels potentiels, qui permettraient de se 'désengager' du théâtre et d'en confier la gestion à un conseil d'administration communautaire indépendant qui constituerait une entité distincte, de façon à réaliser l'équilibre optimal entre l'accès au financement offert par les ordres supérieurs de gouvernement et les sociétés, l'indépendance artistique et les avantages que font rejaillir les infrastructures des théâtres sur la collectivité ».

En octobre 2005, on a mené, et déposé auprès du Conseil municipal, un examen des services offerts en régime de concurrence. Dans cet examen, on demandait au Conseil de donner des directives sur le mandat (public ou commercial du théâtre) et sur les étapes suivantes (pour savoir s'il fallait continuer d'évaluer les options de désengagement ou conserver la structure d'exploitation existante). À la réunion qu'il a tenue à la même date, le Conseil a approuvé les mesures d'économie, les stratégies de production des recettes et la réduction des services afin de diminuer le déficit annuel du théâtre pour le porter de 326 000 \$ à 196 000 \$, en plus de demander au personnel de maintenir la structure d'exploitation existante d'après le mandat approuvé, tout en continuant de se pencher sur le concept du conseil d'administration communautaire pour la gouvernance. En 2011 et en 2012, le budget de base des TMAC a été enrichi de fonds pour tenir compte de l'agrandissement de l'établissement. En 2019, le théâtre avait un déficit budgété² de 464 000 \$ (dépenses budgétées de 1 820 k\$ et recettes budgétées de 1 356 k\$), et un déficit réel de 602 000 \$ (dépenses réelles de 1 786 k\$ et recettes réelles de 1 184 k\$).³ En 2016, 2017, 2018 et 2019, on a observé des écarts considérables entre le déficit budgété et le déficit réel (figure 2).

² Le déficit budgété correspond parfois à ce que l'on appelle le « coût d'exploitation net budgété » ou le « budget financé par les recettes fiscales ».

³ Le déficit réel de 2018 et de 2019, redressé à environ 207 000 \$ en recettes tiré des droits d'entrée pour 2018, a été comptabilisé inexactement en 2019.

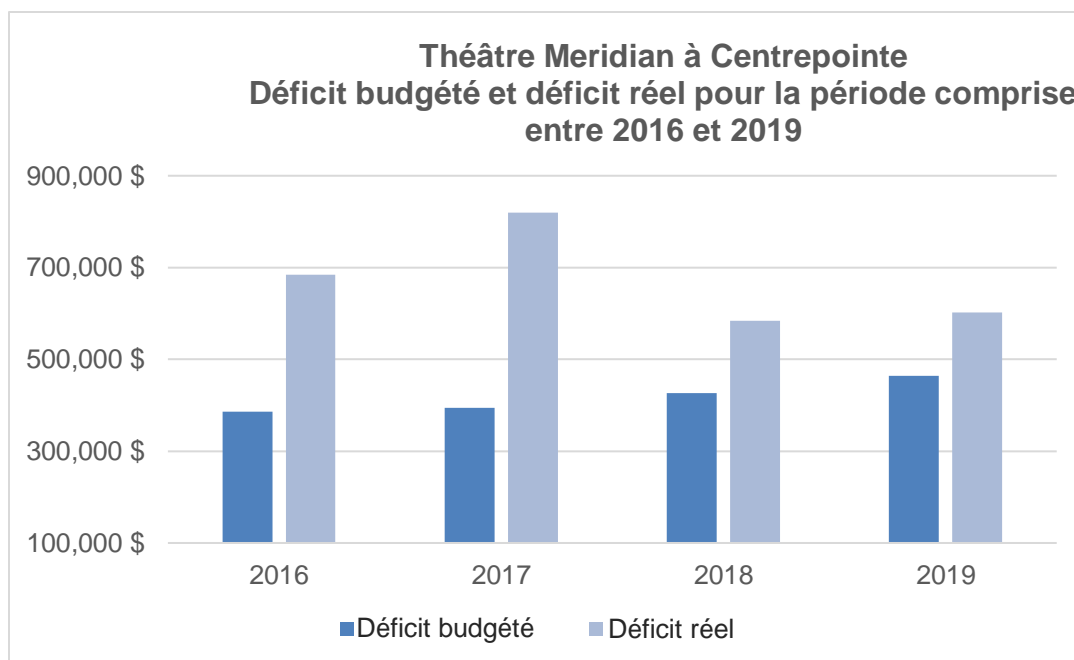


Figure 2 : Le déficit budgété et le déficit réel des Théâtres Meridian à Centrepointe pour la période comprise entre 2016 et 2019.

Centre des arts Shenkman

En juin 2005, le Conseil municipal a approuvé une stratégie de partenariat public-privé (PPP) pour un établissement artistique dans le quartier est d'Ottawa. Après avoir cherché un partenaire dans le secteur privé, la Ville a retenu le Partenariat du quartier central d'Orléans (PQCO)⁴ et a conclu un accord avec le PQCO en avril 2007. Le PQCO est responsable de la conception, de la construction, de l'entretien et de la propriété du Centre des arts Shenkman.

Dans le cadre de cet accord, la Ville a conclu un bail de 30 ans avec le PQCO et lui a offert une garantie de prêt pour financer les travaux de construction. Le PQCO doit rembourser ce prêt sur 30 ans. La Ville assure le financement des travaux de renouvellement du cycle de vie. Le gestionnaire immobilier, soit Brookfield Global Integrated Solutions (BGIS), est chargé de l'établissement et de l'exécution du plan de travaux de renouvellement annuel du cycle de vie, sous réserve de l'approbation de la

⁴ Le PQCO est mené par Forum Leasehold Partners Inc., Aecon Group Inc., Lalande + Doyle Architects Inc. et Brookfield Global Integrated Solutions (BGIS, qui s'appelait auparavant Johnson Controls ou BJC).

Vérification des Théâtres Meridian à Centrepointe et du Centre des arts Shenkman

Ville, et du déroulement de la vérification annuelle de l'état du bâtiment, préparée aux frais de BGIS. À la fin de la durée de 30 ans du prêt, la propriété du bâtiment revient à la Ville, sous réserve d'une inspection préalable et de la cession de tous les documents et de tous les accords d'entretien en vigueur.

Le Centre des arts Shenkman, qui a ouvert ses portes à Orléans en 2009, héberge une société résidente, Tara Luz Danse, et cinq partenaires artistiques résidents, soit :

- le Réseau des arts d'Ottawa;
- l'École de poterie de Gloucester;
- le Mouvement d'implication francophone d'Orléans;
- l'École d'art d'Ottawa (campus d'Orléans);
- l'École de théâtre d'Ottawa.

Le Centre des arts Shenkman abrite une salle de spectacles de 500 places (la salle Harold-Shenkman), un studio-théâtre de 162 places (le Théâtre Richcraft), ainsi qu'une galerie d'art municipale et des studios aménagés sur mesure pour la danse, la musique, la poterie, le théâtre et les arts visuels.

