



Place des Arts
Québec ::

Montréal, le 19 décembre 2019

SOUS PLI CONFIDENTIEL

Transmission par courriel seulement

Objet : Demande d'accès à l'information – Votre correspondance du 13 décembre 2019
N.D. 2291-81424

Nous accusons réception de votre demande d'accès à l'information contenue dans votre correspondance reçue le 13 décembre 2019 par courriel, dans le cadre de laquelle vous désirez obtenir une copie du plan directeur en ressources informationnelles de la Société.

À la suite de l'analyse de votre demande, nous vous prions de trouver ci-joint le plan directeur RI 2018-2022 de la Société de la Place des Arts de Montréal.

Par ailleurs, vous pouvez vous prévaloir de l'article 135 du chapitre V de la Loi pour demander la révision de la présente réponse dans les trente (30) jours suivant la réception de la présente. L'article est reproduit ci-bas pour votre commodité :

« Une personne dont la demande écrite a été refusée en tout ou en partie par le responsable de l'accès aux documents ou de la protection des renseignements personnels peut demander à la Commission de réviser cette décision.

Une personne qui a fait une demande en vertu de la présente loi peut demander à la Commission de réviser toute décision du responsable sur le délai de traitement de la demande, sur le mode d'accès à un document ou à un renseignement, sur l'application de l'article 9 ou sur les frais exigibles.

Ces demandes doivent être faites dans les trente jours qui suivent la date de la décision ou de l'expiration du délai accordé par la présente loi au responsable pour répondre à une demande. La Commission peut toutefois, pour un motif raisonnable, relever le requérant du défaut de respecter ce délai. »

En espérant le tout à votre satisfaction, veuillez agréer, [REDACTED] l'expression de nos sentiments distingués.

Nicolas Potvin
Secrétaire général et directeur des Affaires corporatives

p.j.



**PLAN DIRECTEUR RESSOURCES INFORMATIONNELLES (RI)
2018-2022**

Décembre 2018

Table des matières

A.	Où en sommes-nous en ressources informationnelles ?	3
1.	Le contexte et les activités de la Société de la Place des Arts	3
2.	Le plan stratégique de la Société de la Place des Arts (2018-2022)	4
a.	Création de valeur publique	4
b.	Optimisation des ressources de la Société	4
3.	Le contexte des RI de la Place des Arts	4
a.	Structure et ressources	4
b.	Clientèles et services	6
B.	Où voulons-nous nous aller ?	6
1.	Une vision	6
2.	Principes directeurs	6
3.	Objectifs RI et initiatives	7
a.	Objectifs organisationnels	7
b.	Objectifs systèmes et services	7
c.	Objectifs composantes technologiques	8
4.	Gestion du risque	9
a.	Désuétude des équipements et des bâtiments, infrastructures	9
b.	Fraude externe des billets électroniques ou des cartes de crédits	9
c.	Risque de piratage informatique et cyberattaques de nos systèmes	9
d.	Arrêt généralisé d'un système informatique de la Billetterie	9
5.	Adéquation des initiatives, objectifs RI, objectifs PdA, Objectifs MCC et SCT	10
C.	Comment mesurer la réussite du plan ?	12
1.	Cibles, indicateurs et comparables	12
	Annexe 1. Plan stratégique 2018-2022	13

A. Où en sommes-nous en ressources informationnelles ?

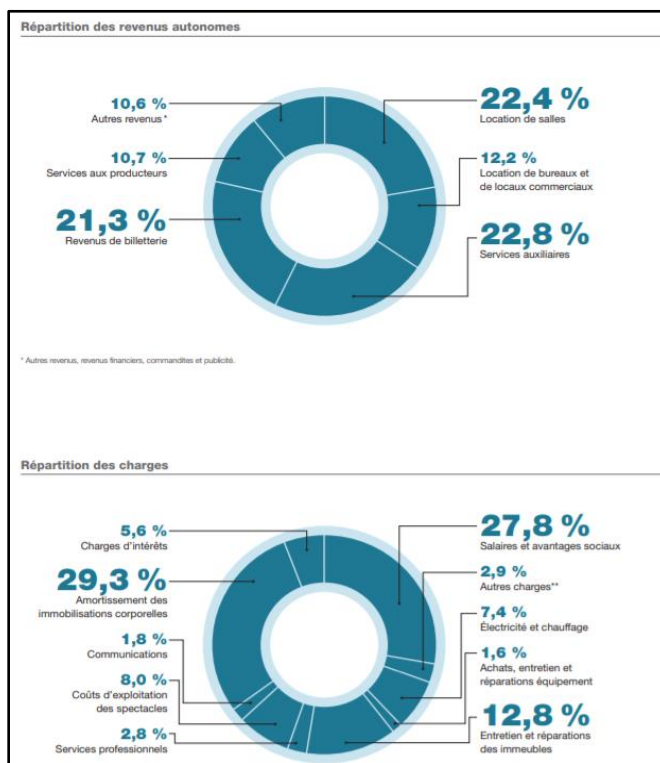
1. Le contexte et les activités de la Société de la Place des Arts

