

Analyse de gestion financière et de gouvernance et plan de redressement de Culture Shawinigan

Rapport final

28 février 2024

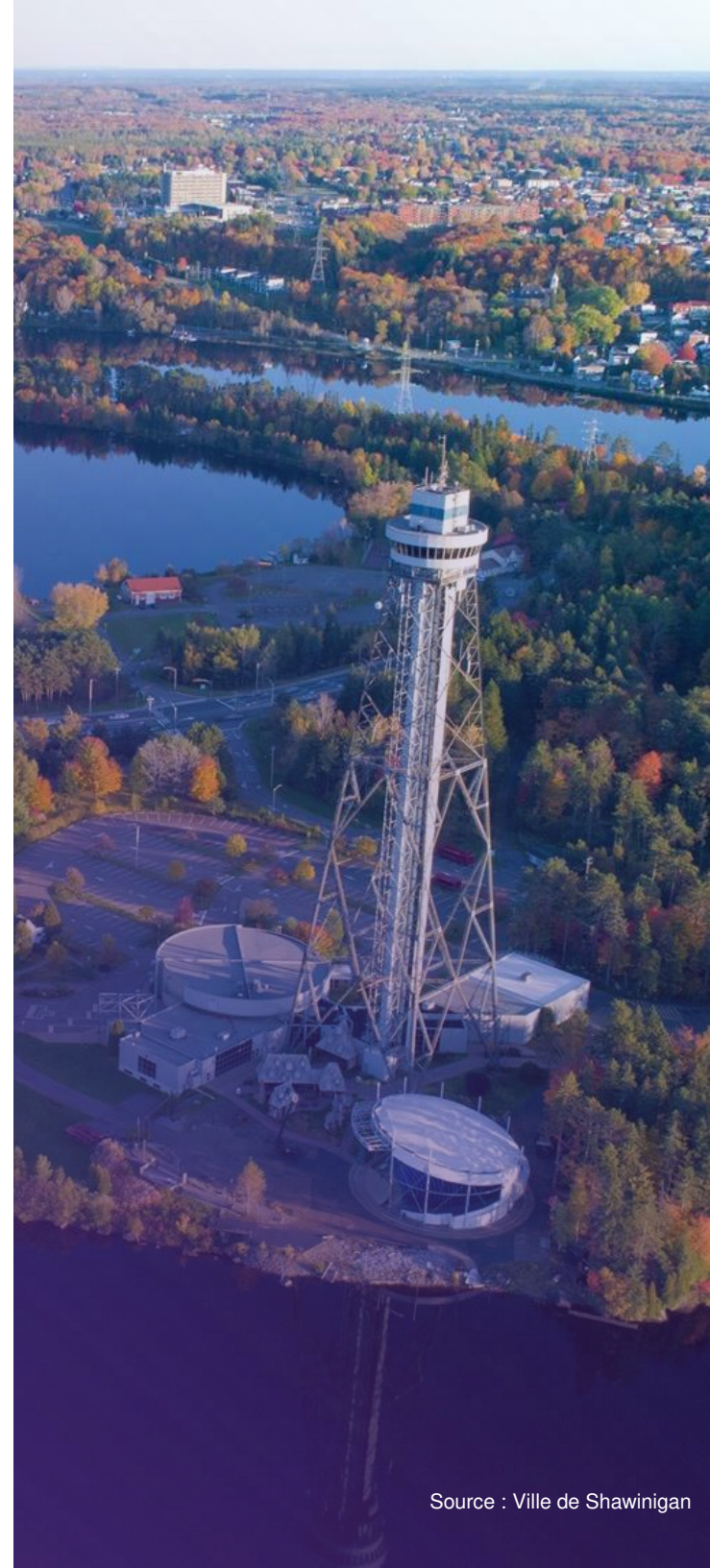


Table des matières

1. Mise en contexte	3
2. Analyse du cadre de gouvernance et de gestion	7
3. Analyse de la situation financière	33
4. Recommandations	46



1. Mise en contexte



Source : Radio-Canada

Contexte de réalisation du mandat

La Corporation culturelle de Shawinigan (Culture Shawinigan), créée en 2004, est un organisme à but non lucratif qui a pour mission d'assurer le soutien aux arts, aux lettres et à la culture. Culture Shawinigan est un diffuseur en arts de la scène et en arts visuels qui intervient aussi en patrimoine, en médiation culturelle et en loisir culturel et est reconnue et financée par le ministère de la Culture et des Communications du Québec (MCCQ). De plus, Culture Shawinigan est un organisme mandataire de la Ville de Shawinigan pour la gestion des services culturels municipaux.



Plus spécifiquement, Culture Shawinigan gère :

- **Les infrastructures suivantes** : salle Philippe-Filion du Centre des arts; Centre d'exposition Léo-Ayotte; Maison de la culture Francis-Brisson; église Notre-Dame-de-la-Présentation; Oeuvres d'Ozias Leduc;
- **Et les programmations suivantes** : une offre scolaire en arts de la scène et en arts visuels; de l'animation estivale dans les rues et les parcs; des événements pluridisciplinaires; des actions en médiation culturelle et la mise en valeur du patrimoine.

L'organisation a récemment fait face à une situation particulière liée à des **difficultés financières majeures et à des problèmes de gestion**. Cette situation a entre autres mené au départ du directeur général et artistique des dernières années.

Dans ce contexte, la Ville de Shawinigan, en collaboration avec Culture Shawinigan, souhaite réaliser une analyse de la gestion financière* et de la gouvernance de l'organisation. Elle souhaite également se doter d'un plan de redressement pour les prochaines années, ainsi que de recommandations sur les éléments à mettre en place dans le futur.

*Considérant la situation actuelle, notre analyse financière s'est principalement portée sur les années 2019 à 2023.

Méthodologie

Voici le plan de travail en six étapes permettant d'atteindre les objectifs souhaités :

- 1 Cadrage de la démarche
- 2 Collecte de données et rencontre avec les intervenants clés
- 3 Analyse du cadre de gouvernance et de gestion
- 4 Analyse financière
- 5 Rapport préliminaire
- 6 Recommandations et rapport final

Limitations

Les constats et les recommandations ont été préparés selon les documents reçus et les commentaires recueillis lors des entrevues individuelles. Les perceptions isolées ont été prises en compte avec certaines réserves, tandis que les perceptions partagées par l'ensemble des personnes rencontrées sont présentées sans réserve dans les constats.

Toutes les analyses et tous les constats présentés dans ce rapport sont limités aux éléments qui nous ont été présentés durant la collecte de données.

L'analyse des résultats financiers 2019-2022 est basée sur les états financiers audités alors que les résultats financiers 2023 utilisés sont des résultats préliminaires

Les constats présentés dans le cadre du volet financier ne s'apparentent pas à un exercice de juricomptabilité ou d'audit comptable.

Une investigation plus approfondie pourrait être requise en fonction des différents scénarios relevés.



2. Analyse du cadre de gouvernance et de gestion



Source : Culture Shawinigan

Analyse de la gouvernance et de la gestion

Un portrait de la gouvernance et de la gestion de Culture Shawinigan a été réalisé. Pour chacun des volets, les éléments clés et les enjeux seront présentés.

Volets de gouvernance analysés :

- Entente contractuelle entre Culture Shawinigan et la Ville;
- Règlements généraux 2005 et 2023;
- Entente de développement culturel avec le ministère de la Culture et des Communications;
- Planification stratégique.

Volets de gestion analysés :

- Pouvoir de délégation du directeur général ;
- Contrat du directeur général.



Cadre de gouvernance municipale

Culture Shawinigan est un organisme mandataire de la Ville de Shawinigan.

La Ville de Shawinigan a confié le mandat d'assurer le développement cohérent et durable de la culture sur son territoire à Culture Shawinigan, dont le nom légal est Corporation culturelle de Shawinigan.

Constitué le 16 octobre 2003 selon la Partie 3 de la Loi sur les compagnies (RLRQ, C. C-38) dans la foulée de la première politique culturelle de la Ville de Shawinigan, l'organisme à but non lucratif a pour mission de promouvoir, de développer et de soutenir la culture, les arts et les lettres sur le territoire de Shawinigan.

Diffuseur reconnu en arts de la scène et en arts visuels, Culture Shawinigan intervient aussi dans les secteurs du patrimoine, de la médiation culturelle et du loisir culturel. À travers ses actions, elle propose aux citoyens une offre artistique et culturelle diversifiée, accessible et de qualité.



Entente contractuelle entre Culture Shawinigan et la Ville

L'entente entre la Corporation culturelle de Shawinigan et la Ville de Shawinigan a été signée en juin 2019 et couvrait les années financières 2019 à 2023. Voici les éléments clés :

Préambule


- La Ville est propriétaire de complexes et d'équipements culturels (Centre des arts, Maison de la culture Francis-Brisson, place du Marché et scène mobile) dont elle confie la gestion à la Corporation; cette dernière devant démontrer dans l'exécution de ses fonctions la compétence d'un **administrateur prudent et diligent**;
- Pour appliquer sa politique culturelle, la Ville mandate la Corporation d'offrir en son nom à la population et aux autres organismes culturels des services culturels;
- La Ville doit assurer un **financement équitable** à la Corporation pour son fonctionnement et la réalisation de mandats spécifiques délégués à cette dernière, selon les ressources budgétaires disponibles;
- L'entente est un contrat de gré à gré qui s'inscrit dans un **esprit de partenariat** pour offrir à la population des services culturels de qualité.

Objets du protocole d'entente

La Ville confie à la Corporation l'animation culturelle du territoire et la gestion d'activités dans le cadre de sa politique culturelle. Dans les limites des ressources qui lui sont octroyées, la Corporation doit diffuser des spectacles, présenter des expositions et gérer l'entente de développement culturel tel que définie par le programme du ministère de la Culture et des Communications. Aussi, elle doit assurer un rôle-conseil auprès de la Ville et un rôle de soutien auprès des intervenants culturels de la Ville.

Entente de gestion 2019-2023

Corporation culturelle de Shawinigan et Ville de Shawinigan, 2019

	<p style="text-align: center;">ENTENTE</p> <p>ENTRE : Ville de Shawinigan, personne morale de droit public, légalement constituée suivant les lois du Québec et notamment régie par la <i>Loi sur les cités et villes</i> (RLRQ, c. C-19), ayant son siège social au 550, avenue de l'Hôtel-de-Ville, C.P. 400, Shawinigan (Québec), G9N 6V3, ici représentée par monsieur Michel Angers, maire et Me Chantal Doucet, greffière adjointe, dûment autorisés en vertu de la résolution R.207-11-06-19 adoptée par son conseil lors d'une séance tenue le 11 juin 2019.</p> <p>Ci-après appelée : « VILLE »;</p> <p>ET : Corporation culturelle de Shawinigan, personne morale dûment constituée selon la partie 3 de la <i>Loi sur les compagnies du Québec</i>, ayant son siège social au 2100, boulevard des Hêtres, Shawinigan (Québec), G9N 8R8 représentée par madame Josette Allard-Signac, présidente et monsieur Bryan Perreault, directeur général et artistique, dûment autorisés en vertu de la résolution adoptée par le conseil d'administration;</p> <p>Ci-après appelée : « CORPORATION »;</p> <p style="text-align: center;">relative à la gestion de services culturels et d'un ensemble de complexes et d'équipements culturels</p> <p>PRÉAMBULE</p> <p>LES PARTIES DÉCLARENT CE QUI SUIT :</p> <ol style="list-style-type: none">1. La VILLE reconnaît la CORPORATION comme partenaire compétent dans son champ d'expertise;2. La VILLE est propriétaire d'un ensemble de complexes et d'équipements culturels dont elle confie la gestion à la CORPORATION;3. Afin de l'assister dans l'application de sa politique culturelle, la VILLE mandate la CORPORATION pour offrir, en son nom à la population et aux autres organismes culturels, des services culturels;4. La VILLE mandate la CORPORATION pour diriger et superviser l'exploitation et, de façon générale, la gestion de l'ensemble de complexes et d'équipements culturels, la CORPORATION devant démontrer dans l'exécution de ses fonctions la compétence d'un administrateur prudent et diligent;5. La VILLE reconnaît qu'elle doit assurer le financement équitable de la CORPORATION pour son fonctionnement ainsi que pour
	1 Initiales 

Entente contractuelle entre Culture Shawinigan et la Ville (suite)

Pouvoir et obligations de la corporation

Mettre en place son organisation interne, faire tous les achats nécessaires, voir à la gestion du personnel et mettre en place des stratégies de développement culturel pour développer le milieu culturel de Shawinigan, déployer des activités de loisir culturel, offrir un milieu de vie stimulant et donner accès à des spectacles, expositions et autres événements de qualité.