On a élaboré, pour 2015-2020, le plan stratégique du Centre des arts Shenkman après l'avoir exploité pendant cinq ans. Ce plan fait état de la vision du Centre. « En 2020, le Centre des Arts Shenkman sera un lieu où les efforts combinés d'un nombre croissant de partenaires enrichiront l'expérience culturelle et artistique d'un plus vaste éventail de résidents d'Orléans et d'Ottawa dans son ensemble. », ainsi que de six objectifs. Les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs de ce plan sont précisés dans le rapport annuel publié sur le site Web du Centre des arts Shenkman.

Services aux clients et aux bénévoles

L'Unité des services aux clients et aux bénévoles (USCB) épaulé les TMAC et le Centre des arts Shenkman à la fois. La coordonnatrice de l'USCB est responsable de la planification, de la mise en œuvre et de l'évaluation de l'ensemble des ventes de la billetterie et des bars et de la vente d'articles. En outre, cette coordonnatrice élabore et surveille les programmes de formation d'environ 300 bénévoles; ces programmes sont structurés pour chaque établissement et regroupent trois équipes :

- l'équipe interne (placeurs, réceptionnaires des billets et préposés à l'accueil);
- l'équipe de plateau (techniciens de l'éclairage, du son et de la scène pour les spectacles à but non lucratif);

- l'équipe de l'accueil (chargée d'accueillir les artistes et les équipes en visite).

Marketing, communication et commandites

Avant les changements apportés en 2016 à la structure organisationnelle de la Ville, les activités de marketing et de communication étaient confiées au personnel de chaque théâtre. Après le remaniement organisationnel, l'Unité du marketing et des communications (UMC) de la DGLCI est devenue responsable des services de marketing et de communication de la Direction générale (en excluant les musées). La Direction des commandites et de la publicité, qui est responsable de l'établissement et de la mise à jour des accords de dons institutionnels et de commandites de la Ville, relève aussi de la DGLCI.

Alliance internationale des employés de scène, de théâtre et de cinéma (AIEST)

L'AIEST est le syndicat qui représente les employés de scène qui participent à la présentation et à la production des spectacles, à la préparation, au montage et au démontage des événements, ainsi que de la garde-robe des TMAC et du Centre des arts Shenkman. Dans toutes les activités commerciales qui obligent à faire appel à du personnel supplémentaire (au-delà de l'effectif normal des tournées de chaque établissement), il faut faire appel à des membres de ce syndicat. Conformément à la convention collective, la Ville embauche ces ressources pour chaque spectacle en passant par le centre d'embauche de l'AIEST.

Objectifs et critères de l'examen

Dans l'ensemble, l'objectif de cette mission de vérification consistait à savoir si les finances, les ressources humaines et les opérations des Théâtres Meridian à Centrepointe et du Centre des arts Shenkman étaient gérées efficacement et si ces établissements réalisaient la programmation artistique qui cadrait avec leur mandat et avec les plans et les priorités culturels de la Ville. Cet objectif global était constitué des quatre objectifs vérificationnels suivants.

Objectif de l'examen n° 1

Savoir si on avait institué des mécanismes de gouvernance et d'encadrement et si ces mécanismes apportaient à la Ville de l'information ponctuelle et pertinente.

Critères

- Les rôles et les responsabilités de la gouvernance et de l'encadrement des Théâtres Meridian à Centrepointe et du Centre des arts Shenkman, dont les responsabilités pour l'établissement du mandat et des objectifs stratégiques, sont définis.
- Les Théâtres Meridian à Centrepointe et le Centre des arts Shenkman ont des plans établis, approuvés et mis en œuvre, qui cadrent avec leur mandat.
- Le rendement financier et opérationnel des Théâtres Meridian à Centrepointe et du Centre des arts Shenkman est surveillé à intervalles réguliers par rapport aux résultats souhaités et les enjeux sont cernés rapidement.
- Les rapports financiers et opérationnels sur les Théâtres Meridian à Centrepointe et sur le Centre des arts Shenkman sont déposés à intervalles réguliers auprès de la direction de la Ville et du Conseil municipal.

Objectif de l'examen n° 2

Évaluer l'efficacité de la conception et du fonctionnement des contrôles destinés à protéger l'argent comptant et les autres actifs des théâtres.

Critères

- Les Théâtres Meridian à Centrepointe et le Centre des arts Shenkman ont conçu et appliquent, pour protéger l'argent comptant, des contrôles internes qui cadrent avec la politique et les procédures de la Ville sur le traitement de l'argent comptant.
- Les immobilisations des Théâtres Meridian à Centrepointe et du Centre des arts Shenkman sont bien entretenues, contrôlées et surveillées afin de prévenir les dommages, les pertes ou le vol.
- Les renseignements personnels des clients sont protégés contre l'accès, l'utilisation ou la communication sans autorisation.

Objectif de l'examen n° 3

Évaluer l'à-propos des ressources humaines de chaque théâtre.

Critères

- Les Théâtres Meridian à Centrepointe et le Centre des arts Shenkman sont dotés du nombre voulu d'employés possédant les compétences et les connaissances nécessaires pour s'acquitter de leurs rôles et de leurs responsabilités.
- Des plans de relève sont en place pour les rôles clés des Théâtres Meridian à Centrepointe et du Centre des arts Shenkman.

Objectif de l'examen n° 4

Se demander si les opérations de chaque théâtre sont gérées efficacement.

Critères

- Les règlements versés aux artistes de la scène et aux partenaires sont exacts et sont établis conformément aux clauses et aux conditions des accords.
- Les accords avec les tiers, soit les artistes de la scène et les autres artistes, sont conformes aux pouvoirs délégués, aux exigences relatives aux assurances, ainsi qu'aux règlements et aux politiques de la Ville.
- Le personnel s'assure que les partenaires du Centre des arts Shenkman dans le cadre des projets de PPP respectent parfaitement les conditions des accords portant sur les biens immobiliers pour ces projets.
- La programmation des Théâtres Meridian à Centrepointe et du Centre des arts Shenkman cadre avec le mandat de chaque théâtre, ainsi qu'avec les intérêts et les préférences des clients des théâtres et du grand public.
- Les rôles, les responsabilités et les obligations de compte rendu des activités de marketing, de communication et de commandite menées pour les Théâtres Meridian à Centrepointe et le Centre des arts Shenkman sont définis.
- Les activités de marketing, de communication et de commandite menées pour les Théâtres Meridian à Centrepointe et le Centre des arts Shenkman cadrent avec leurs objectifs stratégiques et opérationnels et sont économiques.

Portée

La portée de cette mission de vérification s'étendait à la gouvernance et aux activités opérationnelles des Théâtres Meridian à Centrepointe et du Centre des arts Shenkman. La période qui faisait l'objet de la portée de cette mission était comprise entre 2016 et la date du présent rapport.

La portée de cette mission de vérification excluait :

- le Fonds de dotation Articipez;
- la programmation de la galerie d'art, des studios et de la formation au Centre des arts Shenkman;
- les procédures se rapportant à la location des locaux administratifs (salles de réunion, bureaux et salles d'entreposage), des galeries et des locaux de formation dans les deux établissements, puisque ces procédures ne portent pas expressément sur les opérations des théâtres.