La Société de la Place des Arts de Montréal (ci-après « la Société ») a pour objectif d'exploiter une entreprise de diffusion des arts de la scène et d'administrer la Place des Arts de Montréal, l'Amphithéâtre Fernand-Lindsay à Joliette et d'établir la programmation artistique dans la Maison symphonique pour les organisations autres que l'Orchestre symphonique de Montréal. Ses activités ont particulièrement pour but de procurer un lieu de résidence aux organismes artistiques majeurs, de favoriser l'accessibilité aux diverses formes d'art de la scène et de promouvoir la vie artistique et culturelle au Québec. Elle produit, coproduit et accueille des œuvres artistiques d'ici et d'ailleurs mettant en scène des artistes de la relève autant que des vedettes internationales en collaboration avec des organismes artistiques, des producteurs, des créateurs et tout le milieu culturel. Par ailleurs, la Société travaille étroitement avec sa Fondation à offrir aux jeunes québécois un programme éducatif et de nombreuses initiatives favorisant l'accessibilité aux arts de la scène.

Rappelons que la Société de la Place des Arts de Montréal est le plus important complexe culturel des arts de la scène au Canada. Elle œuvre avec dynamisme dans un milieu fortement concurrentiel. Malgré l'étalement urbain et l'accroissement du nombre de spectacles dans la région de Montréal, les salles du quadrilatère de la Place des Arts enregistrent annuellement plus de 50% des entrées dans le Quartier des spectacles.

Dans ce contexte, elle doit offrir à ses partenaires d'affaires, principalement des producteurs de spectacles, mais également aux spectateurs qui fréquentent ses salles, des conditions et une expérience de premier ordre. Les ressources informationnelles (RI) de la Société doivent contribuer et faciliter à ces conditions et cette expérience unique.

Par ailleurs, la Société dispose d'un budget annuel variant entre 35 et 40 millions de dollars. Il était de 36,6M\$ en 2016-2017. Ses revenus autonomes couvrent 90% des coûts opérationnels à l'exception des immobilisations, incluant celles en RI. En voici la répartition telle qu'elle était pour l'année financière 2016-2017 :



2. Le plan stratégique de la Société de la Place des Arts (2018-2022)

La Société complète actuellement sa planification stratégique 2018-2022. Selon le calendrier de travail prévu, son plan devrait être soumis au gouvernement pour approbation en février 2019. Rappelons que les éléments présentés dans ce document sont également sujets à l'approbation par le ministère de la Culture et des Communications.

La Société met de l'avant dans le cadre de son plan stratégique deux enjeux principaux qui se déclinent, comme requis par le Conseil du trésor, selon des orientations stratégiques, des objectifs, des indicateurs de performance et des cibles. Le tableau synthèse du plan stratégique 2018-2022 de la Société est joint à l'annexe 1.

a. Création de valeur publique

À titre de société d'État du gouvernement québécois et de diffuseur national des arts de la scène, la Place des Arts depuis sa création il y a plus de 50 ans, intervient et pose des actions afin de soutenir le secteur culturel québécois et l'ensemble de ses acteurs. Elle est le point central d'un écosystème qui rassemble artistes, créateurs, producteurs, spectateurs et tout le milieu culturel. Par sa présence, ses actions et ses partenariats, elle enrichit et stimule la vie culturelle en plus de favoriser la rencontre de ses membres et le développement de nouveaux projets. Sa mission consiste entre autres à rendre accessibles et à sensibiliser le public québécois aux diverses formes d'arts de la scène, rôle dont elle s'acquitte avec enthousiasme. Elle crée de la valeur publique en offrant ses salles de spectacles et de répétition, ses équipements, ses ressources, son expertise en médiation culturelle et ses contacts au bénéfice des organismes artistiques, de ses compagnies résidentes, des producteurs et créateurs québécois en vue d'assurer leur développement, contribuer à leur succès et à la vitalité du milieu culturel québécois.