- **Indépendance** : La Corporation a la pleine responsabilité des contenus, choix artistiques et de la programmation dans le respect de la politique culturelle.
- **Complexes et équipements culturels** : La Corporation est responsable du paiement des dépenses d'entretien et d'opération du Centre des arts et de la Maison de la culture Francis-Brisson. La Corporation a le pouvoir avec des clients de négocier et de signer des offres et des contrats de location concernant l'ensemble des complexes et équipements culturels.
- **Dispositions financières** : La Corporation doit administrer en conformité avec le protocole d'entente et selon les règles généralement reconnues, l'ensemble des recettes et déboursés dont les fonds versés par la Ville. La Corporation assume tous les frais d'exploitation générés par ses activités et leur administration. La Corporation doit mentionner le nom de la Ville sur tout document public et outils promotionnels. Les fonds versés par la Ville à la Corporation demeurent acquis à la Corporation à la condition **qu'elle demeure admissible en répondant aux normes et critères du programme de soutien à la diffusion des arts de la scène et du programme de soutien aux institutions muséales du ministère de la Culture et des Communications**. La Corporation peut utiliser toute subvention pouvant lui être versée par les gouvernements, organismes mandataires, personnes physiques ou morales. Ces dernières doivent être identifiées dans les états financiers de la Corporation.
- **Assurances** : Le Corporation doit détenir une assurance responsabilité civile de 5 M\$ et une assurance administrateurs de 1 M\$.
- **Avantages et meilleurs prix** : La Corporation s'engage à ne pas accepter pour son propre compte des commissions, rabais ou autres avantages de la part de négociants, fournisseurs, entrepreneurs, assureurs ou locataires. Aussi, la Corporation doit déployer tous les efforts raisonnables pour obtenir les meilleurs prix disponibles pour toute fourniture de biens ou de services, conformément à la *Loi sur les cités et ville* pour les contrats de 25 000 \$ et plus.
- **Reddition de compte** : Le Corporation doit, au plus tard le 15 novembre de chaque année, soumettre à la ville ses prévisions budgétaires pour l'année suivante. Les états financiers et le rapport annuel doivent être remis au plus tard le 31 mars de chaque année.

Entente contractuelle entre Culture Shawinigan et la Ville (suite)

Pouvoirs et obligations de la ville

Elle s'engage à faciliter le fonctionnement et les opérations de la Corporation et à assumer les coûts de tout mandat spécifique supplémentaire délégué à la Corporation. La Ville peut obtenir des renseignements sur les activités de la Corporation après envoi d'un préavis raisonnable.

- **Complexes et équipements culturels** : La Ville paie la dette portant sur les complexes et équipements culturels et est responsable des réfections et travaux majeurs. La Ville se réserve le droit d'inspecter tout ou partie du Centre des arts de de la Maison de la culture Francis-Brisson. La Ville a le droit de réserver des jours d'utilisation des salles et locaux de ces complexes.
- **Dispositions financières** :
 - ✓ **Volet opérations** : Le Corporation conserve, à titre d'honoraires de gestion annuels, 100% des revenus générés et perçus par les activités dont la gestion lui est confiée. La Corporation doit adresser une facture mensuelle à la Ville pour réclamer ses honoraires de gestion.
 - ✓ **Volet fonctionnement** : Sous réserve des sommes prévues au budget adopté, la Ville verse à la Corporation des honoraires de gestion annuels pour l'administration de ses activités selon un calendrier de versements précis : 25% au 1^{er} février, 50% au 1^{er} mai et 25% au 1^{er} octobre.

Honoraires de gestion dans l'Entente de gestion 2019-2023

Corporation culturelle de Shawinigan et Ville de Shawinigan, en \$, 2019

	Administration	Loisir culturel	Maison F-Brisson	Patrimoine	Total
2019	526 693 \$	37 246 \$	197 052 \$	50 424 \$	811 695 \$
2020	537 520 \$	37 991 \$	200 993 \$	51 443 \$	827 928 \$
2021	548 252 \$	38 751 \$	205 013 \$	52 471 \$	844 487 \$
2022	559 217 \$	39 526 \$	209 113 \$	53 521 \$	861 377 \$
2023	570 401 \$	40 317 \$	213 295 \$	54 591 \$	878 605 \$
2023 (Addenda)	623 117 \$	60 317 \$	213 295 \$	54 591 \$	951 320 \$

Entente contractuelle entre Culture Shawinigan et la Ville (suite)

• Dispositions financières (suite) :

La Ville n'est **aucunement responsable du déficit d'opération annuel**, s'il en est, à moins d'une entente particulière.

Dispositions générales

- **Cautions** : La Ville ne peut d'aucune façon être tenue responsable ou être appelée à payer, cautionner ou endosser toute dette, obligation ou engagement contracté par la Corporation, à moins d'entente.
- **Respect des lois** : La Corporation s'engage à respecter tout règlement, toute loi et toute réglementation applicable.
- **Répondants** : Pour la Ville, le répondant est son directeur général et pour la Corporation, le directeur général et artistique.
- **Renouvellement** : À l'expiration de la durée initiale, le contrat se renouvelle automatiquement aux mêmes modalités et conditions pour des périodes successives supplémentaires d'une année chacune, à moins qu'une partie donne un préavis écrit à l'autre partie.

Addenda

- Un addenda a été signé en mai 2023 pour bonifier les honoraires de gestion volet fonctionnement en 2023, faisait passer la subvention de 878 605 \$ à 951 320 \$.
- Un financement additionnel a été demandé pour financer l'exposition en ruelle Interzone et tenir compte des augmentations salariales pour l'année 2023.

Addenda à l'entente de gestion

Corporation culturelle de Shawinigan et Ville de Shawinigan, 2023

	<p style="text-align: center;">ADDENDA À L'ENTENTE RELATIVE À LA GESTION DE SERVICES CULTURELS ET D'UN ENSEMBLE DE COMPLEXES ET D'ÉQUIPEMENTS CULTURELS</p> <p>ENTRE: VILLE DE SHAWINIGAN, personne morale de droit public, légalement constituée suivant les lois du Québec et notamment régie par la Loi sur les cités et villes, ayant son siège au 550, avenue de l'Hôtel-de-Ville, C.P. 400, Shawinigan (Québec), G9N 6V3, ici représentée par Michel Angers, maire, et Me Chantal Doucet, greffière, dûment autorisés à agir aux présentes en vertu de la résolution R.189-09-05-23 adoptée par le conseil lors d'une séance tenue le 9 mai 2023 ;</p> <p>Ci-après nommée « VILLE »;</p> <p>ET: CORPORATION CULTURELLE DE SHAWINIGAN, personne morale dûment constituée selon la partie 3 de la Loi sur les compagnies du Québec, ayant son siège social au 2100, boulevard des Hêtres, Shawinigan (Québec), G9N 8R8, représentée par Claire Pépin, présidente et Bryan Perreault, directeur général et artistique, dûment autorisés en vertu d'une résolution du conseil d'administration ;</p> <p>Ci-après nommée : « CORPORATION »;</p> <p>ATTENDU QUE les parties ont signé une entente relative à la gestion de services culturels et d'un ensemble de complexes et d'équipements culturels, laquelle a été signée par la VILLE le 14 juin 2019 et par la CORPORATION le 13 août 2019;</p> <p>ATTENDU QUE la CORPORATION a fait une demande afin d'obtenir du financement additionnel pour l'exposition en ruelle Interzone;</p> <p>ATTENDU QU' il y a lieu d'ajuster le montant de l'aide financière pour l'année 2023 en raison des augmentations salariales;</p> <p>ATTENDU QU' il est dans l'intérêt des parties aux présentes de consigner les modalités de leur entente dans un écrit;</p> <p>Lesquelles, pour en venir à l'addenda qui fait l'objet des présentes, déclarent ce qui suit :</p> <ol style="list-style-type: none">1. L'entente mentionnée au préambule, relative à la gestion de services culturels et d'un ensemble de complexes et d'équipements culturels est modifiée comme suit : <p>Le texte du sous-paragraphe 3.03.02 Honoraires de gestion – volet fonctionnement est remplacé par le suivant :</p>
	<p>1</p> <p>Initiales</p> 

Entente contractuelle entre Culture Shawinigan et la Ville (suite)

Enjeux

- **Aucune condition liée à la vie démocratique de la Corporation dans l'entente** : Dans ce genre d'entente, on trouve généralement des articles qui indiquent le niveau d'implication d'une Ville dans la gouvernance de son organisme mandataire. Dans l'entente contractuelle 2019-2023, en fonction des règlements généraux en vigueur chez Culture Shawinigan, nous aurions dû retrouver un article sur le cadre qui régit la présence de représentants nommés par la Ville sur le CA de l'organisme et sur les conditions de cette présence. Par ailleurs, nous aurions dû retrouver un article sur le fait que la présidence de la Corporation devait être nommée par la Ville (ce qui était le cas même si cette pratique n'est pas recommandée en bonne gouvernance). Aussi, dans l'Addenda à l'entente de gestion 2023, en regard des nouveaux règlements généraux votés par la Corporation, nous aurions dû retrouver un article sur la présence d'élus du conseil municipal à titre d'observateurs.
- **Non-respect de la Corporation d'une des dispositions financières** : Il est mentionné dans l'entente que *«les fonds versés par la Ville à la Corporation demeurent acquis à la Corporation à la condition qu'elle demeure admissible en répondant aux normes et critères du programme de soutien à la diffusion des arts de la scène et du programme de soutien aux institutions muséales du ministère de la Culture et des Communications»*.
 - ✓ Bien que la Corporation semble être restée admissible aux normes des programmes gouvernementaux, elle a toutefois omis de déposer une subvention à la mission en arts de la scène en 2016, ce qui a fait que l'organisme est devenu un organisme soutenu à la programmation (par projets) et non à la mission (au fonctionnement), comme avant. Il en résulte une fragilisation du financement octroyé.
 - ✓ Tout récemment, l'organisme n'a pas déposé à temps une demande de financement au CALQ pour les arts visuels. Tout ceci a eu ou auront des impacts sur le financement public de l'organisme. Cela devrait aussi avoir des répercussions sur l'entente de gestion entre la Ville et la Corporation.
- **Non-respect de la clause «Avantages et meilleurs prix»** : Certains contrats octroyés par la Corporation semblent montrer des irrégularités à cet égard, comme le ministère de la Culture et des Communications (MCC) l'a évoqué dans le cadre de l'entente qui lie le MCC à la Ville.

Entente contractuelle entre Culture Shawinigan et la Ville (suite)

Enjeux (suite)

- **Plusieurs répondants pour l'entente et plusieurs canaux de communication** : On nous a indiqué que Culture Shawinigan relevait du Service loisirs, culture et vie communautaire. L'entente mentionne toutefois que le répondant officiel est le directeur général (DG) de la Ville de Shawinigan.

Selon les rencontres réalisées, la pratique démontre que Culture Shawinigan travaillait directement avec la direction générale de la Ville ou la mairie pour les dossiers majeurs. Également, selon la lecture des événements, les communications dites officielles entre la Ville et la Corporation se sont faites à différents niveaux : à travers la Commission sur les arts et la culture*, entre l'ancien directeur général et artistique (DGA) de la Corporation et le directeur du service culture de la Ville, entre l'ancien DGA et le DG de la Ville, entre l'ancien DGA et le Maire, entre l'ancien DGA et l'ancienne présidente, conseillère municipale de la Ville, etc. Ces nombreux canaux de communication montrent des échanges à la fois administratifs et politiques, ayant mené à de la confusion des rôles et responsabilités autant dans les suivis de l'entente de gestion que dans les multiples projets en découlant. À titre d'exemple, cette démultiplication des canaux de communication semble avoir été particulièrement présente et dommageable dans le dossier «Histoire et Identités – Espaces illuminés», le projet de jardin lumineux au pied du pont de Grand-Mère.

***Commission sur les arts et la culture.** La Commission sur les arts et la culture a été créée par le conseil de la Ville de Shawinigan le 17 janvier 2018. Elle a pour mandat d'informer et de faire des recommandations au conseil quant aux activités de la Corporation culturelle, à la mise à jour et au déploiement de la Politique culturelle, à l'entente avec Culture Shawinigan, à la mise à jour et au déploiement de l'entente sur le développement culturel avec le ministère de la Culture et des Communications du Québec, aux politiques municipales touchant les arts, la culture et le patrimoine, aux activités des bibliothèques et toute demande portant sur des sujets reliés au mandat de la commission.

La Commission est formée, outre le maire, de deux membres du conseil municipal soit Josette Allard-Gignac, à titre de présidente, et Lucie De Bons, à titre d'élue. Le mandat des membres de la commission est à durée indéterminée et les membres y demeurent en fonction jusqu'à ce que le Conseil pourvoit à leur remplacement.

Règlements généraux 2005

Les règlements généraux de Culture Shawinigan ont connu plusieurs modifications au fil des ans. La première version qui date de 2005 a été mise à jour en 2008, 2013, 2018, 2020 et 2022. Une nouvelle mouture des règlements généraux a été adoptée en 2023, suite à un exercice de refonte de la gouvernance de la Corporation.