Approche et méthodologie de l'examen

Cette mission de vérification a été conçue et s'est déroulée conformément aux exigences des Normes de vérification de la Ville pour s'assurer que les procédures de vérification complètes et appropriées ont été appliquées et qu'on a réuni les pièces justificatives apportant l'assurance raisonnable de l'exactitude des constatations et des conclusions vérificationnelles, telles qu'elles existaient au moment de la vérification.

La méthodologie vérificationnelle prévoyait les activités suivantes :

- des entrevues et des visites, avec le personnel, dans les deux établissements et dans d'autres directions générales de la Ville (par exemple l'Unité des services financiers et l'Unité du marketing et des communications);
- l'examen de la documentation et de l'information pertinentes (soit les accords, les budgets, les rapports sur le rendement, les règlements et les plans stratégiques, entre autres);
- la réexécution ou le sondage des contrôles.

Le plan de vérification a été finalisé en décembre 2019, et les travaux de vérification sur le terrain étaient essentiellement achevés le 31 janvier 2020.

Observations et recommandations de l'examen

Objectif de l'examen n° 1

Nous nous attendions à ce que des processus de gouvernance et d'encadrement soient en place. Il s'agit entre autres de la déclinaison des rôles et des responsabilités pour l'élaboration des mandats et des objectifs stratégiques des TMAC et du Centre des arts Shenkman. Chaque établissement devrait être doté de plans stratégiques et les mettre en œuvre. Nous nous attendions aussi à ce que les TMAC et le Centre des arts Shenkman exercent des activités de surveillance afin d'évaluer le rendement financier et opérationnel et de soumettre à intervalles réguliers les rapports correspondants à la direction de la Ville, au Comité et au Conseil municipal.

Gouvernance et encadrement

Nous avons constaté que les TMAC exercent actuellement leurs activités en vertu du mandat approuvé en 1987 par l'ancienne ville de Nepean. Dans le cadre de son orientation financière, ils ne doivent pas comptabiliser un déficit d'exploitation annuel supérieur à 225 000 \$, indexé chaque année du taux d'inflation; cette orientation financière a aussi été établie et approuvée par l'ancienne ville. La dernière confirmation en date de l'orientation de son mandat par le Conseil municipal remonte à la fin de 2005, à l'époque où on avait mené un examen des services en régime de concurrence (ESRC). On n'a donc pas tenu d'examen du mandat des théâtres depuis 15 ans. À la même réunion du Conseil municipal en 2005, on a adopté une motion obligeant les TMAC à réaliser des économies, à adopter des stratégies de production de recettes et à réduire les services afin de diminuer leur déficit annuel pour le porter de 326 000 \$ à 196 000 \$ (soit l'équivalent de 249 000 \$ en dollars de 2019⁵) à partir de 2007. D'après nos discussions avec le personnel des théâtres, aucune autre directive n'a été donnée à propos du déficit annuel des théâtres. Puisqu'il s'est écoulé 15 ans, il se pourrait que le mandat des TMAC ne corresponde plus à leur environnement opérationnel et que leurs résultats financiers ne cadrent plus avec les attentes du Comité et du Conseil municipal. En outre, on n'a pas élaboré de plan stratégique ni d'objectifs stratégiques pour les TMAC, ce qui est conforme aux occasions d'améliorer le plan stratégique de la DGLCI que nous avons relevées dans notre mission de vérification des pratiques de gestion de la Direction générale des loisirs, de la culture et des installations, dont le

⁵ Selon la Feuille de calcul de l'inflation de la Banque du Canada.

rapport a été déposé en avril 2019. Puisqu'il n'y a pas de plan stratégique ni d'objectifs stratégiques, les modalités selon lesquelles les TMAC définissent leurs priorités et affectent leurs ressources dans ces secteurs ne sont pas évidentes.

Par contre, un plan stratégique a été approuvé pour le Centre des arts Shenkman en 2015 d'après la consultation publique menée dans un questionnaire en ligne et dans des séances de travail en groupe. Ces séances ont fait intervenir le personnel du Centre, ses cinq partenaires artistiques résidents, sa clientèle de locataires, ses bénévoles et les propriétaires de commerces du secteur. Le plan comprend aussi un énoncé de la vision, ainsi que les buts et les objectifs pour la période de 2015 à 2020. Les progrès accomplis par rapport aux objectifs du plan font l'objet d'un rapport annuel publié sur le site Web du Centre. Il y a des pratiques rigoureuses dont la mise en œuvre pourrait apporter des avantages aux TMAC.

Recommandation n° 1

Que la Ville :

- actualise le mandat des TMAC pour qu'il cadre avec les plans et les politiques culturels de la Ville, ainsi qu'avec les objectifs de la DGLCI;
- mette au point et approuve un plan stratégique, ainsi que des objectifs stratégiques, pour les TMAC;
- prépare, pour les plans stratégiques des TMAC, des rapports annuels qui comprennent de l'information sur la réalisation des objectifs stratégiques et des activités planifiées se rapportant aux objectifs stratégiques.

Réponse de la direction :

La direction est d'accord avec cette recommandation.

La DGLCI mettra au point, d'ici le quatrième trimestre de 2022 pour les TMAC, un plan stratégique qui comprendra un mandat renouvelé et des objectifs stratégiques. Dans la foulée de la mise au point de ce plan stratégique, les TMAC prépareront, d'ici au premier trimestre de 2024, un rapport annuel sur le plan stratégique, qui comprendra de l'information sur la réalisation des objectifs stratégiques et des activités planifiées se rapportant à ces objectifs.

Surveillance du rendement financier et opérationnel

D'après nos discussions avec le personnel, nous avons constaté que le rendement financier des TMAC et du Centre des arts Shenkman par rapport à leurs budgets est surveillé continuellement par le gestionnaire de portefeuille de chaque théâtre et périodiquement par le gestionnaire de programme de la Direction des programmes et espaces consacrés à la culture et au patrimoine. Malgré tout, les TMAC ont accusé d'importants déficits budgétaires dans la période comprise entre 2016 et 2019 (tableau 1). D'après nos discussions avec le gestionnaire de programme de la Direction des programmes et espaces consacrés à la culture et au patrimoine, on a porté à la connaissance du directeur des Programmes communautaires de loisirs et de culture les déficits budgétaires des TMAC.

Tableau 1 : Déficit budgétés, déficits réels et écarts entre les déficits budgétés et les déficits réels des Théâtres Meridian à Centrepointe pour la période comprise entre 2016 et 2019

Années	Déficits budgétés	Déficits réels ⁶	Écarts (\$)	Écarts (%)
2016	386 237 \$	685 017 \$	(298 780 \$)	77 %
2017	395 041 \$	820 127 \$	(425 086 \$)	108 %
2018	426 667 \$	584 043 \$	(157 376 \$)	37 %
2019	464 245 \$	602 153 \$	(137 908 \$)	30 %
Total	1 672 190 \$	2 691 340 \$	(1 019 150 \$)	61 %

Le Centre des arts Shenkman a accusé un déficit budgétaire de 46 000 \$ en 2016, avant de dégager des excédents budgétaires pendant trois ans, de 2017 à 2019. Toutefois, le budget du Centre des arts Shenkman n'est pas comparable à celui des TMAC en raison des coûts des infrastructures des programmes, de l'ordre de 3,2 millions de dollars, liés à l'accord de PPP. Bien que les Services d'exploitation des installations (SEI) soient responsables du budget des infrastructures des programmes,

⁶ Les chiffres du déficit budgétaire de 2018 et de 2019 ont été redressés pour comptabiliser, dans le déficit budgétaire de 2018, environ 207 000 \$ en recettes provenant des droits d'entrée réalisées en 2018 et comptabilisés en 2019.

ce poste fait partie du budget du Centre des arts Shenkman pour les besoins de l'établissement des rapports.