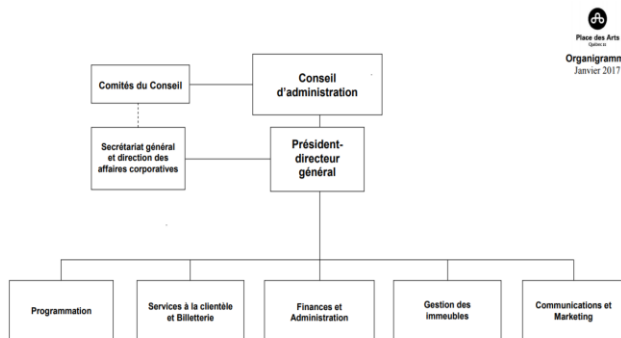
b. Optimisation des ressources de la Société

En plus de l'aide financière qu'elle reçoit du gouvernement du Québec par le biais du Plan québécois des infrastructures, la Place des Arts reçoit une subvention représentant environ 10% de son budget de fonctionnement. Depuis plusieurs années, la Société se doit donc de maintenir un niveau d'autofinancement de 90% de ses coûts d'opérations qu'elle génère par l'augmentation et la diversification de ses revenus autonomes afin de financer ses activités ainsi que de nouvelles initiatives d'affaires. La majorité de ces revenus sont tirés de la location de ses salles de spectacles et de leurs foyers, de ses locaux commerciaux et administratifs, d'espaces publicitaires ainsi que de services liés à la venue du public provenant de sa billetterie, de son stationnement, de ses bars et vestiaires. La Place des Arts gère de façon responsable et judicieuse les ressources qui lui sont confiées. Elle est à la recherche constante de moyens d'améliorer son efficacité opérationnelle. Elle s'engage à continuer de mettre de l'avant des actions visant à accroître ses revenus autonomes et son efficacité opérationnelle.

3. Le contexte des RI de la Place des Arts

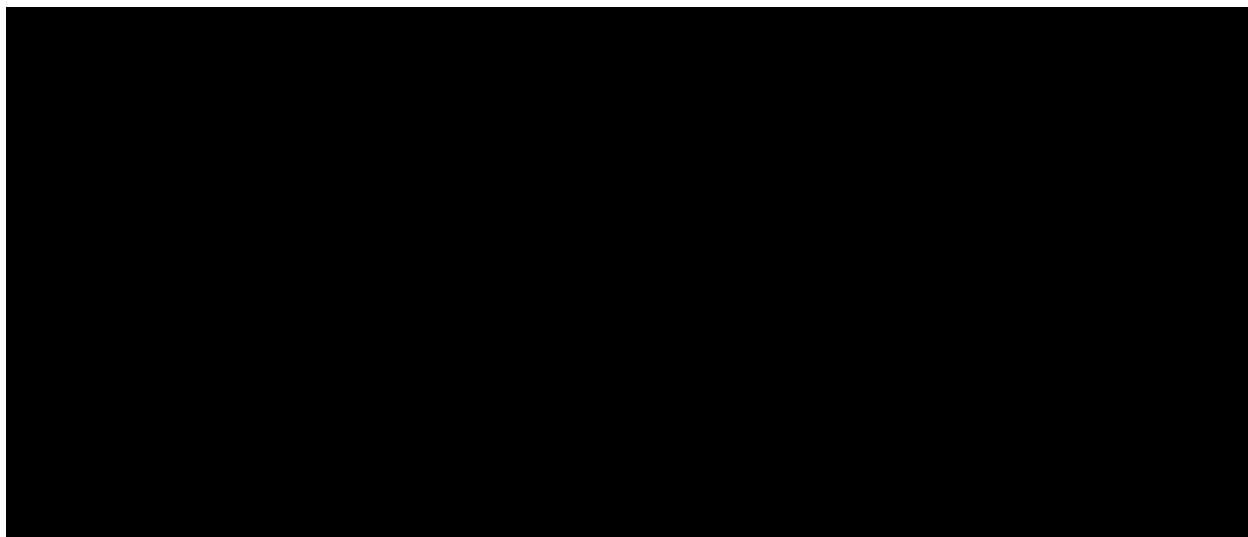
a. Structure et ressources

Le secteur des RI à la Place des Arts fait partie de la direction, finances et administration. Celle-ci est l'une des cinq directions comprises dans l'organigramme de la Société.



Place des Arts
Organigramme
Janvier 2017

La direction des Finances et de l'Administration est elle-même composée de trois secteurs : la comptabilité et les finances, les ressources humaines et les ressources informationnelles. Les ressources informationnelles apparaissent en jaune.