Voici les éléments clés des règlements généraux adoptés en 2005 et modifiés jusqu'en 2020. Les commentaires en [bleu-vert](#) montrent les changements apportés au fil des ans.

- **Membrariat** : La Corporation comprend trois catégories de membres : les membres actifs, corporatifs et honoraires.
 - ✓ **Membres actifs** : Toute personne intéressée par la mission et les activités de la corporation qui, seulement sur invitation du conseil d'administration (CA), présente une demande à cette fin. Le membre actif a le droit de participer aux activités de la corporation, de recevoir les avis de convocation, d'assister aux assemblées et d'y voter. Ils sont éligibles comme administrateur de la corporation. L'adhésion comme membre actif de la corporation est toujours initiée par le CA lequel invite les personnes qu'il sélectionne suivant la provenance suivante :
 - 2 élus municipaux de la Ville de Shawinigan ([Postes de membres actifs supprimés en 2018](#))
 - 1 personne d'un organisme culturel accrédité en arts visuels
 - 1 personne d'un organisme culturel accrédité en arts de la scène
 - 1 personne d'un organisme culturel accrédité en patrimoine
 - 1 personne d'un organisme accrédité en tourisme
 - 1 personne proposée par la Commission scolaire de l'Énergie ([Poste modifié pour « usagers » en 2018](#))
 - 1 personne proposée par le Collège Shawinigan ([Poste modifié en 2008 pour « milieu de l'enseignement supérieur » et modifié en 2018 pour « communauté »](#))
 - 1 personne d'un organisme culturel ([Poste ajouté en 2020](#))
 - 1 personne provenant du milieu des affaires

Règlements généraux 2005 (suite)

- ✓ **Membre corporatif** : Est seul et unique membre corporatif de la corporation la Ville de Shawinigan (clause aux règlements généraux jusqu'en 2018). Son statut est permanent. Le membre n'a pas comme tel le droit d'assister aux assemblées des membres mais peut par avis écrit désigner 2 représentants lesquels bénéficient du statut de membres actifs et jouissent à ce titre de tous les droits et pouvoirs accordés par les règlements généraux. (Ajout en 2018 d'une personne de la Commission scolaire, d'une personne de l'enseignement supérieur et d'une personne du Comité de protection des œuvres d'Ozias Leduc; remplacement du poste « Commission scolaire » par « milieu scolaire primaire ou secondaire » en 2020).
- ✓ **Membre honoraire** : Le CA peut admettre comme membre honoraire toute personne qui a mérité ce titre par son dévouement. Le membre honoraire n'a pas le droit d'être administrateur ou de voter aux assemblées des membres.
- **Quorum AGA** : La présence de la majorité des membres est nécessaire pour assurer la validité des délibérations de l'assemblée générale annuelle. (Modification en 2013 pour « les membres présents à l'assemblée générale forment le quorum » disparue en 2018 et 2020).
- **Composition du CA** : La Corporation est administrée par un conseil composé de neuf membres (nombre équivalent à celui des membres actifs). (Modification en 2018 pour 12 membres et modification en 2020 pour 13 membres).
- **Durée des mandats** : Chaque administrateur élu demeure en fonction durant un terme de deux ans. Cependant, le mandat de 5 des administrateurs qui ont exprimé leur volonté de demeurer en poste peut être fixé à trois ans tandis que le mandat des 4 autres administrateurs est fixé à deux ans. Les administrateurs demeurent éligibles pour trois termes consécutifs.
- **Quorum CA** : La majorité des administrateurs, sans tenir compte des postes vacants, constitue le quorum d'une assemblée du CA.
- **Officiers** : Ils sont le président, le vice-président, le secrétaire et le trésorier. Le président de la Corporation est nommé par la Ville de Shawinigan, membre corporatif permanent de la Corporation. Le CA élit parmi les administrateurs un vice-président, un secrétaire et un trésorier.
 - ✓ Le poste de président dirige toutes les séances du CA et les assemblées des membres et fait partie d'office de tous les comités de la Corporation.
 - ✓ Le trésorier a la charge générale des finances de la corporation. Il est responsable de tous fonds, titres, livres, quittances et autres documents financiers de la Corporation. Il doit soumettre périodiquement aux réunions du CA un relevé détaillé de la situation financière de la corporation.

Règlements généraux (suite)

- **Conflit d'intérêts** : Tout membre du CA ayant un intérêt direct ou indirect dans une entreprise qui met en conflit son intérêt personnel et celui de la Corporation doit faire connaître sans délai cet écrit au président du CA à chaque début de mandat. L'administrateur doit s'abstenir de voter sur toute question concernant cette entreprise. Il doit se retirer de la séance du CA pour la durée des discussions et du vote.
- **Directeur général** : Il agit sous l'autorité du CA, est responsable de la gestion, de la planification et du contrôle des activités de la Corporation. Il assiste le président dans ses fonctions, participe à toutes les assemblées du CA et des membres, mais sans droit de vote. Il est responsable de la garde et la production de tous les livres, rapports, certificats et autres documents que la Corporation est légalement tenue de garder et de produire.
- **Comptabilité** : Les livres de comptabilité nécessaires devront être tenus relativement à toutes les sommes d'argent reçues ou dépenses par la corporation ainsi que des matières relativement auxquelles ces dépenses et recettes auront lieu.
- **Contrats** : Tout acte, document, transfert, engagement ou autre chose liant la Corporation pourra être signé par le président, le vice-président ou selon la méthode déterminée par une résolution des administrateurs et cette résolution peut s'appliquer de façon générale ou être limitée à des cas spécifiques.

Règlements généraux 2023

Les derniers règlements généraux ont été adoptés et ratifiés le 13 décembre 2023. Voici les éléments principaux qui se différencient des règlements généraux adoptés en 2005 et modifiés jusqu'en 2020 :

- **Membrariat** : membres actifs, honoraires et observateurs.
 - **Membre actif** : Toute personne intéressée par la mission de l'organisme peut devenir membre, avoir 18 ans et plus, résider de préférence à Shawinigan, accepter d'être bénévole et satisfaire à d'autres conditions décrétées par le conseil d'administration (CA). Le membre actif a le droit de participer aux activités de la corporation, de recevoir les avis de convocation, d'assister aux assemblées et d'y voter.
 - **Membre observateur** : Le membre observateur est un élu nommé par une résolution du conseil municipal. Il n'est pas tenu de se montrer loyal envers l'organisme. Il peut émettre son opinion, mais il ne peut pas participer aux décisions de Culture Shawinigan. Son objectif est de défendre les intérêts de la ville, partenaire de l'organisme.
- **Composition du CA** : Le conseil d'administration est composé de 7 membres.
- **Durée des mandats** : Les mandats sont d'une durée de 2 ans. 50 % des postes doivent être remplacés chaque année.
- **Élection** : Les administrateurs sont élus chaque année par les membres actifs au cours de l'Assemblée annuelle.
- **Devoir des administrateurs** : Les administrateurs prennent les décisions concernant l'embauche du DG, des achats de plus de 30 000 \$, et de l'approbation du budget annuel.
- **Officiers** :
 - **Présidence** : Elle préside toutes les assemblées du CA et des membres. Elle fait partie d'office à tous les comités. Elle surveille, administre les activités de l'organisme et voit à l'exécution des décisions du CA. Elle signe avec le secrétaire ou le trésorier les documents requérant sa signature. Elle s'occupe des relations publiques de l'organisme.
 - **Trésorerie** : Elle garde les fonds de l'organisme et livres de comptabilité. Elle veille à l'administration financière de l'organisme. Elle signe avec la présidence ou direction générale les chèques et autres effets de commerce.
- **Les comités** : Les comités sont formés par le CA pour réaliser certains mandats. Au moment de leur création, le CA fixe leurs mandats et détermine les modalités de fonctionnement. Le CA n'est pas tenu de donner suite aux recommandations.
- **Les contractuels** : Le CA par simple résolution, peut faire appel à des professionnels pour l'aider à atteindre les buts de l'organisme.

Règlements généraux 2005 et 2023

Enjeux

- **Un membrariat complexe et modifié à plusieurs reprises** : Le nombre de membres actifs de même que leur provenance ont été modifiés à plusieurs reprises dans les règlements généraux de 2005 à 2020, passant de 8 catégories de provenance en 2005 à 12 en 2020 et réduit à 7 en 2023.
- **La présence de la ville comme membre corporatif pouvant désigner 2 représentants agissants comme membres actifs pendant de nombreuses années, jusqu'aux nouveaux règlements généraux votés en 2023.** Selon les bonnes pratiques de gouvernance, il n'est pas souhaitable que des élus municipaux siègent à des conseils d'administration (CA) d'organismes mandataires ou financés par la ville considérant les normes liées à l'indépendance des administrateurs. Aussi, on observe souvent que le rôle du représentant de la ville sur le conseil d'administration s'apparente souvent à un de surveillance alors qu'en réalité (et légalement), il est un administrateur indépendant à part entière de l'organisme. Dans la nouvelle mouture des règlements généraux de 2023, la ville peut désigner un élu pour représenter la municipalité sur le CA en qualité de membre observateur, sans droit de vote, et non comme membre actif.
 - ✓ Une meilleure pratique de gouvernance aurait été de désigner un fonctionnaire comme membre observateur et une pratique de gouvernance optimale aurait plutôt été que le conseil municipal nomme un citoyen administrateur externe et indépendant plutôt qu'un élu observateur.
- **La notion de membre observateur semble mal comprise par les parties prenantes (ville, membres du CA et les membres observateurs [élus])** : Il subsiste actuellement des questionnements quant aux rôles des membres observateurs et à leurs devoirs, notamment ceux d'être impartial et de ne pas s'ingérer dans les affaires de l'organisme. On remarque dans le rapport annuel 2022 que la présidente sortante, alors observatrice sur le CA, jouait un rôle à la fois comme présidente exécutive (voir page suivante) et comme membre du Comité d'évaluation du rendement du DGA.
 - ✓ Selon les bonnes pratiques de gouvernance, un membre observateur ne peut pas participer aux prises de décision du CA. Aussi, un conseil d'administration peut tenir des huis clos sans la présence des membres observateurs et un exercice de planification stratégique peut se faire sans la présence des membres observateurs. Le rôle d'observateur est encore à apprivoiser par le conseil d'administration de la Corporation et par les élus du conseil municipal.

Règlements généraux 2005 et 2023 (suite)

Enjeux (suite)

- **Un organisme au membership fermé avec quelques inconvénients.** Les membres de la Corporation sont de fait les membres du conseil d'administration. L'assemblée générale est donc une formalité, car tout se décide de fait au conseil d'administration. C'est ainsi que le membrariat dans les règlements généraux a pu être modifié facilement et à plusieurs reprises. D'autres inconvénients pour la Corporation quant à ce type de membership sont la difficulté de recruter des administrateurs compétents et indépendants, mais également d'assurer une relève au sein de la présidence et des officiers au sein du CA. Cet enjeu a été soulevé par des intervenants puisque le CA a longtemps recruté des membres par champ de pratique (plus précisément par «provenance») plutôt que par expertise et compétences professionnelles complémentaires.
- **Durée des mandats :** La durée des mandats est fixée à deux ans pour chaque administrateur. Les fins de mandats sont alternées afin d'éviter plusieurs départs en même temps. Aucun nombre de mandats successifs n'apparaît dans les règlements généraux de 2023.
 - ✓ Une bonne pratique serait d'indiquer explicitement dans les règlements généraux un nombre maximal de mandats cumulables.
- **La présidence de la Corporation a été nommée par la Ville de Shawinigan,** membre corporatif permanent de la Corporation, pendant de nombreuses années, de la fondation de l'organisme en 2003 à 2022. **Cette présidence a même été assurée par la même personne pendant près de vingt ans.** Depuis les nouveaux règlements généraux en 2023, la présidence est désormais nommée parmi les membres du conseil d'administration et non par la Ville. Cette modification fait notamment suite à l'adoption de la Politique de gouvernance par le conseil municipal de la Ville de Shawinigan en septembre 2021.
- **Création d'un poste temporaire de présidence exécutive :** Suite à la mutation des sièges d'élus du conseil municipal actifs et votants au CA de la Corporation à un statut de membre observateur, un poste de présidence exécutive a été créé. Le poste de présidence exécutive est défini dans la Politique de gouvernance de la Ville adoptée en 2021. Il a été ajouté et décrit dans les règlements généraux de Culture Shawinigan dans la version modifiée et adoptée 16 mars 2022.
 - ✓ Selon les bonnes pratiques, une présidence sortante qui quitte le conseil d'administration n'y demeure pas à un autre titre. Cela laisse ainsi toute la légitimité, la crédibilité et l'autonomie au CA pour assumer pleinement son leadership. Toutefois, lorsque le point de vue de cette personne est considéré comme vital pour la performance de l'organisation, le CA peut convenir que l'on retient ses services comme conseillère à court terme ou comme mentor pour une période déterminée.