Bien que l'on mesure continuellement le rendement opérationnel des TMAC et du Centre des arts Shenkman, on produit généralement chaque année les rapports sur les rendements, qui sont soumis exclusivement au gestionnaire de programme. En outre, on n'a pas établi d'objectif ni de cible de rendement pour les TMAC comme pour le Centre des arts Shenkman. Cette constatation s'apparente à celle que nous avons notée dans notre rapport de vérification déposé en avril 2019 pour les Pratiques de gestion de la Direction générale des loisirs, de la culture et des installations (DGLCI) : la DGLCI n'a pas défini d'indicateurs de rendement pour permettre de fixer des cibles de rendement. Le gestionnaire de programme a fait savoir que même si les cibles de rendement liées à la fréquentation sont courantes dans l'industrie, il est difficile de les fixer, puisque la fréquentation est largement tributaire des spectacles présentés dans chaque établissement. Toutefois, si on ne met pas en place des objectifs et des cibles de rendement, il est difficile d'évaluer les résultats opérationnels pour savoir s'ils répondent aux attentes exprimées. En raison de la distribution et de la fréquence limitées des rapports opérationnels, la direction de la Ville, le Comité et le Conseil municipal pourraient ne pas avoir connaissance des problèmes opérationnels liés aux TMAC et au Centre des arts Shenkman, ce qui pourrait réduire la qualité de l'encadrement exercé.

Recommandation n° 2

Que la Ville établisse, pour le rendement des TMAC et du Centre des arts Shenkman, des objectifs qui sont surveillés et dont le compte rendu est adressé à la direction de la Ville.

Réponse de la direction :

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Le personnel des Théâtres et le personnel des Services de soutien aux activités (SSA) mettront au point les objectifs du rendement des TMAC et du Centre des arts Shenkman d'ici au deuxième trimestre de 2023. Lorsqu'ils auront été mis au point, les objectifs du rendement seront approuvés par le directeur des Programmes communautaires de loisirs et de culture. Ces objectifs seront surveillés, et on en rendra compte, chaque année, au directeur général de la DGLCI et au directeur des Programmes communautaires de loisirs et de culture.

Objectif de l'examen n° 2

Nous nous attendions à ce que les TMAC et le Centre des arts Shenkman aient mis en place des contrôles afin de protéger l'argent comptant et les autres actifs des théâtres. Nous nous attendions à ce que les contrôles exercés pour protéger l'argent comptant cadrent avec la Politique et les procédures sur le traitement de l'argent comptant de la Ville. Puisque les deux établissements gèrent leurs immobilisations (dont l'équipement des théâtres), nous nous attendions à ce qu'ils assurent l'entretien, la surveillance et la sécurité de ces actifs. Et puisque les renseignements personnels (dont les numéros de carte de crédit) sont recueillis auprès des clients dans la vente des billets, nous nous attendions à ce que ces renseignements soient protégés en bonne et due forme.

Protection des actifs des théâtres

Nous avons constaté que le personnel de la Direction de l'examen des politiques et des processus de la Direction générale des services des finances de la Ville avait mené des examens de la conformité de la politique et des procédures sur le traitement de l'argent comptant pour les TMAC en juin 2018 et pour le Centre des arts Shenkman en février 2019. Ces deux examens ont donné lieu à un certain nombre de recommandations destinées à améliorer la conformité aux politiques et aux procédures de la Ville sur le traitement de l'argent comptant. En décembre 2019, nous avons aussi procédé à des sondages de conformité dans le traitement de l'argent comptant dans les deux établissements et avons constaté que l'on ne s'était pas penchés sur certaines recommandations découlant des examens de la conformité dans le traitement de l'argent comptant. L'une des recommandations importantes formulées pour les TMAC et qui n'avaient pas été appliquées visait à s'assurer que les dépôts sont préparés dans un environnement sécuritaire, dont l'accès est restreint.⁷

Recommandation n° 3

Que la Ville s'assure que les dépôts des TMAC sont préparés dans un environnement sécurisé, dont l'accès est restreint.

⁷ La direction a fait savoir que la construction de cet espace a été achevée après nos sondages vérificationnels, en février 2020. Elle a constaté que l'un des coffres-forts à ranger dans cette zone devait être remplacé avant que la salle puisse être opérationnalisée. Ces travaux ont été suspendus en raison de la fermeture de l'établissement (à cause de la COVID-19) et seront reprogrammés quand les activités normales reprendront.

Réponse de la direction :

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Le personnel des Théâtres et de la Direction générale des loisirs, de la culture et des installations a créé une salle de comptage sécurisé dont l'accès est limité conformément à la recommandation reproduite dans le rapport de conformité sur le traitement de l'argent comptant de 2019. Les travaux ont été achevés au troisième trimestre de 2020. La salle sera prête quand les Théâtres reprendront toutes leurs activités.

Recommandation n° 4

Que la Ville veille à ce que les TMAC et le Centre des arts Shenkman mettent en œuvre les recommandations exprimées dans le cadre des examens de la conformité du protocole de traitement de l'argent comptant menés en juin 2018 et en février 2019 respectivement.

Réponse de la direction :

La direction est d'accord avec cette recommandation et l'a mise en œuvre.

On a mis sur pied des fonds de renouvellement des immobilisations (FRI) pour les TMAC comme pour le Centre des arts Shenkman afin de financer les besoins en immobilisations en percevant des frais supplémentaires sur les billets. Ces fonds leur permettent d'acheter l'équipement des théâtres, d'en assurer l'entretien et de le remplacer. Nous avons constaté que les deux établissements ont dressé l'inventaire des biens d'équipement, établi des plans d'entretien et effectué des inspections de l'équipement à intervalles réguliers afin de connaître l'équipement qu'il faut réparer. Nous avons constaté que l'on fait appel à des mesures de sécurité physique, par exemple en restreignant l'accès aux zones de l'arrière-scène et en prévoyant des clés et des cadenas supplémentaires, afin de protéger l'équipement contre le vol. Les employés sont au courant des protocoles à respecter en cas de vol. Il s'agit de pratiques saines, qu'il faut continuer d'appliquer.

Toutefois, le personnel a une connaissance limitée des politiques et des procédures de la Ville en ce qui concerne l'aliénation des immobilisations et la gestion des immobilisations corporelles (IC). Il y a donc un risque, puisque la Ville n'a peut-être pas recensé ni capitalisé, dans les comptes, toutes les IC des TMAC et du Centre des arts Shenkman et que ces IC pourraient continuer d'être comptabilisées dans les états

financiers de la Ville après leur aliénation. En outre, il se pourrait que la Ville n'obtienne pas la contrepartie financière intégrale des immobilisations de chaque établissement (dont les IC) dans le cadre de leur aliénation.