Ce secteur est constitué de trois (3) employés (3 ETC):

- Un gestionnaire des technologies de l'information
- Deux techniciens informatiques
- À l'occasion, la Société utilise des ressources externes spécialisées

Selon le dernier bilan annuel des réalisations en ressources informationnelles (BARRI) disponible (2016-2017), les différents coûts et ressources pour les RI de la Société de la Place des Arts sont les suivants :

Type	Montant / Nombre	Pourcentage en relation avec les coûts / chiffres de la Société
Coûts totaux des RI	1,505M\$	4,1% (36,591M\$ coûts totaux de la PDA)
Encadrement	266k\$	2,6% (10,180M\$ salaires et avantages sociaux (AS) de la PdA)
Continuité (infrastructure)	384k\$	2,8% (13,647M\$, coûts opérationnels excluant amortissements, charges financières et salaires et AS)
Projets (acquisitions)	854k\$	3% (27,864M\$ en acquisitions)
Coûts d'amortissement RI	524k\$	4% (12,765M\$ charges d'amortissement et de financement)
Équivalent temps complet	3 ETC	1,75% (171 ETC)

Le secteur RI dispose des équipements et logiciels usuels pour le soutien et le développement informatique dans une organisation comparable à la Société. Conformément aux exigences du Secrétariat du Conseil du trésor, elle a également récemment procédé à l'évaluation de l'état de ses actifs informationnels.

Il importe de mentionner que ce rapport d'état de vétusté des actifs informationnels de la Société présente un portrait satisfaisant. Selon l'analyse réalisée, aucun système, logiciel ou infrastructure n'est dans une situation critique. Par contre, certains actifs se font vieillissants ou correspondent de moins en moins aux

besoins de la Société. La Société est néanmoins d'avis qu'avec ses propres ressources financières et les montants disponibles ou demandés par la Société dans le cadre du PQI-RI 2019-2029, elle sera en mesure de maintenir l'état de ses actifs informationnels adéquatement pour ainsi permettre à son secteur RI de contribuer à ses objectifs stratégiques.

b. Clientèles et services

Le secteur des RI de la Place des Arts dessert trois clientèle distinctes :

- **Les employés de la Place des Arts** – Les principaux services offerts consistent en des outils de bureautique, quoi que d'autres applications plus spécialisées soient aussi nécessaires aux activités de la Société. Le personnel requiert des outils de stockage, une réseautique efficace, qu'elle soit filaire ou WIFI et un lien Internet solide. À l'aide de ce coffre à outils, les employés de la Place des Arts sont en mesure de répondre aux besoins de leurs diverses clientèles, qu'elle soit interne ou externe.
- **Les producteurs et partenaires externes de la Place des Arts** – Les partenaires d'affaires de la Société, en particulier les producteurs, doivent avoir accès à une connexion filaire et WIFI robuste et performante dans l'ensemble des salles de la PdA. Une part grandissante des outils scéniques sont informatisés et requièrent un lien vers le site des mises-à-jour logiciels. Par ailleurs, cette connectivité permet de régler rapidement toute problématique associée à un spectacle. De plus, en particulier dans sa relation avec la Maison symphonique, la Société doit disposer d'un outil de planification et de réservation compte tenu qu'elle partage l'utilisation de ce lieu avec l'OSM. Enfin, le système de billetterie, dont les serveurs sont hébergés chez un fournisseur externe, nécessite une connexion internet robuste, efficace et redondante.
- **Le public et les clients de la Place des Arts** – La Société offre au public et à ses clients spectateurs l'accès à un réseau WIFI public. Ce réseau, en plus de permettre aux gens une navigation en ligne en ses lieux, facilite la récupération des billets électroniques avant l'entrée en salle. Ce changement de fonctionnement pour la clientèle de la Société requiert une réseautique WIFI adéquate et bien localisée pour répondre à la demande.

B. Où voulons-nous nous aller ?

1. Une vision

La Société, alors qu'elle renouvelle sa planification stratégique pour les quatre (4) prochaines années, s'est donné l'énoncé de vision suivant :

Accessible et incontournable, la Place des Arts fait vivre dans ses salles, ses espaces publics et dans l'univers numérique, des expériences uniques entre le public, les créateurs et les artistes de tous les horizons.

La direction des Finances et de l'Administration et son secteur des RI proposent leur propre énoncé de vision en lien avec celui de la Société :

Par son infrastructure efficace et robuste, ses équipements à la fine pointe des technologies et la qualité de son service, les RI de la PdA contribuent à une expérience mémorable et positive pour tous ses clients.

2. Principes directeurs

Dans la réalisation de son plan directeur RI, la Société et son secteur des RI désirent se donner les principes suivants :

- Toujours mettre la satisfaction de ses clientèles au centre de ses préoccupations.

- Favoriser l'efficacité et l'optimisation des activités RI, mais également celles de la Société lorsque les RI peuvent y contribuer.
- Contribuer à la productivité de la Société, notamment celle de ses employés.
- La sécurité informatique est une préoccupation importante et elle doit se refléter dans l'ensemble des activités du secteur des RI.