Règlements généraux 2005 et 2023 (suite)

Enjeux (suite)

- **L'OBNL semble faire usage d'un comité exécutif informel depuis 2023.** Bien que dans certains OBNL, les officiers constituent un comité exécutif dont la fonction est de prendre des décisions en groupe restreint, cette pratique n'est pas recommandée. Elle est néfaste, car elle déresponsabilise le conseil d'administration et démobilise les administrateurs qui ne font pas partie du CA. Aussi, il faut rappeler que tous les administrateurs sont tenus responsables des décisions et actions prises par le CA.
- **Aucune description des comités du conseil d'administration dans les règlements généraux :** Alors que les règlements de 2005 à 2020 ne prévoyaient pas la création de comités au sein du conseil d'administration, il en existait trois en pratique (vérification et gestion des risques, évaluation DGA et RH et optimisation du CA). Les règlements généraux de 2023 remédient à ce problème, car il est maintenant prévu dans les règlements généraux la possibilité de mettre sur pied des comités sous le contrôle et la direction du CA. Toutefois, les comités actifs n'y sont pas détaillés. Ils le sont dans la Politique de gouvernance de Culture Shawinigan adoptée par le CA en décembre 2023.

Une bonne pratique serait également de les inscrire officiellement dans les règlements généraux pour circonscrire leur mandat, leur composition, leurs pouvoirs et leur fonctionnement.

- **Absence de processus d'accueil formel des nouveaux administrateurs :** Selon les discussions avec les administrateurs en poste, les nouveaux administrateurs ne semblent pas avoir bénéficié d'un processus d'accueil formel permettant de mieux comprendre l'organisme, sa culture et ses modes de gestion. Ils ont toutefois récemment eu des formations sur la gouvernance pour avoir la pleine connaissance de leurs fonctions sur le conseil d'administration (fonctions morales, légales, de planification et d'évaluation).
- **Absence de planification de la relève des membres et des administrateurs de la corporation.**

Entente de développement culturel avec le MCC

L'entente de développement culturel 2021-2024 entre le ministère de la Culture et des Communications (MCC) et la Ville de Shawinigan couvre la période du 1^{er} janvier 2024 au 30 juin 2024. Voici les éléments clés.

- **Vision** : L'entente est un levier de développement et de consolidation d'actions en culture, permettant de promouvoir la vitalité culturelle des territoires, dans une perspective de développement durable et dans le cadre d'un partenariat coopératif et souple.
- **Objectifs** : L'entente a pour objectifs sur le territoire de Shawinigan de :
 - Valoriser une vie culturelle participative et engagée;
 - Mettre en valeur les éléments identitaires du territoire;
 - Positionner la culture comme moteur de développement durable économique, social et territorial.
- **Plan financier** : l'entente de développement culturel 2021 totalise 824 070 \$ en incluant la contribution de tous les partenaires. L'aide financière spécifique du MCC correspond à 494 442 \$ répartie en quatre enveloppes :
 - Bonification de l'offre culturelle destinée aux aînés : 54 000 \$;
 - Développement culturel : 151 925 \$;
 - Fonds du patrimoine culturel québécois : 51 963 \$;
 - Mesure 28 du Plan d'action gouvernemental en culture 2018-2022 : 236 554 \$.

Entente de développement culturel 2021-2023
Ministère de la Culture et des Communications, Ville de Shawinigan et Corporation culturelle de Shawinigan, 2021



Entente de développement culturel avec le MCC (suite)

- **Obligation du bénéficiaire :**
 - Utiliser l'aide financière exclusivement aux fins prévues dans l'entente
 - Rembourser à la Ministre, à l'expiration de la présente convention, tout montant non utilisé de l'Aide financière ou utilisé à des fins autres que celles prévues à la présente convention
 - Réaliser le plan d'action dans le respect du programme
 - Informer la ministre dans les meilleurs délais de toute action ne pouvant être réalisée
 - Respecter les lois et règlements
 - Transmettre à la Ministre dans les 3 mois après chaque exercice financier un rapport financier et bilan d'état d'avancement du plan d'action
- **Comité de suivi :** Le comité, composé d'au moins un représentant du MCC, de la Ville et d'un représentant de chacun des partenaires non-signataires, a pour mandat de traiter les différends administratifs et opérationnels, d'établir un suivi de diffusion de l'information et proposer une réaffectation des sommes découlant d'une action non réalisée, ou réalisée, mais pour laquelle il subsiste un montant d'aide financière non utilisé. Le comité doit se réunir au moins une fois par année.

Entente de développement culturel avec le MCC (suite)

Enjeux

- Le ministère de la Culture et des Communications (MCC) a soulevé de **nombreuses inquiétudes sur la qualité de la gestion** de l'entente. En effet, 320 000 \$ en dépenses effectuées de 2021 à 2023 (par Culture Shawinigan comme mandataire de la Ville) sont considérés comme non admissibles par le MCC. Voici le détail des principales dépenses questionnées :
 - ✓ **Dépenses de salaires d'employés réguliers** réclamés bien que ces dépenses ne soient pas admissibles dans l'entente.
 - ✓ **Dépenses d'un salaire régulier réclamé pour un employé soi-disant temporaire** alors qu'il était présent au sein de l'organisme depuis 2017. Ce même employé a aussi facturé des honoraires professionnels pendant qu'il était à l'emploi de la Corporation.
 - ✓ **Dépenses de contrats allouées** non admissibles à l'entente du MCC.
 - ✓ **Dépenses d'immobilisations questionnables**, notamment tout le matériel acheté, qui aurait pu être loué pour le projet *Parcours de projections numériques sur l'histoire de Shawinigan*.
 - ✓ **Autres dépenses contestées**, notamment des dépenses livrées à des adresses personnelles et des dépenses réclamées à des dates antérieures à la signature de l'entente ou ultérieures à la fin du projet en question.
- **Des fonds ont été réaffectés par Culture Shawinigan sans en avoir fait la demande au MCC.** Des fonds dédiés à des projets ont été réaffectés à d'autres. Des projets ont même été changés en cours de route. Ces pratiques sont pourtant interdites dans l'entente avec le MCC.
- **Aucun comité de suivi entre le MCC, la Ville et Culture Shawinigan depuis environ 2020 (notamment en raison de la COVID-19) :** Il ne semble pas y avoir eu de comités de suivis organisés pour rendre des comptes et demander au MCC des permissions pour réaffecter des sommes sur d'autres projets.
- **Informations incohérentes véhiculées par Culture Shawinigan à la Ville, au MCC et à d'autres bailleurs de fonds :** Il y a eu des incohérences sur les subventions demandées, reçues et l'information véhiculée. Les montants demandés aux différents bailleurs de fonds pour un même projet semblent avoir été différents d'un formulaire de demande à l'autre. Cette mauvaise pratique peut être utilisée pour aller chercher davantage de subventions.

Planification stratégique

Culture Shawinigan a réalisé avec un consultant externe un exercice de planification stratégique débouchant à un plan quinquennal allant de 2020 à 2025. Voici les principaux constats.

- **Il ne semble pas y avoir eu de diagnostic complet réalisé.** De fait, on ne trouve pas de données présentées sur la situation interne et externe de l'organisme. Les constats présentés sont très génériques.
- **Dans la planification stratégique de Culture Shawinigan, les orientations stratégiques sont en réalité des types d'activités** (production, diffusion, médiation, marketing et promotion et organisation). Normalement, une orientation stratégique est une priorité d'action de l'organisation qui vise à répondre aux enjeux déterminés.
- **Quant aux objectifs, ces derniers sont trop nombreux (24) et n'ont pas d'indicateurs de performance ni même de cibles précises.**
- Bien que chacun des objectifs soit décrit en sous-points, ces derniers sont parfois des explications, parfois des actions, parfois des responsables. La description des objectifs n'est pas systématisée.

Planification stratégique 2020-2025

Corporation culturelle de Shawinigan, 2020



Pouvoir de délégation du directeur général

La politique adoptée en mars 2018 détermine la délégation de pouvoir à la direction générale et artistique de la Corporation culturelle de Shawinigan au niveau de l'administration générale et en matière de gestion des ressources humaines, financières et matérielles. Voici les éléments clés.

Administration générale

- Négocier et signer tout contrat de service pour la réalisation de spectacles, d'expositions et d'autres projets à caractère artistique et culturel pour un montant n'excédant pas 30 000\$.
- Agir à l'intérieur des politiques établies par le Conseil d'administration. Il ne peut pas accomplir, permettre ou faire en sorte que soit accomplie toute action qui serait illégale, insuffisante pour rencontrer les standards d'éthique professionnelle et d'affaires généralement reconnus ou l'éthique d'une « personne prudente » ou qui serait en violation avec les exigences d'organismes réglementaires, ou encore qui serait contraire aux contraintes explicites du Conseil concernant son autorité.

Ressources humaines

- Approuver les demandes de congé sans traitement du personnel pour un maximum de dix jours.
- Prendre toute mesure disciplinaire à l'endroit du personnel (excluant le congédiement et le renvoi).
- Procéder à l'engagement pour tout poste d'employé à temps partiel, temporaire ou occasionnel.
- Autoriser le plan de vacances.
- Appliquer les conditions de travail dans la cadre du Manuel des employés et des contrats intervenus avec les membres du personnel.

Délégation de pouvoir à la direction générale et artistique

Corporation culturelle de Shawinigan, 2018

CULTURE SHAWINIGAN

Conseil d'administration
Politique concernant
La délégation de pouvoir
à la direction générale et artistique

Sous la responsabilité du	adoptée le : 28 mars 2018
Conseil d'administration	# résolution : 20180328-02
	révisée le :
	évaluée le :

La présente politique a pour objectif de déterminer la délégation de pouvoir à la direction générale et artistique de la Corporation culturelle de Shawinigan, au niveau de l'administration générale ainsi qu'en matière de gestion des ressources humaines, financières et matérielles.

Complémentaire à la description de tâches ainsi qu'aux délégations spécifiques de pouvoirs inclus à l'égard de ce dirigeant dans les règlements généraux de la Corporation, de même qu'à l'intérieur d'autres politiques et de certaines résolutions du conseil d'administration, la présente politique détermine plus particulièrement l'encadrement et certaines modalités qui doivent être impérativement respectés lors des décisions prises par la direction générale et artistique.

Excluant par ailleurs les dispositions explicites ayant effet d'exprimer une délégation de pouvoir en vertu des règlements généraux de la Corporation, la délégation de pouvoir ci-dessous décrite a **priorité sur toute autre disposition** concernant les mêmes objets. Ces dernières dispositions peuvent être énoncées dans une description de tâches de la direction générale et artistique, une politique et une résolution du conseil d'administration, autres que celles adoptées relativement à la présente délégation de pouvoir.

1. Administration générale

- 1.1 Instituer tout comité, en respect du mandat, de la composition et des autres caractéristiques, décodé par le conseil d'administration.
- 1.2 S'assurer que toute entente et obligation contractuelle impliquant la Corporation culturelle sont appliquées.
- 1.3 Préparer le plan d'action et le rapport annuel de la Corporation culturelle.
- 1.4 En cas d'absence ou d'incapacité d'agir d'un employé, signer les documents requis pour ses fonctions.
- 1.5 Négocier et signer tout contrat de service pour la réalisation de spectacles, d'expositions et d'autres projets à caractère artistique et culturel pour un montant total n'excédant pas 30 000,00 \$.

Délégation de pouvoir à la direction générale et artistique
Corporation culturelle de Shawinigan page 1/3

Pouvoir de délégation du directeur général (suite)

Ressources financières

- Préparer les prévisions budgétaires annuelles.
- S'assurer du contrôle et du respect du budget.
- Soumettre les états financiers annuels au conseil d'administration.

Ressources matérielles

- Autoriser les achats et les contrats nécessaires au bon fonctionnement de la Corporation d'au plus de 30 000 \$, ceci dans les limites budgétaires approuvées par le CA et dans le respect de ses politiques adoptées.
- Autoriser la location de biens meubles et immeubles nécessaires au bon fonctionnement de la Corporation lorsque le coût annuel d'une location est d'au plus de 30 000 \$ et que la durée de location n'est pas supérieure à deux ans.

Obligations de la direction générale et artistique

- Toutes les fonctions et tous les pouvoirs délégués par la présente politique s'exercent en respect des lois, règlements, politiques, Manuel des employés et autres encadrements administratifs en vigueur à la Corporation.
- Tous les actes posés en vertu de la présente délégation se font en respect du budget autorisé par le CA.