Recommandation n° 5

Que la Ville applique ses processus pour l'affectation des immobilisations, notamment la gestion des immobilisations corporelles dans les TMAC et au Centre des arts Shenkman.

Réponse de la direction :

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Les gestionnaires de portefeuille des TMAC et du Centre des arts Shenkman travailleront en collaboration avec la Division des services de gestion de l'approvisionnement et la Direction des services financiers afin de s'assurer que l'on respectera, d'ici au quatrième trimestre de 2020, les processus administratifs pour l'aliénation des immobilisations, dont la gestion des biens immobiliers corporels.

Objectif de l'examen n° 3

Nous nous attendions à ce que chaque théâtre soit doté des effectifs voulus, en mesure de s'acquitter de leurs rôles et de leurs responsabilités. Nous nous attendions aussi à ce que les TMAC et le Centre des arts Shenkman établissent des plans de relève pour les postes de cadre.

Ressources humaines

En date de novembre 2019, chaque théâtre⁸ comptait dix postes à temps plein, sept postes à temps partiel et quatre postes occasionnels. En outre, la coordonnatrice des Services aux clients et aux bénévoles épaula les deux établissements en élaborant et en surveillant les programmes de formation des bénévoles. Les frais réels de rémunération, d'avantages sociaux et d'heures supplémentaires pour 2019 se sont

⁸ En excluant les postes dans les galeries d'art communautaires et dans la formation artistique du Centre des arts Shenkman, qui n'ont aucun lien avec les activités du théâtre.

chiffrés à environ 1,3 million de dollars pour les TMAC et à 1,4 million de dollars⁹ pour le Centre des arts Shenkman.

D'après nos discussions avec les gestionnaires de portefeuille, la plupart des postes dans les TMAC et au Centre des arts Shenkman réclament des connaissances, des compétences et des aptitudes spécialisées. Même si les postes à temps partiel et occasionnels et l'effectif de bénévoles disponibles apportent une plus grande souplesse et permettent de contrôler les coûts, il est parfois difficile, pour ces employés, de perfectionner et d'actualiser les compétences nécessaires pour s'acquitter de leurs fonctions. Les gestionnaires de portefeuille ont aussi fait savoir qu'ils ont de la difficulté à fidéliser les employés à temps partiel, surtout dans les postes de responsables des services à la clientèle.

Les TMAC et le Centre des arts Shenkman s'en remettent tous à des bénévoles pour assurer le service à la clientèle, l'accueil et le soutien de la production, ce qui ne coûte rien à la Ville. En 2019, 304 bénévoles ont donné plus de 22 000 heures de travail, ce qui représente environ 600 000 \$¹⁰ en services. La direction a fait observer que l'effectif de bénévoles vieillit et qu'il sera essentiel de le réactualiser dans les prochaines années.

Bien qu'on soit en train de préparer le candidat qui pourrait être appelé à remplacer le gestionnaire de portefeuille du Centre des arts Shenkman, nous avons constaté qu'on n'avait pas établi de plan de relève en bonne et due forme pour les postes de cadre dans les TMAC comme dans le Centre des arts Shenkman. Par exemple, les deux gestionnaires de portefeuille exercent leurs fonctions depuis une dizaine d'années. Outre leurs fonctions administratives, ils sont seuls responsables de l'élaboration de la programmation des théâtres. Si on ne dépiste pas les candidats à la relève pour ces fonctions et qu'on n'assure pas leur perfectionnement, il y a un risque, puisque l'on pourrait être privés des compétences des titulaires, surtout en ce qui a trait à la programmation des théâtres.

⁹ En excluant la rémunération, les avantages sociaux et les heures supplémentaires des postes dans les galeries d'art communautaires et dans la formation artistique du Centre des arts Shenkman, qui n'ont aucun lien avec les activités du théâtre.

¹⁰ À raison d'un tarif de 27 \$ l'heure, soit le salaire horaire moyen dans le secteur essentiel des organismes à but non lucratif en 2017 (Conference Board of Canada, « La valeur du bénévolat au Canada »).

Recommandation n° 6

Que la Ville :

- définisse les rôles des TMAC et du Centre des arts Shenkman pour les plans de relève nécessaires;
- recense et évalue la relève potentielle pour ses rôles;
- recense et mette en œuvre les activités de perfectionnement nécessaires.

Réponse de la direction :

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Le gestionnaire de programme, Direction des programmes et espaces consacrés à la culture et au patrimoine travaillera en collaboration avec les gestionnaires de portefeuille des TMAC et du Centre des arts Shenkman pour recenser, d'ici au quatrième trimestre de 2021, les besoins relatifs à la relève, les compétences nécessaires pour les candidats à la relève et les rôles pour lesquels il se pourrait qu'on doive mener des activités externes de recrutement en raison des compétences particulières et techniques nécessaires. Les gestionnaires de portefeuille des TMAC et du Centre des arts Shenkman continueront de recenser les activités de perfectionnement et de les mettre en œuvre dans le cadre des discussions continues et annuelles sur le perfectionnement du rendement.

Objectif de l'examen n° 4

Règlements

Pendant chaque saison de spectacles, on présente à la fois des spectacles « en présentation » et des spectacles en location. Pour les spectacles « en présentation », la Ville se concerte avec un organisme artistique ou commercial, qu'elle rémunère, pour présenter un spectacle et assume le risque financier du déroulement du spectacle. Pour les spectacles en location, un artiste ou un organisme (commercial ou à but non lucratif) verse un loyer pour la salle de spectacle et les ressources correspondantes (soit l'équipement et le personnel, entre autres). Dans ce cas, l'artiste ou l'organisme assume le risque financier du déroulement du spectacle.

Pour les spectacles « en présentation » comme pour les spectacles en location, le personnel des TMAC et du Centre des arts Shenkman estime d'avance les coûts du déroulement du spectacle et en fait état dans l'accord signé par l'artiste ou l'organisme

et par le représentant de la Ville. Puisque les recettes et les coûts réels d'un spectacle ne sont connus que lorsque ce spectacle a été présenté, les TMAC et le Centre des arts Shenkman préparent des règlements afin de calculer les sommes que la Ville doit verser ou qu'on lui doit. Ces sommes sont ensuite perçues ou versées par l'Unité des services financiers. Nous nous attendions à ce que les règlements préparés par les TMAC et par le Centre des arts Shenkman soient exacts et cadrent avec les accords conclus par ces établissements avec les tiers.