3. Objectifs RI et initiatives

a. Objectifs organisationnels

- **Concevoir et déployer l'ensemble des directives administratives afférentes à la Politique de sécurité informatique de la Société.**
 - Chaque semestre, produire et déployer deux directives pertinentes en sécurité RI afin de rencontrer les obligations de certification du PCI DSS.
 - ❖ Cible : 4 directives / an
 - ✓ Échéancier : En continu pendant la durée du plan
- **Contribuer de manière significative à l'optimisation des processus d'affaires de la Société.**
 - Participer annuellement aux efforts institutionnels d'amélioration continue en contribuant à des solutions RI innovatrices et ingénieuses.
 - ❖ Cible : Optimisation d'un processus avec les outils TI / an
 - ✓ Échéancier : En continu pendant la durée du plan
- **Faciliter l'efficacité du personnel de la Société en offrant des outils informatiques fonctionnels et récents.**
 - Les postes de direction, de gestionnaires et de coordonnateurs (ou tout autre poste jugé pertinent) disposent d'outils informatiques mobiles (téléphonie cellulaire, ordinateur portable ou tablette) leur permettant d'être plus productif.
 - ❖ Cible : Tout le personnel visé
 - ✓ Échéancier : En continu pendant la durée du plan
 - Les salles de réunion des bureaux administratifs de la Société sont équipées de moniteurs, de caméras et d'un câblage adéquat pour faciliter les échanges à distance et l'efficacité des rencontres internes.
 - ❖ Cible : Toutes les salles de réunion visées (5)
 - ✓ Échéancier : En continu pendant la durée du plan
- **Maintenir un niveau de satisfaction élevé auprès des différentes clientèles de la Société.**
 - Maintenir les ressources humaines et financières en place et évaluer la possibilité d'ajouter un administrateur de système ou technicien de plus de manière à maintenir le niveau de satisfaction actuel. Sonder les clientèles aux deux ans.
 - ❖ Cible : Maintenir 3 ETC au moins et un taux de satisfaction de 85% ou plus
 - ✓ Échéancier : Évaluation des besoins pour l'hiver 2019 et pour le sondage, sur une base biannuelle, le 1^{er} à l'automne 2019

b. Objectifs systèmes et services

- **Se doter d'outils efficaces pour gérer la location de salles et autres espaces locatifs de la Société.**

- Migrer le logiciel actuel AGORA vers une autre solution logicielle puisque la technologie est vieillissante et la version est de moins en moins supportée.
 - ❖ Cible : Avoir un nouveau logiciel de gestion de salles et d'espaces locatifs
 - ✓ Échéancier : Nouvelle solution déployée et fonctionnelle en 2022
- **Mettre en place des outils informatiques efficaces contribuant à l'amélioration de nos pratiques en matière de sécurité.**
 - Revoir les différents outils informatiques requis pour assurer les responsabilités de sécurité à la Place des Arts et les remplacer au besoin.
 - ❖ Révision et changement du ou des logiciels requis pour la sécurité ainsi que des équipements de vidéosurveillance et contrôle d'accès.
 - ✓ Échéancier : En continu pendant la durée du plan
- **Préparer la migration du système comptable vers une solution logicielle plus récente et dont la technologie sous-jacente n'est pas désuète.**
 - Préparer et organiser la migration et l'abandon du système comptable actuel VIRTUO. Ses coûts annuels sont dispendieux et la solution est inflexible.
 - ❖ Cible : Revoir la charte comptable et la structure des comptes, préparer la conversion et toute autre tâche requise pour une migration en 2020-2021
 - ✓ Échéancier : Automne 2020

c. Objectifs composantes technologiques

- **S'assurer que les infrastructures réseautiques de la Société sont gérées de manière optimale et pour atténuer les risques de perte de service**
 - Maintenir un inventaire suffisant de routeurs, commutateurs et d'antennes pour être en mesure d'intervenir rapidement en cas de bris.
 - ❖ Cible : Être en mesure de remplacer les bris dans un délai de 24 à 48 heures si aucune ressource spécialisée n'est requise. Le plus rapidement possible dans le cas contraire.
 - ✓ Échéancier : En continu pendant la durée du plan
 - Assurer une couverture WIFI optimale à l'intérieur du complexe de la PdA afin de permettre une entrée en salle fluide et efficace
 - ❖ Cible : Éliminer 95% des cas de retard d'entrée en salle liés au réseau WIFI.
 - ✓ Échéancier : En continu pendant la durée du plan
 - Déployer une capacité de capture de données WIFI à l'intérieur du complexe d'abord et ensuite évaluer la possibilité de déployer des antennes WIFI à l'extérieur.
 - ❖ Cible : Compléter l'évaluation et déployer le projet pilote (à définir)
 - ✓ Échéancier : Évaluation d'ici l'hiver 2020 et le projet pilote à l'automne 2020
- **Poursuivre la virtualisation des serveurs PdA et leur relève au Palais des Congrès**
 - S'assurer que tous les systèmes et applications critiques ou importantes sont en mesure d'être relevés dans des délais acceptables. Tester le plan de relève annuellement.
 - ❖ Cible : Relève des systèmes et applications ciblés en moins de 30 minutes
 - ✓ Échéancier : En continu pendant la durée du plan