Pouvoir de délégation du directeur général (suite)

Enjeux

- **Peu de contrôle en lien avec le pouvoir du DGA de négocier et de signer des contrats ne dépassant pas 30 000 \$:** Des achats de plus de 30 000 \$ en multiples factures ont été observés par des personnes rencontrées en entrevue.
- **Prévisions budgétaires peu élaborées sans documentation détaillée des hypothèses ou d'analyses sur une base de scénario.** Le détail est mentionné dans la section suivante du rapport.
- **Soumission au conseil d'administration de budgets de projets spécifiques rarement finalisés.** Plusieurs personnes rencontrées ont mentionné voir les budgets des projets complets uniquement lorsque ces derniers étaient réalisés.
- **Certaines embauches de personnel auraient été faites sans l'approbation préalable du CA.**

Contrat du directeur général

Le dernier contrat de travail entre la Corporation culturelle de Shawinigan et M. Bryan Perreault a été signé le 18 juillet 2023. Voici les éléments clés.

- **Objet** : La Corporation retient les services professionnels de M. Bryan Perreault pour agir à titre de directeur général et artistique (DGA) de la Corporation.
- Sous l'autorité du conseil d'administration (CA) de la Corporation et de la présidence, le DGA est responsable de l'administration de la corporation. Il planifie, organise, dirige et contrôle les activités de la Corporation conformément aux politiques et directives adoptées par le CA.
- **Durée du contrat** : 3 ans
- **Allocation de représentation et de prospection** : La Corporation rembourse jusqu'à concurrence de dix mille (10 000 \$) par année, les montants dépensés par le DGA aux fins de représentation de la Corporation et de prospection pour la tenue d'événements et d'activités permettant de développer et de maintenir sa notoriété.
- **Compte de dépenses** : La Corporation s'engage à rembourser le DGA pour toutes dépenses raisonnables engagées par celui-ci dans l'accomplissement de ses fonctions moyennant la présentation des pièces justificatives, et ce, selon la politique de remboursement des dépenses adoptée par la Corporation.
- **Formation et congrès** : La Corporation défraie les dépenses d'inscription, de transport et de séjour du DGA pour des colloques, congrès et formation reliés au domaine qui font l'objet de son travail, à condition que l'utilité de ces activités soit démontrée bénéfique pour la Corporation et approuvée par la présidence.
- **Double emploi et conflit d'intérêts** : Le DGA ne peut accepter aucun travail rémunéré dans le même domaine, en plus de celui faisant l'objet du présent contrat, sans l'autorisation écrite du CA de la Corporation. Entendu que le travail du DGA est assujéti à la politique sur la propriété intellectuelle de Culture Shawinigan et la Ville de Shawinigan, tout autre travail de création se dissociant de la direction artistique de Culture Shawinigan, devra faire l'objet d'un contrat séparé et approuvé par le CA de Culture Shawinigan.
- **Dossier professionnel** : Le DGA bénéficie annuellement d'une évaluation de rendement.

Contrat du directeur général

Enjeux :

- **Peu de mécanismes de contrôle des allocations de représentation et de prospection, du compte de dépenses et du poste formation et congrès.** Le DGA pouvait décider de la classification des dépenses lors de la tenue de livres et il n'y avait pas de rapport mis en place pour avoir une vue des dépenses encourues par le DGA pour une révision par le CA, notamment par sa présidence et sa trésorerie.
- **Malgré la clause «Double emploi et conflit d'intérêts» peu de contrats séparés d'écritures octroyés au DGA ont été approuvés par le CA de Culture Shawinigan.** En fait, des administrateurs rencontrés disent n'avoir jamais vu de tels contrats entre leurs mains.
- **Les évaluations annuelles et particulièrement la dernière effectuée (évaluation 360) n'ont pas permis aux administrateurs du conseil d'administration de bien déceler tous les enjeux de gestion du DGA en poste.** La majorité des personnes rencontrées ont mentionné que le DGA en poste était un leader visionnaire (un gestionnaire décrit comme confiant, expérimenté, de grande notoriété, habile communicateur, avec une bonne capacité de travail et de valorisation de ses succès). Dans la littérature, cette approche du leadership charismatique montre souvent un leader individuel, situé au sommet de la hiérarchie. Les dangers de cette approche sont l'idéalisation du leader, mais aussi les dérives dans le comportement. Leur vision peut devenir une obsession et ces leaders peuvent se montrer au jour le jour de plus en plus autoritaires et arrogants, notamment envers les employés.

Source : Landry, S. (2007). *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints*. Presses de l'Université du Québec.

Sommaire des constats - gouvernance et de gestion

Ces constats montrent que la responsabilité face à la crise est à la fois partagée entre la Ville et Culture Shawinigan.

1

Une entente de gestion qui manque de précision

Aucune condition liée à la vie démocratique de la Corporation n'a été indiquée dans l'entente, or la Ville a été présente à la fondation de la Corporation et active sur le conseil d'administration jusqu'à tout récemment.

La gestion de l'entente a été « encadrée » par différentes têtes dirigeantes, démultipliant ainsi les canaux de communication et ayant mené à de la confusion des rôles et responsabilités autant dans les suivis de l'entente de gestion que des projets spéciaux.

2

Des pratiques de gouvernance non appropriées

Les membres du CA ont été recruté en fonction de leur provenance plutôt que par expertise. Cela a limité l'efficacité du CA.

La Ville a été très présente sur le CA par des élus ayant droit de vote. Cela a affecté l'impartialité et l'indépendance des décisions. Cela a pu aussi avoir rassuré les administrateurs, leur permettant de baisser leurs gardes en se disant que la Ville était en « contrôle ».

Des éléments n'ont pas été décrits dans les règlements généraux, notamment le nombre maximal de mandats des administrateurs, pouvant engendrer des irrégularités.

3

Une mauvaise gestion des ententes

Il y a peu eu de suivi entre Culture Shawinigan, la Ville et le MCC dans la gestion de l'entente.

De nombreux changements ont été apportés par Culture Shawinigan sans aucune approbation demandée au MCC.

Il y a eu un manque de rigueur dans le suivi et le respect de cette entente, manquements remarqués également dans d'autres ententes de partenariat, notamment avec le ministère des Affaires municipales et de l'Habitation.

4

Une direction ne maîtrisant pas la gestion financière et de projets

Nous avons été à même de constater que la direction ne maîtrisait pas les éléments de base en termes de gestion financière et de projets.

Au fil des cinq dernières années (ce que nous avons analysé), le CA n'a pas réussi à donner les directives, la rigueur et l'encadrement nécessaire au gestionnaire pour le développement optimal d'une organisation de cette envergure.

3. Analyse de la situation financière

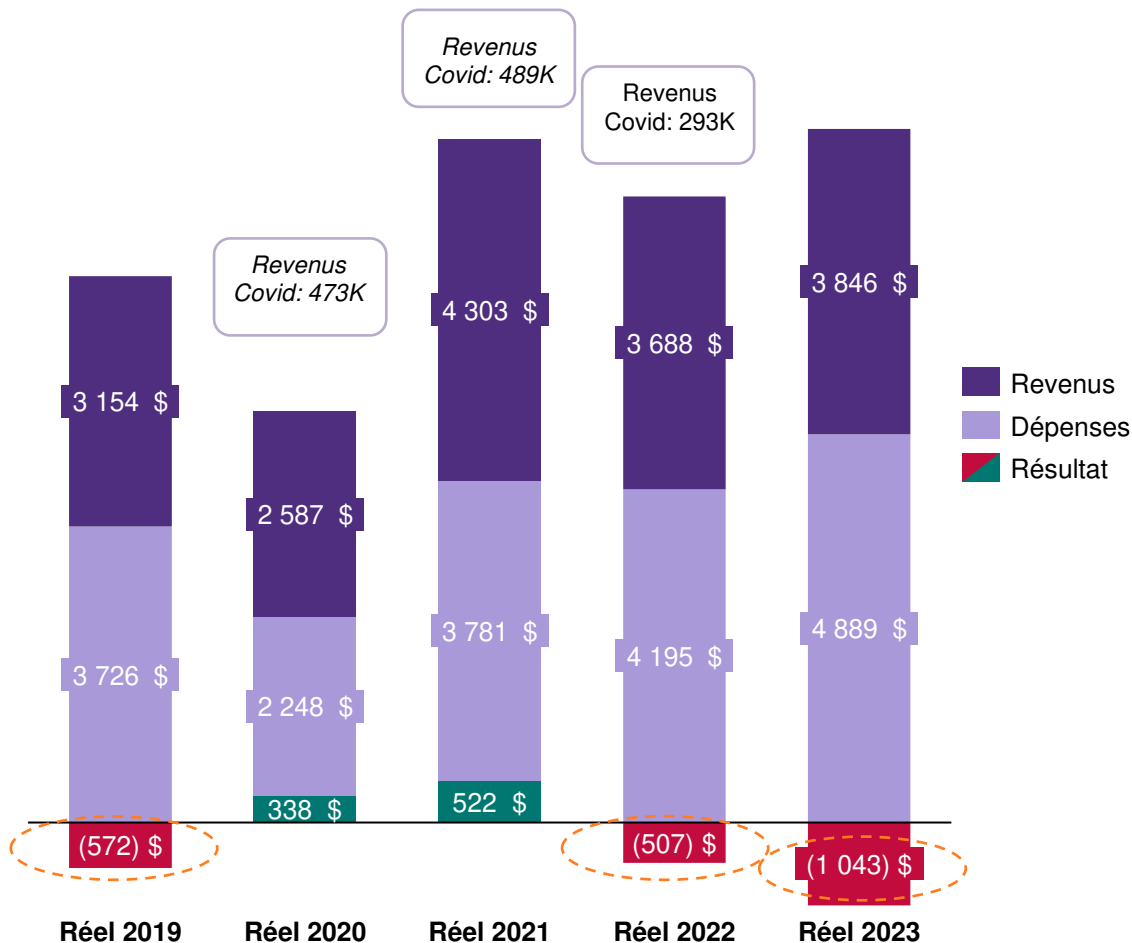


Source : Ville de Shawinigan

Analyse des résultats 2019-2023

Une analyse des résultats financiers a été effectuée sur la période 2019-2023 afin d'avoir une année portrait pré-pandémique.

Résultats financiers 2019-2023 Culture Shawinigan (en milliers de \$)



Note: les années 2017-2018 ont présenté des résultats équilibrés.

Déficits entre 2019 et 2023

Les résultats 2019-2023 permettent d'établir une tendance déficitaire dans les cinq dernières années. Un déficit de près de 600k\$ est observé en 2019 puis un autre de 500k\$ en 2022 et finalement un déficit de 1M\$ en 2023. Dans tous les cas, des déficits sont observés sur plusieurs activités dans l'organisation. Le déficit cumulé pour 2023 devrait être de 1M\$.

Revenus Covid

Des revenus Covid ont été reçus de 2020 à 2022 totalisant près de 1,3M\$. Ces revenus dédiés à soutenir les organisations dans le cadre du ralentissement des activités ont permis à Culture Shawinigan d'accéder à des liquidités supplémentaires, occultant potentiellement une tendance déficitaire.

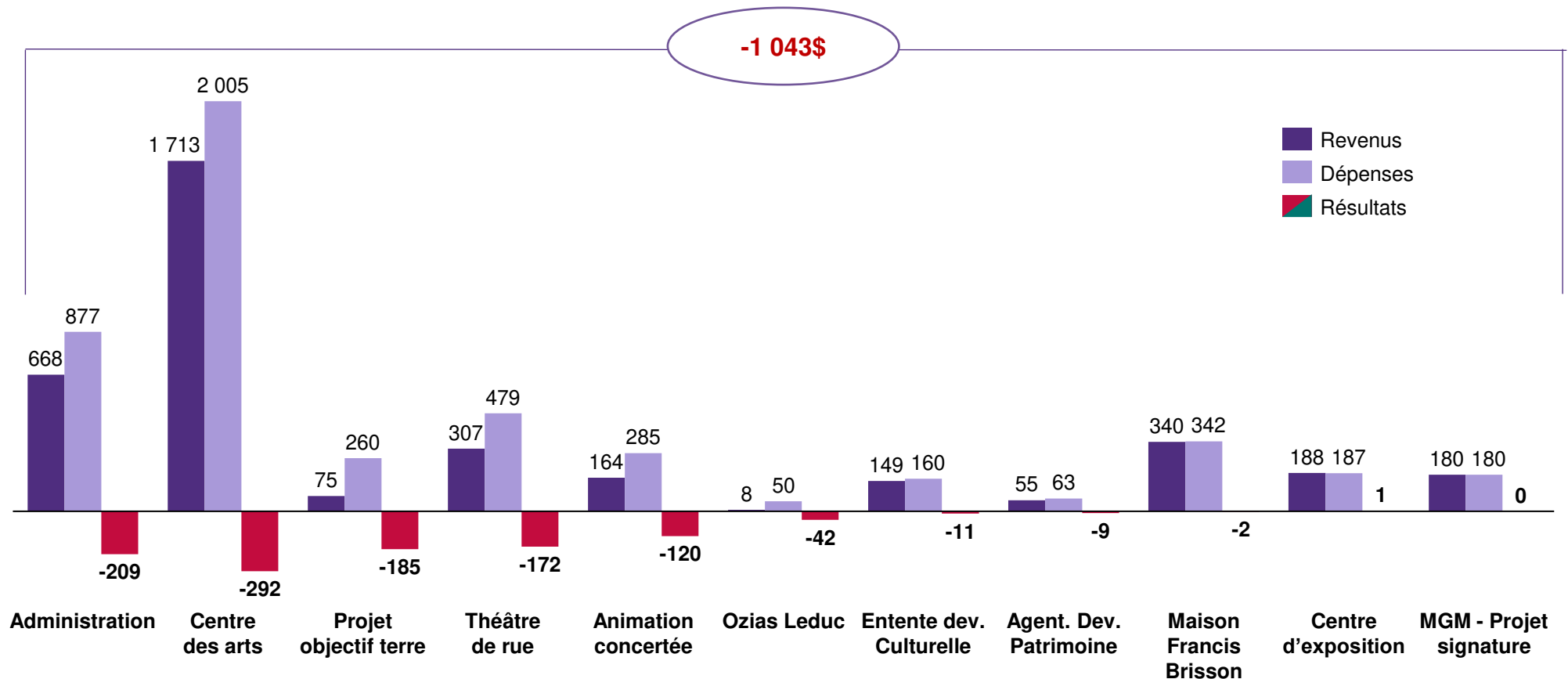
Tendances 2019-2023

Entre 2019 et 2023, les revenus ont augmenté de 21% et les dépenses de 31%. À l'exception de 2020, une croissance des dépenses constante et plus rapide que les revenus est observée.