Les tarifs que comptent les TMAC et le Centre des arts Shenkman pour la location des salles de spectacle, la billetterie et le renouvellement des immobilisations et les changements apportés à ces tarifs sont approuvés chaque année par le Conseil municipal. Le personnel fait appel à des tableurs pour appliquer ces tarifs et d'autres tarifs dans le calcul des frais des spectacles et pour préparer les règlements. Nous avons constaté que l'on pourrait améliorer les contrôles exercés sur ces tableurs, puisque les cellules qui font état des tarifs ne sont pas protégées et que l'on peut passer des écritures manuelles dans les fiches de calcul des règlements. Par conséquent, les sommes que la Ville doit verser ou qu'on lui doit peuvent comporter des erreurs. Nous avons examiné 24 règlements traités par les TMAC et par le Centre des arts Shenkman, pour des spectacles « en présentation » comme pour des spectacles en location, et nous avons relevé les problèmes suivants :

- différences entre le dépôt à effectuer selon l'accord et le dépôt effectué d'après le règlement;
- application inexacte des tarifs;
- paiements en sus des pouvoirs délégués du fondé de signature;
- renonciation aux frais sans autorisation ni explication.

La plupart des erreurs constatées pouvaient être attribuées à l'erreur humaine et pouvaient être causées parce que les employés qui ne participaient pas au règlement et à la saisie manuelle des données n'effectuaient pas d'examen, bien que certaines erreurs pouvaient aussi s'expliquer par la méconnaissance ou par l'inapplication des politiques de la Ville. Les règlements inexacts peuvent donner lieu à des pertes financières potentielles pour la Ville et pourraient permettre de croire que les clients des salles de spectacle ne sont pas traités sur un pied d'égalité.

Recommandation n° 7

Que la Ville veille à ce que :

- le processus de règlement (soit la marche à suivre et les approbations, entre autres) soit consigné par écrit et mis à la disposition des employés chargés de préparer et d'examiner les règlements;
- l'échantillon des règlements traités soit examiné périodiquement par un analyste de programme ou un gestionnaire de portefeuille qui ne participe pas au règlement afin de s'assurer que les écarts, les erreurs et les cas de non-conformité par rapport aux politiques de la Ville sont dépistés.

Réponse de la direction :

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Le personnel des Théâtres et le personnel des SSA de la DGLCI consigneront par écrit et affineront, dans les cas nécessaires, le processus de règlement existant. Des directives formelles seront adressées à tous les employés chargés de préparer et d'examiner les règlements pour qu'ils appliquent ce processus d'ici la fin du premier trimestre de 2021. À partir du deuxième trimestre de 2021, l'analyste de programme des Théâtres ou le gestionnaire de portefeuille des Théâtres qui n'est pas responsable des règlements passeront en revue un échantillon de règlements deux fois par an, au deuxième et au quatrième trimestres. Ces examens permettront de recenser les écarts, les erreurs et les cas dans lesquels la politique n'est pas respectée.

L'Unité des services financiers comme le personnel des théâtres nous ont appris que les tarifs que les TMAC et le Centre des arts Shenkman comptent à leurs clients pour l'utilisation des ressources de l'AIEST ne permettent pas à la Ville de récupérer l'intégralité des coûts de ces ressources. À ce que nous sachions, pour financer les avantages sociaux (dont les frais médicaux et les vacances) qui viennent s'ajouter aux taux horaires de rémunération, les tarifs comptés pour les ressources de l'AIEST devraient être majorés d'environ 20 % par rapport aux tarifs appliqués à l'heure actuelle. La direction a fait savoir que la norme dans l'industrie consiste à compter aux clients les taux horaires de rémunération, sans leur facturer, lorsqu'ils louent des salles, les coûts des avantages sociaux. On nous a appris que la facturation de l'intégralité des coûts serait un fardeau financier pour les clients qui louent des salles et ne permettrait pas aux TMAC et au Centre des arts Shenkman d'être concurrentiels. Toutefois, le fait

de ne pas récupérer l'intégralité des coûts de ces ressources se répercute sur la santé financière et sur la viabilité des théâtres.

Accords

Nous nous attendions à constater que les accords conclus avec les artistes de la scène soient conformes aux politiques et aux exigences de la Ville, ainsi qu'aux pouvoirs délégués. Nous avons examiné 23 accords pour des spectacles « en présentation » et en location, soit 13 pour les TMAC et 10 pour le Centre des arts Shenkman. Nous avons constaté que sept des accords des TMAC (54 %) n'étaient pas signés conformément aux pouvoirs délégués. Par contre, tous les accords examinés pour le Centre des arts Shenkman avaient été signés par le responsable compétent. Il faut signaler que trois des accords des TMAC qui n'avaient pas été signés conformément aux pouvoirs délégués portaient sur des spectacles « en présentiel ». Ces accords sont plus inquiétants, puisque la Ville supporte le risque financier des spectacles. Si on ne demande pas au responsable compétent de signer ces accords, il ne sera sans doute pas au courant des risques financiers que la Ville supporte.

Recommandation n° 8

Que la Ville veille à ce que les accords conclus avec les artistes de la scène soient signés conformément aux pouvoirs délégués.

Réponse de la direction :

La direction est d'accord avec cette recommandation et l'a mise en œuvre.

Pour certains spectacles en location, on renonce aux assurances de la Ville, qui s'en remet aux artistes pour souscrire ces assurances. Nous avons examiné un échantillon de dossiers et confirmé que les certificats d'assurance sont recueillis et conservés dans les TMAC comme au Centre des arts Shenkman. Pour les spectacles « en présentation », l'artiste doit, en vertu du contrat, souscrire sa propre assurance.

Nous avons constaté que les accords sont généralement examinés par les Services juridiques chaque année. Toutefois, les accords des spectacles « en présentation » sont rédigés par l'agence de l'artiste et sont modifiés dans les cas nécessaires par les gestionnaires de portefeuille, d'après un aide-mémoire général. Les employés ont expliqué que si ces accords ne sont pas examinés par les Services juridiques, c'est parce qu'on n'a pas le temps de le faire. Puisque ces accords peuvent être très circonstanciés, les modifications à y apporter sont parfois vastes. Parce que les

gestionnaires de portefeuille ne sont pas des experts juridiques, il se peut qu'on ne puisse pas apporter aux accords les modifications ou les changements nécessaires, ce qui pourrait exposer la Ville à un risque dans la conformité aux lois et aux règlements.

Recommandation n° 9

Que la Ville fasse examiner périodiquement, par les Services juridiques, un échantillon d'accords pour les spectacles « en présentation » et que les directives données aux gestionnaires de portefeuille relativement à ces accords soient mises à jour d'après les résultats de cet examen.

Réponse de la direction :

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Les gestionnaires de portefeuille des TMAC et du Centre des arts Shenkman feront suivre, au quatrième trimestre de 2020, puis chaque année au troisième trimestre à partir de 2021, un échantillon d'accords conclus avec les artistes pour les spectacles présentés par la Ville, à examiner par les Services juridiques. Le personnel des Théâtres continuera aussi de travailler en collaboration avec les Services juridiques selon les besoins durant l'année pour préciser les nouvelles dispositions à prendre éventuellement dans le cadre des négociations avec les artistes. Les Services juridiques donneront des directives aux gestionnaires de portefeuille et au gestionnaire de programme de la Direction des programmes consacrés à la culture et au patrimoine pour mettre à jour les accords dans les cas nécessaires.