4. Gestion du risque

La Société dispose d'une Politique de gestion du risque pour l'ensemble de ses activités. Le suivi des principaux risques est présenté trimestriellement au comité de vérification et des finances. Annuellement, la Société revoit son Profil de risque organisationnel et à toutes les périodes de trois (3) ans, elle procède à sa révision complète. Voici les principaux risques associés en tout ou en partie avec les RI. Ils sont présentés en ordre d'importance.

a. Désuétude des équipements et des bâtiments, infrastructures

Ce risque s'applique à l'ensemble des actifs de la Société. Pour les ressources RI, le plus récent rapport d'état de santé présente un portrait rassurant. Dans la mesure où la Société poursuit ses investissements actuels et planifie adéquatement les changements futurs importants, conformément au PQI - RI. Ce risque est bien contrôlé.

b. Fraude externe des billets électroniques ou des cartes de crédits

Ce risque est en partie atténué par certaines mesures de contrôle (récupération occasionnelle de billets aux guichets, information et collaboration auprès des producteurs, etc.). Toutefois, il est impossible de l'éliminer complètement. En proportion de ses ventes totales, les fraudes de ce type représentent moins de 1%, un résultat comparable à d'autres entités.

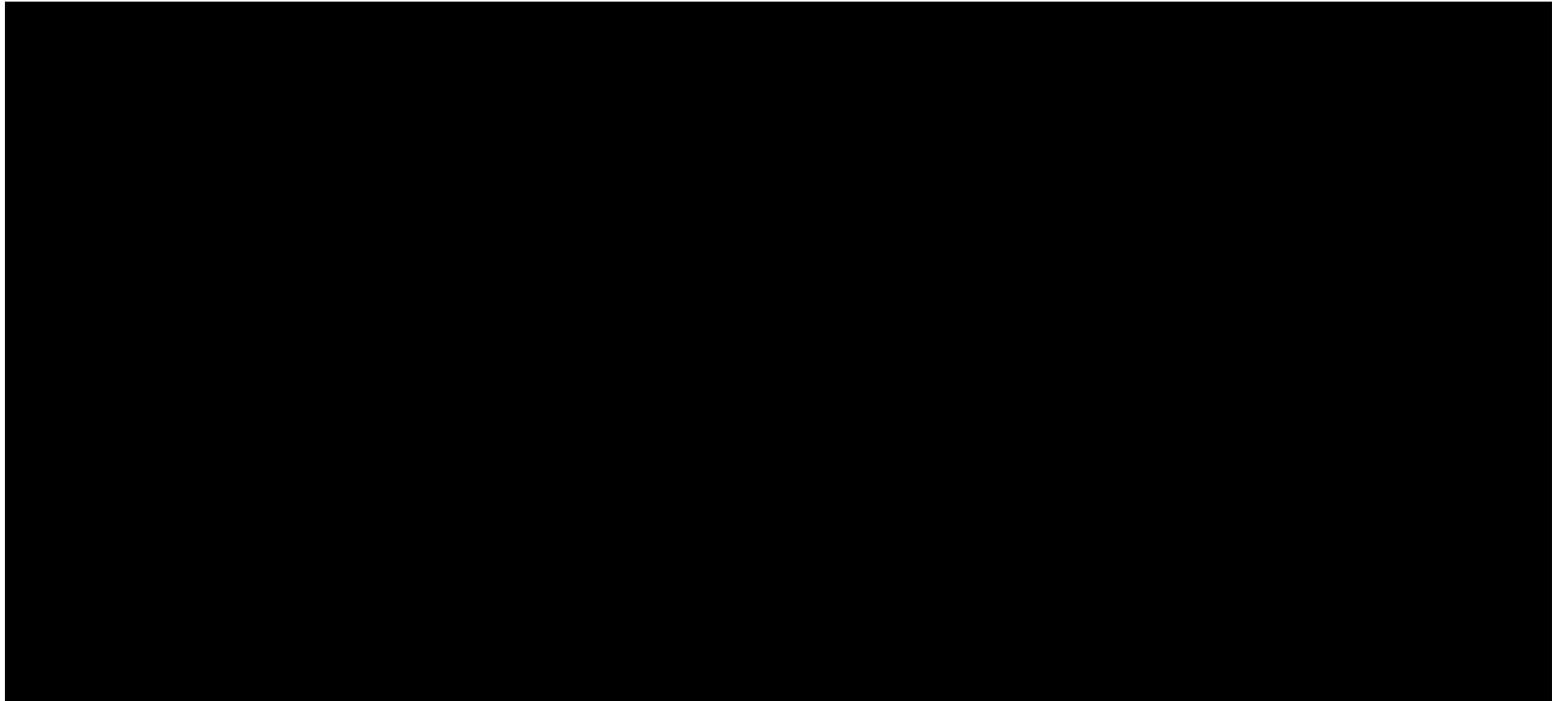
c. Risque de piratage informatique et cyberattaques de nos systèmes