Analyse de l'écart déficitaire 2023 par projet

L'analyse des résultats 2023 par projet conclut que les principaux écarts se trouvent dans les activités d'administration, du Centre des arts, de la Maison de la culture F-Brisson, du théâtre de rue et de l'animation concertée. **Il n'y a pas d'activités majoritairement déficitaires ou au contraire d'activités particulièrement rentables.**

Résultats financiers 2023 par projet Culture Shawinigan (en milliers de \$)



Analyse de l'écart budget versus réel pour 2023

	Budget	2023 Réel	Écart	2022 Réel	Écart budget 2023 vs réel 2022
Revenus					
Subvention de fonctionnement (ville)	564 135 \$	667 926 \$	103 791 \$	614 770 \$	-8%
Centre d'exposition	189 830 \$	187 925 \$	(1 905) \$	249 056 \$	-24%
Centre des arts	1 795 194 \$	1 712 855 \$	(82 339) \$	1 486 265 \$	21%
Maison de la culture Francis Brisson	629 295 \$	340 000 \$	(289 295) \$	364 622 \$	73%
Projet Objectif Terre	n.d	75 000 \$	n.d	n.d	n.d
Théâtre de rue	406 000 \$	306 744 \$	(99 256) \$	311 909 \$	30%
Animation concertée	257 317 \$	164 237 \$	(93 080) \$	165 552 \$	55%
Agent de développement de patrimoine	54 591 \$	54 591 \$	- \$	58 858 \$	-7%
MCC - Entente de développement culture	202 074 \$	148 595 \$	(53 479) \$	272 336 \$	-26%
Ozias Leduc	31 200 \$	8 150 \$	(23 050) \$	21 829 \$	43%
Projets de production	450 749 \$	179 790 \$	² (270 959) \$	143 045 \$	⁵ 215%
Total revenus	4 580 385 \$	3 845 813 \$	(734 572) \$	3 688 242 \$	24%
Dépenses					
Frais d'administration	732 349 \$	876 967 \$	144 618 \$	714 042 \$	3%
Centre d'exposition	204 990 \$	186 600 \$	(18 390) \$	206 400 \$	-1%
Centre des arts	1 773 740 \$	2 004 963 \$	231 223 \$	1 713 449 \$	4%
Maison de la culture Francis Brisson	594 670 \$	342 000 \$	(252 670) \$	344 289 \$	73%
Projet Objectif Terre	n.d	260 000 \$	n.d	n.d	n.d
Théâtre de rue	410 222 \$	478 824 \$	68 602 \$	378 582 \$	8%
Animation concertée	213 786 \$	284 596 \$	70 810 \$	133 657 \$	60%
Agent de développement de patrimoine	61 696 \$	63 284 \$	1 588 \$	63 284 \$	-3%
Entente de développement culturel	209 074 \$	159 576 \$	(49 498) \$	333 438 \$	-37%
Ozias Leduc	40 140 \$	49 827 \$	9 687 \$	55 475 \$	-28%
Projets de production	450 749 \$	179 790 \$	(270 959) \$	216 806 \$	108%
Autres services	50 332 \$	2 684 \$	(47 648) \$		
Médiation numérique				47 866 \$	⁵ -100%
Total dépenses	4 741 748 \$	4 889 111 \$	(252 049) \$	4 207 288 \$	13%
Excédent (déficit) de l'exercice	(161 363) \$	(1 043 298) \$		(519 046) \$	
Excédent accumulé, début de l'exercice		(61 475) \$			
Excédent accumulé, fin de l'exercice		(1 104 773) \$			

Analyse budget vs réel 2023

1 - Le budget 2023 approuvé tel quel par le CA le 15 mars 2023 prévoit un déficit de 161 k\$.

2 - Au réel, un manque à gagner de plus de 700 k\$ de revenus versus le budget est observé pour 2023.

3 - Le déficit 2023 est de 1 M\$ et le déficit cumulé est de 1,1 M\$.

4 - En 2022, un déficit de 500 k\$ a été observé, en partie absorbé par les revenus covid de 2021. Les procès-verbaux du CA permettent de constater que la présentation du résultat déficitaire ne soulève pas de questionnements sur la santé financière de l'organisation.

5 - Malgré un déficit en 2022, le budget 2023 est approuvé en incluant une augmentation des revenus de 24 % et des dépenses de 13 % avec des justifications limitées.

Analyse du déficit cumulé potentiel

Au moment d'écrire ce rapport, les résultats financiers audités pour l'année 2023 ne sont pas disponibles. Il est toutefois possible d'estimer le déficit cumulé. Les principaux éléments qui ont un impact sur le déficit sont :

- Les résultats non audités au 31 décembre 2023
- Le déficit cumulé au 31 décembre 2022
- Un redressement rétroactif des dépenses admissibles selon le MCC dans le cadre de l'Entente de développement culturel pour les années 2021, 2022 et 2023*

Éléments de résultats	Résultats en \$
Résultats non audités au 31 décembre 2023	-1 043 231 \$
Déficit cumulé en 2022	- 61 475 \$
Redressement des dépenses admissibles de l'Entente de développement culturel	- 416 200 \$
Déficit cumulé estimé	- 1 520 906\$

Note: De nouvelles informations lors de l'audit des états financiers 2023 pourraient venir changer le déficit cumulé estimé. Entre autres, les stocks aux actifs financiers au montant de 500K\$ sont à surveiller. Ces stocks n'ont pas été dépréciés jusqu'à maintenant et une diminution de la valeur pourrait augmenter le déficit. Également, une analyse détaillée des dépenses soumises aux subventions n'a pu être réalisée. D'autres constats pourraient toujours émerger à la suite du dépôt du rapport.

* Le MCC a contacté la Ville afin de les informer que des dépenses non admissibles à l'Entente de développement culturel ont été réclamés entre 2021 et 2023. Les dépenses non admissibles totalisent 416 200\$. Une correction des états financiers devrait donc avoir lieu de manière rétroactive. Le retrait des revenus de manière rétroactive augmentera le déficit cumulé de Culture Shawinigan.

Analyse des liquidités – Ratio de liquidité générale

Le ratio de liquidité générale sera évalué à la prochaine page, mais d'abord, voici quelques définitions.

Définition du ratio de liquidité générale

Le ratio de liquidité générale permet de mettre en relation les actifs à court terme et les passifs à court terme. Il informe sur la capacité d'une organisation à respecter ses obligations à court terme. Il se calcule ainsi:

Actif à court terme

Passif à court terme

Bien que cela dépende de l'industrie, un ratio près de 1 envoie le signal que l'organisation pourra respecter ses engagements financiers à court terme.

Définition de produits reportés

Un produit reporté ou produit perçu d'avance sont des revenus qui ont été reçus pour des biens ou des services qui n'ont pas été livrés / rendus. Ceci signifie donc que l'organisation a une dette envers ses clients qui ont payé pour un service ou un bien qu'ils n'ont pas reçu.

Cette notion est très importante dans le cadre des activités de Culture Shawinigan. Les produits reportés, lorsque dépensés afin de financer d'autres activités que celles pour lesquelles ils ont été perçus, représentent une dette pour l'organisation qui sera «poussée» vers l'avant. S'enclenchera une boucle difficile à briser.

Analyse des liquidités

Le ratio de liquidité générale a été évalué pour les années 2019 à 2023 afin d'évaluer le fonds de roulement de l'organisation.

	2019	2020	2021	2022	2023
Actifs courts terme					
Encaisse	- \$	30 434 \$	541 398 \$	343 942 \$	
Frais payés d'avance	59 735 \$	48 910 \$	20 814 \$	74 476 \$	
Créances	138 466 \$	40 849 \$	31 960 \$	27 262 \$	ND
Stocks	- \$	- \$	- \$	500 000 \$	
Subventions à recevoir	190 175 \$	301 951 \$	186 223 \$	321 432 \$	
	388 376 \$	422 144 \$	780 395 \$	1 267 112 \$	575 000 \$
Passifs courts terme					
Découvert bancaire	56 532 \$	- \$	- \$	- \$	
Emprunt bancaire	90 000 \$	- \$	- \$	- \$	
Dettes de fonctionnement	459 960 \$	272 712 \$	631 258 \$	299 395 \$	ND
Subventions reportées	138 039 \$	53 836 \$	90 096 \$	795 681 \$	
Produits reportés	452 790 \$	454 570 \$	731 513 \$	811 196 \$	
	1 197 321 \$	781 118 \$	1 452 867 \$	1 906 272 \$	2 000 000 \$
Ratio liquidité	0,32	0,54	0,54	0,66	0,29

Stocks aux états financiers

Culture Shawinigan détient 500 k\$ de stocks en actifs financiers reliés au projet MGM ajouté en 2021 et l'ajustement aux subventions reportées a été fait en 2022. Pour cette raison, les stocks sont inclus au calcul du ratio de liquidité uniquement à partir de 2022.

Note: Les stocks n'ont pas été dépréciés en date du rapport. Une baisse de la valeur des stocks entrainerait un déficit comptable supplémentaire.

Analyse du ratio de liquidité générale

Le ratio de liquidité inférieur à 1 de 2019 à 2023 signifie que l'organisation est fragile aux imprévus financiers et même en mauvaise posture financière.

On observe également une croissance significative du passif de produits et de subventions reportés, ainsi qu'une diminution de l'encaisse.

Ces deux constats permettent de conclure que Culture Shawinigan éprouve de grandes difficultés dans la gestion de ses coûts par projet, ce qui lui amène des problèmes de liquidité, et ce depuis 2019.

Bien que les résultats financiers détaillés pour 2023 ne soient pas disponibles, **le ratio de 0,29 laisse paraître de très graves problèmes de liquidité, incluant un risque élevé de défaut de paiement et de faillite sans soutien de la ville.**

Sommaire du projet Jardins illuminés

Sommaire des revenus et dépenses

	2021	2022	2023	Total
Revenus				
Cité de l'énergie	173 951 \$	- \$	- \$	173 951 \$
Office du tourisme	- \$	50 000 \$	- \$	50 000 \$
Vente d'équipements	- \$	8 600 \$	8 000 \$	16 600 \$
Ville de Shawinigan				
Entente Un été signé Shawinigan	1 200 000 \$	- \$	- \$	1 200 000 \$
Versement FRR-Volet 3	- \$	200 000 \$	450 000 \$	650 000 \$
Total revenus	1 373 951 \$	258 600 \$	458 000 \$	2 090 551 \$
Dépenses	1 819 430 \$	147 845 \$	179 790 \$	1 147 065 \$
Stocks au bilan	500 000 \$	- \$	- \$	500 000 \$
Dépenses totales	1 319 430 \$	147 845 \$	179 790 \$	1 647 065 \$
Excédent	54 521 \$	110 755 \$	278 210 \$	443 486 \$

1 Des achats effectués en 2021 sont présentés au bilan à titre d'actif au montant significatif de 500K\$, non déprécié jusqu'à maintenant. Cet actif financier est contrebalancé par un produit perçu d'avance au bilan à titre de passif financier.