Partenariats publics-privés (PPP)

Nous nous attendons à ce que le personnel de la Ville s'assure que le partenaire dans le cadre du PPP du Centre des arts Shenkman s'acquiesce des obligations de l'accord sur la gestion immobilière. En avril 2017, on a établi l'Accord de gestion immobilière du Centre des arts, qui réunit la Société en commandite simple du Centre des arts du PQCO, Johnson Controls Limited Partnership (qui s'appelle aujourd'hui Brookfield Global Integrated Solutions ou BGIS) et la Ville d'Ottawa pour offrir, au Centre des arts Shenkman, des services de gestion immobilière. Cet accord prévoit, pour la Société en commandite simple du Centre des arts du PQCO et BGIS, des obligations se rapportant à la communication, aux normes de service, aux rapports et relevés financiers, aux budgets et aux dépenses d'exploitation, ainsi qu'aux budgets et aux plans du renouvellement du cycle de vie.

Vérification des Théâtres Meridian à Centrepointe et du Centre des arts Shenkman

Nous avons constaté que le personnel veille à ce que certaines exigences de cet accord soient respectées. Par exemple, le personnel du Centre des arts Shenkman se réunit au moins une fois par mois avec un représentant de BGIS pour cerner les problèmes et les besoins de la gestion immobilière des événements à venir. Toutefois, la Société en commandite simple du Centre des arts du PQCO, BGIS et la Ville doivent se réunir au moins une fois par an, ce qui n'est pas le cas selon le personnel. Le personnel n'a pas non plus été en mesure de nous fournir des exemplaires des rapports obligatoires que BGIS doit faire parvenir à la Ville. C'est pourquoi il y a un risque que BGIS n'exerce pas toutes les activités nécessaires en vertu de l'accord selon les normes qui y sont exposées, ce qui pourrait avoir pour effet de dégrader les biens immobiliers.

Recommandation n° 10

Que la Ville :

- se réunisse avec le sous-locateur (la Société en commandite simple du Centre des arts du PQCO) et avec le gestionnaire immobilier (BGIS) à raison d'au moins une fois par an;
- prenne connaissance de tous les rapports obligatoires, les conserve et les passe en revue, en plus de prendre les mesures qui s'imposent.

Réponse de la direction :

La direction est d'accord avec cette recommandation.

La Ville tient à intervalles réguliers des réunions avec BGIS et l'invitera à se réunir chaque année avec la Société en commandite simple du Centre des arts du PQCO à partir du premier trimestre de 2021. Les SSA de la DGLCI aideront le Centre des arts Shenkman à s'assurer que tous les rapports sont déposés, conservés et revus conformément à l'accord de PPP.

Programmation

S'agissant de la programmation des théâtres, nous nous attendions à ce que cette programmation cadre avec le mandat de chaque établissement, ainsi qu'avec les goûts des clients et du public. Les TMAC ont pour mandat de « mieux faire connaître au public les arts du spectacle grâce à une programmation innovante et stimulante », alors que le Centre des arts Shenkman a pour mandat d'« assurer un plus vaste éventail d'activités culturelles et artistiques ». Compte tenu de ces mandats, la programmation

des théâtres n'est pas parfaitement harmonisée avec les préférences de tous les clients des théâtres et du grand public.

Les gestionnaires de portefeuille sont seuls responsables de l'élaboration de la programmation des théâtres dans chaque établissement. Ensemble, ils ont mis au point un document sur le processus décisionnel pour la série des spectacles « en présentation »; toutefois, au moment de la vérification, ce document était provisoire. Le processus décisionnel fait état de la vision de la programmation, y compris un énoncé de mission et ses valeurs ainsi que les facteurs précis qui doivent entrer en ligne de compte lorsqu'on prend des décisions dans la programmation, par exemple l'harmonisation avec les plans et les politiques, les budgets et les travaux de recherche de la Ville, entre autres.

Toutefois, nous avons noté que dans la pratique, les décisions ne cadrent pas parfaitement avec le processus consigné dans ce document. Par exemple, parce que le mandat des TMAC n'a pas été revu et mis à jour depuis de nombreuses années, son utilité est limitée quand il s'agit d'orienter les décisions portant sur la programmation. En outre, même si le processus décisionnel indique que les travaux de recherche doivent éclairer les décisions dans la programmation, le personnel n'a pas mené d'activité de rayonnement, par exemple des sondages auprès des clients, et fait rarement appel aux données analytiques pour recenser les intérêts et les préférences dans la localité. Ces activités n'ont pas été priorisées dans les dernières années, ce qui pourrait être lié aux rôles et aux responsabilités dans les activités de marketing, de communication et de commandite, dont il est question ci-après. C'est pourquoi la programmation sélectionnée pourrait ne pas cadrer avec les préférences des clients des théâtres et du grand public, ce qui pourrait avoir pour effet de diminuer les recettes et la clientèle.

Recommandation n° 11

Que la Ville :

- mette intégralement en œuvre le processus décisionnel pour la série « en présentation » et évalue la programmation proposée par rapport à ses besoins;
- mène des activités de recherche pour mieux connaître les intérêts des clients des théâtres et du grand public, notamment des sondages et une analyse démographique.

Réponse de la direction :

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Les gestionnaires de portefeuille des TMAC et du Centre des arts Shenkman mettront intégralement en œuvre, d'ici au premier trimestre de 2021, le processus décisionnel pour les spectacles que la Ville présente et consigneront par écrit l'évaluation de la programmation proposée par rapport à ses besoins.

L'Unité du marketing et des communications (UMC) et l'unité des SSA de la DGLCI mèneront une recherche auprès des publics cibles, ce qui comprendra les sondages et l'analyse démographique des intérêts des clients des Théâtres et du grand public et fourniront chaque année, à partir du quatrième trimestre de 2021, les données pertinentes aux TMAC et aux gestionnaires de portefeuille du Centre des arts Shenkman.

Marketing, communication et commandites

Nous nous attendions à ce que les rôles, les responsabilités et les obligations de compte rendu soient clairement définis pour les activités de marketing, de communication et de commandite et à ce que ces activités viennent étayer les objectifs de chaque établissement et permettent d'optimiser les ressources financières.

Nous avons constaté que les activités exercées par l'UMC pour le compte des TMAC et du Centre des arts Shenkman sont définies dans un plan annuel et dans les plans de marketing de chaque théâtre et qu'il existe désormais une liste de services que cette unité rend à chacun de ces théâtres. Malgré tout, il y a des secteurs dans lesquels on ne s'entend pas sur les rôles et les responsabilités de l'UMC et du personnel des théâtres. Par exemple, le rôle de l'UMC en ce qui a trait aux partenaires artistiques résidents du Centre des arts Shenkman n'est pas l'objet d'une convention ni d'un accord. Il s'agit d'une question importante, puisqu'il se pourrait que le personnel ne puisse pas se consacrer aux services à offrir quand il s'agit de négocier les rôles et les responsabilités. D'après nos discussions avec l'UMC et le personnel des théâtres, ces divergences d'opinions s'expliquent par le changement intervenu dans la structure organisationnelle de la Direction générale, qui a donné lieu à une fonction consolidée dans les activités de marketing de cette direction générale, au lieu de confier au personnel spécialisé dans le marketing et la communication le soin d'épauler les TMAC et le Centre des arts Shenkman.