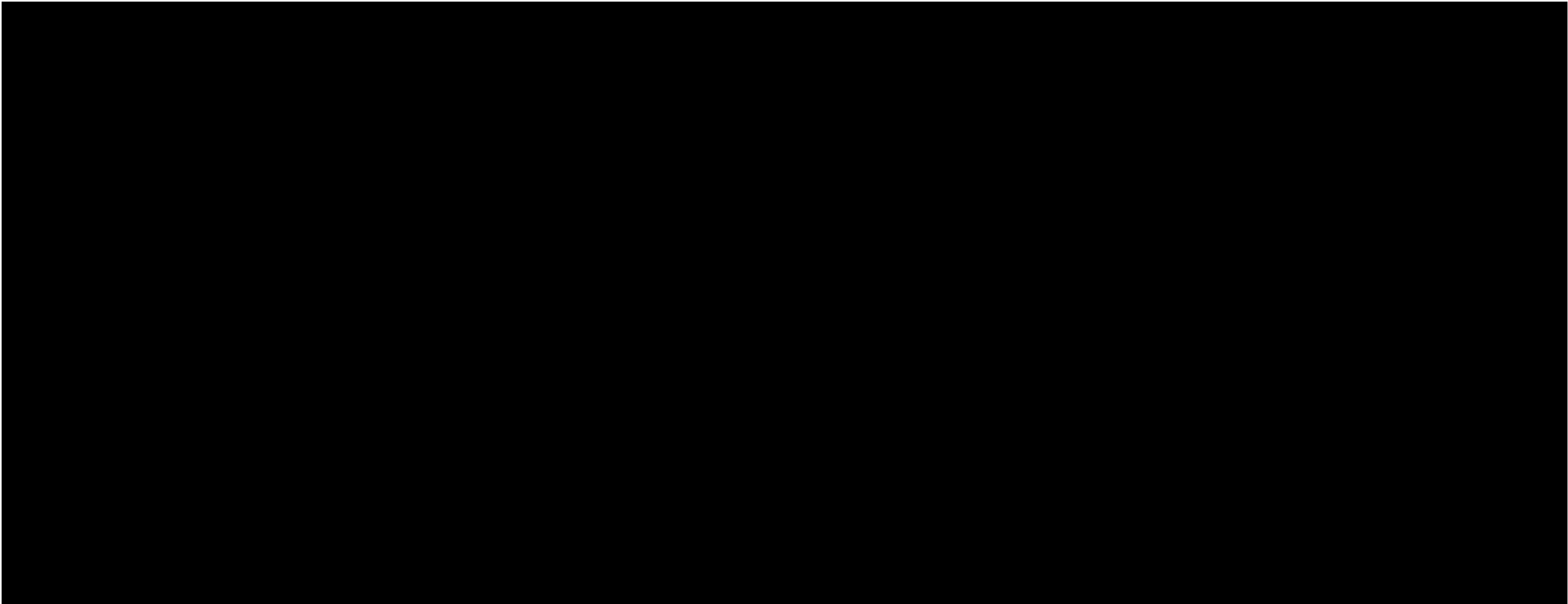
Ce risque est important pour la Société compte tenu de son volume d'affaires; toutefois, elle est d'avis qu'il est contrôlé de manière adéquate. D'abord, un audit de sécurité a été fait il y a deux ans et n'a révélé aucune lacune importante. Par ailleurs, la Société a revu en juin dernier sa Politique de sécurité informatique dans le contexte de sa certification PCI DSS (Payment Card Industry Data Security Standard). En plus de sa nouvelle politique, elle déploiera au cours des prochains mois plusieurs directives opérationnelles venant compléter et renforcer sa politique.

d. Arrêt généralisé d'un système informatique de la Billetterie

Ce risque est en très grande partie mitigé par le fait que le système de billetterie de la PdA est hébergé chez un prestataire de service d'envergure internationale qui dispose d'une redondance adéquate pour nos besoins et nos activités. Par ailleurs, pour avoir accès aux serveurs du prestataire de services, la Société dispose de lien Internet robuste et redondant, notamment avec le Palais de congrès de Montréal.