2 Culture Shawinigan a reçu 443K\$ de revenus supplémentaires versus les dépenses qu'elle a engagées dans ce projet. Compte tenu de la situation, ces revenus reçus d'avance ont été dépensés depuis 2021 pour financer d'autres activités.

Dépenses détaillées

Principales dépenses	2021	2022	2023	Total
Lafontaine studio	269 926 \$	4 268 \$	- \$	274 194 \$
Acier Rayco	357 986 \$	- \$	- \$	357 986 \$
Tekled	207 228 \$	- \$	- \$	207 228 \$
Solotech	133 715 \$	- \$	- \$	133 715 \$
Dépôt Full Compass	87 659 \$	- \$	- \$	87 659 \$
Marc Cossette	71 165 \$	- \$	- \$	71 165 \$
MU	67 820 \$	- \$	- \$	67 820 \$
Cablage	41 023 \$	- \$	- \$	41 023 \$
Lucion Média	- \$	- \$	75 092 \$	75 092 \$
Salaires Culture Shawinigan	31 214 \$	125 313 \$	54 000 \$	210 527 \$
Autres dépenses	51 694 \$	18 264 \$	50 698 \$	120 656 \$
Total	1 319 430 \$	147 845 \$	179 790 \$	1 647 065 \$

3 L'analyse des dépenses permet de constater que près de 65% des dépenses ont été engagées auprès de 5 fournisseurs; Lafontaine studio, Acier Rayco, Tekled, Solotech et Full Compass.

Culture Shawinigan a dédié une portion de ses propres ressources dans ce projet, pour un montant de 210K\$.

Tel que mentionné plus haut, 500K\$ de stocks sont présents aux états financiers. Ces derniers représentent 30% des dépenses totales engagées au projet.

Constats – Pratiques financières (1 de 4)

CONSTATS	DESCRIPTION	IMPACTS
<p>Planification financière déficiente</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Peu ou pas de documentation qui justifie les hypothèses détaillées des revenus et des dépenses. • Tendance à budgéter les dépenses selon l'historique uniquement. • Les revenus sont « étirés » afin d'afficher un budget équilibré, mais il n'y a pas de plan concret pour les matérialiser. • Pas de budget multi scénarios permettant de s'ajuster en cas de revenus non réalisés. • La documentation entourant l'analyse budgétaire ou celle de scénarios est limitée ou inexistante. • Peu ou pas d'analyse par nature de coûts, uniquement par projet. • Peu ou pas d'analyse historique selon des indicateurs. • Selon les procès-verbaux du comité de vérification et de gestion des risques, il y a peu de « challenge » ou de regard critique sur la solidité du budget, entre autres du CA et de l'équipe de gestion de Culture Shawinigan. <p>Ces activités ne sont pas réalisées puisque la technicienne comptable dédie la totalité de son temps aux activités transactionnelles de comptabilité. Il y a un manque de connaissance en planification financière au sein de l'organisation et du CA.</p>	<p>Les activités de planification financière déficitaires ont comme impacts les éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Approbation d'un budget fragile et / ou incomplet. • Absence d'une ligne directrice fiable pendant l'année pour suivre les résultats financiers. • Augmentation du risque d'engager des dépenses avant d'avoir les revenus ou la confirmation d'un revenu à venir. • Augmentation du risque de baisse de confiance des parties prenantes de l'organisation. • Augmentation du risque de perte financière. <p>À noter qu'aucun risque financier n'a été soulevé lors de l'analyse des procès-verbaux du comité vérification et gestion des risques alors que des informations étaient disponibles afin d'identifier des tendances et des risques financiers.</p>

Constats – Pratiques financières (2 de 4)

CONSTATS	DESCRIPTION	IMPACTS
<p>Analyses financières déficientes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pas d'analyse effectuée et documentée des liquidités ou du bilan. • Pas d'analyse effectuée et documentée de la dette aux états financiers. • Pas d'analyse effectuée et documentée de tendances multi années des états financiers. • Pas d'analyse effectuée et documentée des résultats par activité. • Pas d'analyse effectuée et documentée des variances par projet et par nature. • Les suivis financiers ne sont pas faits de manière détaillée, selon un format continu, qui détaille les variations versus le budget incluant des explications détaillées et solides. • Les suivis financiers ne sont pas faits chaque mois de manière détaillée. • Personne ne suit les coûts détaillés, seul un suivi à haut niveau est effectué par le DGA. • Peu de « challenge » ou de regard critique de la part des parties prenantes sur les résultats financiers, entre autres, du CA et de la Ville. <p>Ces activités ne sont pas réalisées puisque la technicienne comptable dédie la totalité de son temps aux activités transactionnelles de comptabilité. Il y a un manque de connaissance en analyse financière au sein de l'organisation.</p>	<p>L'analyse des états financiers basée sur plusieurs années aurait permis d'identifier des tendances et de limiter les déficits des dernières années. À titre d'exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les déficits en 2019 et en 2022 auraient dû influencer la dynamique financière 2023. Le budget déficitaire en 2023 n'aurait pas dû être accepté tel quel le 15 mars 2023. • L'analyse des coûts par projet permet de voir que les enjeux financiers sont présents à travers toutes les activités ou presque, c'est donc généralisé. • L'augmentation des revenus de 2019 à 2023 de 64 % aurait dû nécessiter des justifications plus étoffées. • Les variations du ratio de liquidité, des actifs et passifs à court terme auraient dû alerter les parties prenantes qu'un redressement financier devrait être débuté. <p>Les lacunes en lien avec les analyses sur la situation financière ont permis aux déficits et aux problèmes de liquidités d'augmenter avec le temps et de devenir critique en 2023.</p> <p>À noter qu'aucun risque financier n'a été soulevé lors de l'analyse des procès-verbaux du comité vérification et gestion des risques alors que des informations étaient disponibles afin d'identifier des tendances et des risques financiers.</p>

Constats – Pratiques financières (3 de 4)

CONSTATS	DESCRIPTION	IMPACTS
<p>Contrôles compensatoires déficitaires pour la séparation des tâches au niveau de la direction générale</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Peu de contrôle compensatoire pour palier à la séparation des tâches : le DG peut engager des dépenses, décider de leur codification au grand livre et approuver les paiements aux fournisseurs. • Historiquement, les factures étaient signées par la trésorerie subséquemment au paiement de la facture. • Pas de politique en place pour l'utilisation de la carte de crédit de la direction générale et artistique et conséquemment pas de contrôles établis pour le suivi des transactions. • Pas de révision de la conciliation bancaire mensuelle. • Pas de rapports de dépenses par fournisseur ou autres rapports de vérification en place. • Manque de formation au niveau des employés administratifs sur leur rôle dans l'application des politiques et contrats en place et sur les signaux d'alerte auxquels ils doivent être attentifs. • Peu de contrôle au niveau des coûts par projet. Bien qu'un suivi soit fait au niveau des chargés de projet, ils ne sont pas responsables des analyses comparatives budget vs réel présentées au CA. Aussi, des coûts ont pu être imputés aux projets en aval par le DGA. 	<p>En l'absence d'une séparation des tâches adéquate, des contrôles compensatoires doivent être mis en place. L'absence de ceux-ci peut avoir des impacts sur les éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Possibilité de commettre et de dissimuler une fraude (exemple : dépenses personnelles payées avec l'argent de l'organisation, collusion, etc.). À titre d'exemple, plusieurs transactions sur la carte de crédit sont effectuées le week-end au restaurant ou au Salon du livre. Le manque de contrôle au départ rend difficile l'évaluation de la validité de la dépense. • Possibilité de manipuler l'information financière, afin de contourner certaines politiques ou certains contrats en place. • Possibilité d'encourir des dépenses non justifiées ou sans avoir les liquidités nécessaires. <p>Ces éléments n'ont pas fait l'objet de discussions au comité vérification et gestion des risques.</p>

Constats – Pratiques financières (4 de 4)

CONSTATS	DESCRIPTION	IMPACTS
<p>Faiblesse de contrôle au niveau du respect des politiques et des contrats de travail</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Peu ou pas de suivi des clauses spécifiques du contrat de travail du DG : • Frais de représentation annuels maximums de 10 k\$: codification au grand livre décidée par le DGA et absence de rapports permettant une vue cumulative des dépenses encourues par employé pour révision par le CA. • Approbation par le CA des contrats de création effectué par le DGA : factures d'honoraires de création payées au DGA sans approbation préalable du CA. • Peu de contrôle en lien avec la politique de délégation de pouvoir plafonnée à 30 k\$. Approbation permise par le DG : des achats de plus de 30 k\$ en multiples factures ont été observés subséquemment par les personnes rencontrées en entrevue. • Embauche de personnel sans l'approbation préalable du CA. <p>Il y a donc peu de mécanismes afin d'assurer le suivi des politiques en place.</p>	<p>Les faiblesses de contrôle constatées en lien avec le respect des politiques et contrats de travail ont plusieurs impacts :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Difficulté de suivre la rémunération du DGA. À titre d'exemple, un versement de recettes en avance (5 000 \$) a été effectué en 2023 pour une pièce de théâtre qui finalement ne sera pas présentée, bien que certains travaux ont été entamés. • Inefficacité des politiques en place puisque très peu de mécanismes existent pour s'assurer qu'elles sont suivies. • Pertes financières. <p>Ces éléments n'ont pas fait l'objet de discussions au comité vérification et gestion des risques.</p>

Sommaire des constats – Analyse financière

Les constats suivants montrent que la responsabilité face à la crise est à la fois partagée entre la Ville de Shawinigan et Culture Shawinigan.

1	2	3	4
Planification financière	Analyse financière	Séparation des tâches du DG	Respect des politiques et contrats de travail
<p>La planification financière est effectuée sans documentation détaillée des hypothèses ou d'analyses sur une base de scénario.</p> <p>La technicienne comptable est principalement dédiée à des activités opérationnelles. Il y a un manque de temps, de connaissance en planification financière et en suivi au sein de l'organisation.</p> <p>Peu de challenge ou de regard critique sur les activités de planification financière de la part des parties prenantes, entre autres du CA et du comité vérification et gestion des risques.</p>	<p>Les activités d'analyses financières sont très peu présentes au sein de l'organisation.</p> <p>Comme pour la planification financière, la technicienne comptable est principalement dédiée à des activités opérationnelles. Il y a également un manque de temps, de connaissance en analyse financière au sein de l'organisation et peu de challenge ou de regard critique sur les résultats financiers de la part des parties prenantes, entre autres du CA et du comité vérification et gestion des risques.</p>	<p>Le DG peut engager des dépenses, décider de leur codification au grand livre et approuver les paiements aux fournisseurs sans que des contrôles de séparation des tâches soient en place.</p> <p>Pas de politique en place sur l'utilisation de la carte de crédit de la direction générale menant à un manque de contrôle sur les dépenses effectuées pour des déplacements ou des achats personnels.</p> <p>Les employés ne sont pas formés sur les signaux d'alerte auxquels ils doivent être attentifs pour détecter des dépenses abusives.</p>	<p>Il n'y a pas de suivi spécifique sur certaines clauses du contrat du DG, entre autres, pour les frais de représentation.</p> <p>La délégation d'engagement financier de 30 k\$ au DG n'est pas respectée. Aucun rapport en place pour faire le suivi des contrats scindés.</p> <p>Un contrat n'est pas systématiquement émis lorsque le DG est engagé par l'organisation pour fournir un service connexe, comme l'écriture d'une pièce de théâtre.</p>

4. Recommandations



Source : Cuture Shawinigan

Recommandations sommaires – Gouvernance et gestion

1

Revoir l'entente de gestion entre la Ville et la Corporation

Objectif : Offrir un meilleur encadrement de la gouvernance et de la gestion de Culture Shawinigan pour rendre la Corporation imputable de sa gestion et de sa prestation de service envers la Ville et ses citoyens.

Moyens :

- Engager la Corporation envers les principes optimaux de gestion publique et de gouvernance.
- Mieux définir le rôle des acteurs de gouvernance de la Ville (conseil municipal, mairie et administration) et de la Corporation (présidence, conseil d'administration et direction générale), notamment en retirant les élus municipaux du CA de Culture Shawinigan.
- Mieux préciser les attentes de reddition de compte (envers la Ville et ses partenaires, notamment les fonds publics).
- Définir des mécanismes de suivis et de communication officiels et transparents entre la Corporation et les élus (séance publique, rencontre annuelle, comités de suivi, etc.).

2

Modifier la gouvernance de la Corporation

Objectif : Répondre aux attentes signifiées par la Ville dans l'entente et adhérer à une vision renouvelée et proactive d'une saine gouvernance des organismes mandataires de la Ville.