En outre, les rôles et les responsabilités se rapportant aux activités de commandite ne sont pas suffisamment clairs. C'est ce que démontre l'accord conclu par le gestionnaire de portefeuille du Centre des arts Shenkman avec CP Business Solutions en 2019 pour les services de marketing : l'UMC a fait savoir que cet accord avait été conclu sans son intervention. Or, l'UMC s'est acquitté de certaines obligations dans le cadre de l'accord. La Direction des commandites et de la publicité, dont le mandat consiste à donner des conseils sur toutes les questions portant sur les dons, les commandites et la publicité, n'est pas intervenue elle non plus. Dans l'ensemble, l'efficience et l'efficacité des activités de marketing, de communication et de commandite se rapportant aux TMAC et au Centre des arts Shenkman pourraient être fragilisées parce qu'on ne s'entend pas sur les rôles et les responsabilités.

Recommandation n° 12

Que la Ville précise et consigne par écrit les rôles et les responsabilités dans les activités de marketing, de communication et de commandite se rapportant aux TMAC et au Centre des arts Shenkman.

Réponse de la direction :

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Le gestionnaire de programme de l'Unité du marketing et des communications et le gestionnaire des partenariats, Publicités, Commandites et Dons préciseront et consigneront par écrit, d'ici au troisième trimestre de 2021 en collaboration avec le gestionnaire de programme, Direction des programmes et espaces consacrés à la culture et au patrimoine, les rôles et les responsabilités se rapportant au marketing, à la communication et aux activités de commandite des TMAC et du Centre des arts Shenkman.

En 2018, la Ville a signé, avec la Meridian Credit Union, un accord sur les droits d'appellation se rapportant aux Théâtres Meridian à Centrepointe. Cet accord, d'une durée de 15 ans, prévoit que la Ville doit verser des annuités de 65 000 \$, soit un total de 975 000 \$. Nous avons constaté que la Ville ne s'était pas encore acquittée de toutes ses obligations en vertu de cet accord. Nous avons constaté qu'il sera difficile, voire impossible, pour le personnel des théâtres, de respecter certaines exigences de l'accord, en raison de la nature des opérations des théâtres ou des exigences de la réglementation. Par exemple, la Meridian Credit Union ne pourra pas créer le cocktail signature à servir dans les TMAC, puisque le bar de l'établissement ne sert pas de

boissons alcooliques mélangées. Bien que la Ville ne travaille pas en collaboration avec la Meridian Credit Union pour appliquer les points en instance, il y a un risque, puisque la Ville pourrait nuire à sa relation avec les commanditaires existants, ce qui se répercutera sur les commandites projetées, si elle ne s'acquitte pas de ses obligations.

Recommandation n° 13

Que la Ville continue de travailler en collaboration avec la Meridian Credit Union pour appliquer les exigences de l'accord de commandite conclu entre la Ville de Meridian.

Réponse de la direction :

La direction est d'accord avec cette recommandation.

La Direction des commandites et de la publicité continue de travailler en collaboration avec la Meridian Credit Union dans le cadre de la synthèse des droits d'appellation et des avantages accessoires. On passe chaque année en revue et on remanie chacune des obligations contractuelles et chacun des avantages lorsqu'on ne peut pas exécuter une transaction sur un bien en contrepartie de la valeur égale des avantages exposés dans l'accord.

Lien avec le mandat

Nous avons constaté que les activités de marketing et de communication exercées au nom des TMAC leur permettent de s'acquitter de son mandat, qui consiste à « mieux faire connaître au public les arts du spectacle grâce à une programmation ingénieuse et stimulante ». En outre, la convention conclue par les TMAC avec la Meridian Credit Union à propos des droits d'appellation leur permet de s'acquitter de leur mission, qui consiste à « encourager la participation de la collectivité en faisant appel à des bénévoles, à des projets de commandite privés et institutionnels et en offrant des programmes de formation ».

De même, les activités de marketing et de communication exercées pour le compte du Centre des arts Shenkman et l'accord conclu par ce centre avec CP Business Solutions lui permet de réaliser son objectif stratégique, qui consiste à « améliorer la capacité du Centre des arts Shenkman à communiquer et à promouvoir sa programmation culturelle et artistique ».

Budget de l'Unité du marketing et des communications (UMC)

L'UMC a réduit les dépenses consacrées aux activités de marketing et de communication depuis qu'elle a commencé à rendre ces services aux TMAC et au Centre des arts Shenkman. Pour la saison 2018-2019 (de mai 2018 à avril 2019), les coûts des activités de marketing et de communication des TMAC et du Centre des arts Shenkman ont été de l'ordre de 81 000 \$ et de 75 000 \$ respectivement.

Bien que le personnel n'ait pas pu quantifier l'importance de la diminution des dépenses totales consacrées à ces activités, nous avons pu confirmer que le budget de promotion de chaque spectacle a été réduit pour passer de 6 000 \$ à 4 000 \$.¹¹ L'UMC a recensé les moyens d'assurer plus économiquement les services de marketing et de communication. Par exemple, le personnel achète des annonces radio pour une durée d'un an et publie des blogues familiaux pour les programmes culturels et récréatifs afin de négocier de meilleurs prix. L'UMC mise aussi sur les données démographiques pour éclairer les tactiques de marketing qu'elle applique et sur les secteurs dans lesquels ces tactiques sont déployées.

Bien que ces changements aient permis à l'UMC d'assurer ses services à moindre coût, rien ne prouve que le niveau actuel des dépenses soit optimal. L'accroissement des activités de marketing et de communication pourrait avoir pour effet d'augmenter la taille de l'auditoire et de réduire l'ensemble des frais nets d'exploitation des théâtres. Par contre, il se pourrait que ces activités n'aient guère d'impact sur la taille des auditoriums. Un travail d'analyse comparative, pour savoir à combien s'élèvent les dépenses que consacrent à ces activités les salles de spectacles comparables dans d'autres municipalités pourrait apporter un éclairage utile.

¹¹ Ces sommes portent sur les produits et les annonces de promotion propres à chaque spectacle et ne tiennent pas compte des heures de travail ni des frais généraux. Elles ne tiennent pas compte non plus des sommes consacrées aux blogues familiaux, aux affiches et aux annonces radio supplémentaires qui sont achetées dans le cadre de la promotion saisonnière.

Recommandation n° 14

Que la Ville :

- mène un travail d'analyse comparative afin de connaître les sommes que consacrent des théâtres comparables dans d'autres municipalités aux activités de marketing et de communication;
- consigne par écrit la justification pour laquelle elle maintient le niveau actuel de financement ou modifie ce niveau d'après les résultats du travail d'analyse comparative et d'autres facteurs pertinents.

Réponse de la direction :

La direction est d'accord avec cette recommandation.

L'Unité du marketing et des communications mènera un travail d'analyse comparative afin de recenser les activités de marketing et de communication des autres théâtres municipaux. Les résultats de cette recherche viendront justifier le maintien ou la modification des niveaux actuels de financement. Cette recherche se déroulera d'ici au quatrième trimestre de 2021.