5. Adéquation des initiatives, objectifs RI, objectifs PdA, Objectifs MCC et SCT





C. Comment mesurer la réussite du plan ?

1. Cibles, indicateurs et comparables

Types d'indicateur	Indicateurs	Cibles	Résultats annuels	Comparables	Commentaires
Financier	Coûts RI sur les coûts totaux de la PdA	Entre 3 et 5% (annuelle)		6,3% au MCC*	
	Pourcentage d'investissement en RI sur les investissements totaux	Entre 3 et 5% (annuelle)		PACC	
	Coûts RI par spectacle	Inférieur à 1 600 \$ / spectacle		PACC	
Opérationnel	Disponibilité des systèmes et applications clés	99%		ND	
	Taux de satisfaction des clients	85% (sondage biannuel)		Taux de satisfaction de la clientèle (94%) et taux de satisfaction des producteurs (82%)	
	Temps de relèvement des systèmes et applications répliqués virtuellement	Entre 20 et 30 min (test annuel)		ND	
	Nombre d'incidents de sécurité TI - critique	Moins de 3 (annuelle)		ND	
	Pourcentage ETC RI sur les ETC totaux	Entre 2 et 4 % (annuelle)		11,7% au MCC*	

* Source : données DTIGD 2015-2016

PROJET Société de la Place des Arts de Montréal – Plan stratégique 2018-2022

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

Vision : Accessible et incontournable, la Place des Arts fait vivre dans ses salles, ses espaces publics et dans l'univers numérique, des expériences uniques entre le public, les créateurs et les artistes de tous les horizons.

ENJEU 1 : CRÉATION DE VALEUR PUBLIQUE

ORIENTATIONS	OBJECTIFS	INDICATEURS	CIBLES				Indice de départ
			2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	
1. Favoriser la production d'œuvres artistiques	1. Accompagner les résidents et producteurs dans l'atteinte des objectifs de production	- Taux d'assistance	76%	77%	78%	78%	76%
	2. Soutenir les nouveaux producteurs et artistes de la relève	- Nombre de nouveaux producteurs soutenus - Nombre annuel de journées de résidence d'artistes en création	10% 15%	10% 15%	10% 15%	10% 15%	25 175
	3. Accroître l'utilisation d'outils numériques dans la promotion de spectacles	- Nombre de campagnes numériques déployées - Retour sur investissement média par campagne numérique (rendement pour chaque dollar investi)	25% 1:3	15% 1:3	15% 1:3	10% 1:3	60 1:3
2. Diversifier les clientèles	4. Augmenter la participation des familles, des enfants et des jeunes	- Nombre de participants aux activités destinées aux familles, enfants et jeunes - Nombre de participants au volet éducatif du Programme d'accessibilité aux arts de la scène (PAAA)	0% 15%	7% 15%	7% 15%	9% 15%	28 130 2 800
	5. Augmenter le nombre de nouveaux spectateurs aux productions de la Place des Arts	- Pourcentage de nouveaux clients	2%	2%	2%	2%	15%
	6. Augmenter l'offre culturelle aux clientèles à besoins particuliers	- Nombre de participants au Programme Art adapté	0%	37%	14%	13%	150
	7. Créer des liens avec les collectivités et les citoyens	- Nombre total de participants aux activités du PAAA	8%	7%	5%	5%	150 000
	8. Maintenir un haut niveau de satisfaction des clientèles	- Taux de satisfaction des spectateurs - Taux de satisfaction des participants à des activités d'animation culturelle gratuites - Taux de satisfaction des producteurs à l'égard des produits et services offerts - Taux de satisfaction des producteurs à l'égard des équipements		90% dans le cadre d'un sondage de la clientèle (2019-2020)			94% (2016-17)
			85% dans le cadre d'un sondage des producteurs (2020-2021)			81% (2017-18)	

ENJEU 2 : OPTIMISATION DES RESSOURCES DE LA SOCIÉTÉ

ORIENTATIONS	OBJECTIFS	INDICATEURS	CIBLES				Indice de départ
			2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	
3. Améliorer l'efficacité opérationnelle	9. Générer des revenus autonomes additionnels	- Pourcentage d'augmentation des revenus autonomes (%)	2%	2%	2%	2%	21.9M\$
	10. Utiliser de manière productive et judicieuse l'ensemble des ressources de la Société	- Taux d'occupation des salles (%)	0%	0%	0%	0%	75%
		- Coûts d'opération de bâtiment par pied carré (\$/pi ²)	0%	0%	0%	0%	6,50 \$/pi ²
		- Nombre de spectacles par employé à temps plein	0%	0%	0%	0%	13