Moyens : Modifier les règlements généraux, les politiques et les pratiques de gouvernance pour :

- Mieux définir les rôles des acteurs de gouvernance.
- Encadrer les comités du CA et abolir la pratique officieuse de comité exécutif.
- S'assurer d'une composition diversifiée du CA en termes de compétence.
- Retirer les élus municipaux du CA et assurer une relève au CA.
- Accueillir, former et évaluer les administrateurs pour assurer une gouvernance optimale.
- Dans le contexte du renouvellement de l'entente avec la ville, réaliser une planification stratégique 2025-2029 qui s'appuie sur un diagnostic étoffé et qui se décline en un plan d'action clair et réaliste.
- Renouveler significativement les membres du CA.

3

Encadrer la direction dans ses fonctions

Objectif : Superviser la direction générale et lui donner les moyens d'atteindre les objectifs stratégiques de l'organisation dans le respect des meilleures pratiques de saine gouvernance et de gestion.

Moyens :

- Définir des objectifs et des résultats attendus et effectuer une évaluation annuelle de l'atteinte de ceux-ci.
- Revoir le pouvoir de délégation du DG.
- Former le DG aux principes de gouvernance financière optimale et d'imputabilité.
- Former l'équipe de direction aux bonnes pratiques financières.
- Créer une fonction senior de direction administrative et financière.
- Clarifier les mécanismes de coopération et de communication avec la Ville.

1. Revoir l'entente de gestion entre la Ville et la Corporation

Objectif : Offrir un meilleur encadrement de la gouvernance et de la gestion de Culture Shawinigan pour rendre la Corporation imputable de sa gestion et de sa prestation de service envers la Ville et ses citoyens.

Principales recommandations :

- La Ville doit s'assurer d'inclure dans l'entente les obligations de la Corporation et son engagement envers les principes généraux de saine gestion publique et de gouvernance.
- Il est important de définir avec clarté les rôles de chacun des acteurs dans l'entente : Ville (conseil municipal, mairie et administration) et Corporation (présidence, CA et DG). Il en est de même pour les mécanismes de communication officiels et de consultation avec la ville. Ils se doivent d'être explicités dans l'entente.
- Il est important d'indiquer dans l'entente le niveau d'implication souhaitée de la Ville dans la gouvernance de son organisme mandataire, notamment la possibilité de retirer les élus municipaux et de nommer ou recommander des administrateurs qui ne sont pas des élus ou des fonctionnaires, ou déléguer sur le CA un fonctionnaire en tant qu'observateur.
- Il faut détailler avec précision les attentes de reddition de compte envers la Corporation :
 - Obligation de rendre publics certains documents sur site web de la Corporation, notamment la liste des administrateurs, le rapport annuel et les principales politiques, mais aussi les états financiers de l'organisme.
 - Inclusion d'un dépôt statutaire au conseil municipal des documents suivants : règlements généraux révisés, rapport annuel, états financiers, budget annuel, plan pluriannuel de développement et d'investissements, etc.
 - Comparution annuelle d'un représentant officiel de la Corporation lors d'une séance publique du conseil municipal de la Ville.
 - Rencontre annuelle (ou à tous les six mois) entre la Ville et la Corporation pour échanger sur le respect des exigences de l'entente et sur les projets futurs. Personnes présentes : mairie et direction générale ville, président du conseil d'administration et direction générale et artistique de la Corporation.
 - Dépôt d'un calendrier annuel des séances des différents comités de suivi pour les ententes avec d'autres bailleurs de fonds publics.
 - Envois périodiques des formulaires de subvention déposés aux bailleurs de fonds publics qui impliquent la Ville et envoi des redditions de comptes des subventions obtenues pour valider les montants publics.
- La Ville doit préciser ses attentes en termes de planification stratégique de la Corporation.

2. Modifier la gouvernance de la Corporation

Objectif : Répondre aux attentes signifiées par la Ville dans l'entente et adhérer à une vision renouvelée et proactive d'une saine gouvernance des organismes mandataires de la Ville.

Principales recommandations :

- **Définir avec précision les rôles des acteurs de la gouvernance** (conseil d'administration, direction générale et artistique et comités) dans les différents documents stratégiques de la Corporation (règlements, politiques et autres documents).
- **Inscrire dans les règlements généraux les trois comités** (vérification et gestion des risques, évaluation DGA et RH et optimisation du CA). Chaque comité doit avoir une charte qui décrit ses mandats, sa composition, son fonctionnement et ses procédures pour faire état de recommandations au CA.
- **S'assurer d'une composition diversifiée du CA en termes de compétence et d'expérience.** Le mandat du CA exige de la part des administrateurs des compétences pertinentes et variées. La diversité de compétences permet d'améliorer l'efficacité du processus de décision, considérer davantage de solutions et réduire le risque de complaisance.
- **Retirer les élus municipaux du conseil d'administration de Culture Shawinigan :** La participation d'élus aux délibérations des administrateurs génère des messages confus aux autres administrateurs qui peuvent être interprétés comme des approbations implicites ou officielles de la Ville aux décisions adoptées. Par leurs seules présences, les élus peuvent influencer la dynamique du conseil d'administration voire même freiner les échanges ou en orienter les choix. Conséquemment, il est recommandé d'éviter de politiser, ou de risquer de politiser, une instance d'abord et avant tout décisionnelle consacrée à une mission précise, soit celle de la gestion d'équipements culturels et de programmation culturelle. Nous recommandons de ne pas déléguer d'élus comme observateurs au CA. Selon le niveau d'implication souhaitée dans la gouvernance de la Corporation, la Ville pourrait dépêcher un fonctionnaire en qualité d'observateur sur le CA ou nommer de 1 à 3 administrateurs qui ne sont pas des élus ou des fonctionnaires.

2. Modifier la gouvernance de la Corporation (suite)

Principales recommandations (suite) :

- **Fixer une durée limitée aux mandats des administrateurs.** Une bonne pratique est de proposer des mandats de deux ans maximums avec un potentiel de renouvellement d'au plus quatre fois. L'objectif derrière cette recommandation est d'instaurer une rotation des administrateurs et faire davantage de place à la relève.
- **Former les administrateurs sur les saines pratiques de gouvernance, les concepts clés d'analyse financière et la détection des signaux d'alerte pour déceler les anomalies de gestion.** Offrir une formation aux nouveaux administrateurs et à toutes nouvelles personnes qui occupent la présidence du CA.
- **Développer un processus d'accueil formel des nouveaux administrateurs.** Le processus doit comprendre des rencontres avec la présidence et la DGA, la participation à des formations et la réception du matériel essentiel à son mandat : lettres patentes, règlements généraux, code d'éthique, politiques, planification stratégique, budget, etc.
- **Réaliser une planification stratégique 2025-2029 qui s'appuie sur un diagnostic étoffé et qui se décline en un plan d'action à la fois clair et réaliste.** Le CA doit superviser le processus de planification stratégique, et assurer un suivi régulier de sa mise en œuvre et mise à jour.
- Considérant la présente crise et en regard des attentes des citoyens et des partenaires, nous recommandons une discussion franche entre la Ville et les administrateurs en place dans une optique de **renouveler significativement les membres du conseil d'administration actuel** de la Corporation lors de la prochaine assemblée générale annuelle en mars 2024.

3. Encadrer la direction générale dans ses fonctions

Objectif : Superviser la direction générale et lui donner les moyens d'atteindre les objectifs stratégiques de l'organisation dans le respect des meilleures pratiques de saine gouvernance et de gestion.

Principales recommandations :

- Pour mieux encadrer le travail du directeur général (DG) :
 - Définir les objectifs et les résultats attendus de la direction générale et établir un processus formel d'évaluation annuelle de l'atteinte de ces objectifs et résultats.
 - S'assurer que le DG mette en place des politiques de ressources humaines à jour et procède, en collaboration avec le conseil d'administration, à une révision de la structure organisationnelle en regard des défis financiers que vit actuellement Culture Shawinigan.
- Mieux encadrer le « Pouvoir de délégation du directeur général » en explicitant les attentes en regard de la gestion des ressources financières et en diminuant le montant maximal des contrats de service que peut signer le DG.
- Former le DG aux principes de gouvernance financière optimale et d'imputabilité.
- Créer un poste de direction administrative et financière senior ayant de fortes compétences en planification et analyse financière.
- Clarifier les mécanismes de coopération et de communication du DG avec la Ville.

Recommandations sommaires – Pratiques financières

1

Planification financière

- Préparer plusieurs scénarios de planification budgétaire détaillant les hypothèses de revenus et de dépenses, incluant par exemple, l'achalandage. Éviter de se baser uniquement sur l'historique.
- Assurer la planification financière de façon continue et en réaction aux imprévus et aux nouveautés qui surviennent au cours de l'année financière.
- Élaborer une matrice des risques, s'assurer de couvrir chaque risque identifié et faire approuver le tout par le CA.
- Instaurer une vérification par la trésorerie des rapports de dépenses cumulatives par fournisseur et des conciliations bancaires.

2

Analyses financières

- Assurer la bonne gestion des revenus reçus d'avance en assurant qu'ils soient utilisés pour les activités pour lesquelles ils sont reçus et non pour les activités en cours.
- Analyser la rentabilité (résultat net) de chaque projet à travers chaque activité. Exemple : résultats (revenus et dépenses) par spectacle ou projet spécial par rapport au budget annuel adopté par le CA.
- Mettre en place des analyses financières régulières incluant les flux de trésorerie et des ratios financiers tels que le ratio de liquidité.
- Mettre en place des rapports d'analyse financière mensuels à présenter au CA.

3

Politiques et contrats de travail

- Effectuer un suivi par le CA des dépenses engagées et qui sont reliées à des clauses aux contrats de travail. Par exemple, les frais de représentation.
- Identifier les sociétés apparentées (ex. : société dont un des actionnaires est le/la DG) et définir des seuils d'approbation par la trésorerie pour les factures à payer à ces fournisseurs.
- Assurer l'application de mesures correctives en cas de défaillance des contrôles internes et surtout en cas de non-respect des politiques et contrats.
- Former les employés administratifs et les membres du CA sur leurs rôles dans l'application des politiques et contrats en place et les signaux d'alerte auxquels ils doivent être attentifs.

Recommandations à court terme – Redressement 2024 (1 de 2)

Adresser le besoin de liquidité

Suite aux déficits des dernières années (2019-2022-2023) et à l'arrêt des subventions gouvernementales reliées à la Covid, Culture Shawinigan est en manque de liquidité puisqu'elle a utilisé les revenus perçus d'avance pour se financer. Elle aura donc besoin de liquidité rapidement afin de financer les activités 2024. Voici quelques recommandations pour déterminer les montants dont elle aura besoin :

- Afin d'adresser les besoins de liquidités immédiates, la ville pourrait continuer le versement des subventions régulières selon les ententes en place.

Pour adresser les besoins de liquidité supplémentaire :

- Mettre en place des flux de trésorerie détaillés, par projet et par période, contenant les dépenses à venir et les revenus à venir. Ceci permettra de visualiser les moments où les liquidités ne sont pas suffisantes.
- Analyser les dépenses pour cibler et intégrer des réductions de coûts afin de minimiser le plus possible les sommes demandées à la ville.
- Effectuer une évaluation par la Ville des montants demandés. La Ville devra évaluer si :
 1. Elle est satisfaite des travaux d'analyse effectués par Culture Shawinigan et confiante de la rigueur financière utilisée.
 2. Elle souhaite transmettre le montant demandé en totalité ou en partie.
 3. Elle fait un prêt que Culture Shawinigan devra rembourser en totalité ou en partie ou s'il s'agit d'une contribution sans remboursement.
- Dans le cas d'un prêt, Culture Shawinigan devra s'assurer d'identifier la façon dont elle sera en mesure de rembourser ce prêt, en générant des surplus d'exploitation dans les prochaines années.

Note : Culture Shawinigan perçoit certains revenus en avance tels que les revenus de billetterie et de subvention. Or, en 2023, tous les revenus qu'elle a reçus pour des services qu'elle devait livrer en 2024 ont été dépensés pour les activités courantes de 2023. Les versements que la Ville pourrait effectuer pour éponger le déficit sont donc supplémentaires aux subventions 2024. Pour l'année de redressement, on exige donc d'avoir des flux de trésorerie très serrés afin de verser le réel montant nécessaire aux activités.

Recommandations à court terme – Redressement 2024 (2 de 2)

Planification du budget 2024

Afin de repartir sur une base solide suite aux déficits des dernières années, Culture Shawinigan devrait faire un budget 2024 selon une technique appelée « budget base 0 ». Ce type d'exercice budgétaire demande de repartir de la page blanche et de se questionner sur les coûts et les revenus.

Voici quelques éléments à intégrer au budget 2024 :

- Idéalement, éviter toutes références basées sur l'historique des revenus ou des dépenses.
- Effectuer l'analyse des dépenses par activité (exemple, la salle de spectacle), par projet (exemple, par spectacle) et par nature de dépense (exemple : analyse des salaires, des frais de consultation et de formation).
- Inclure plusieurs scénarios facilement comparables sur les revenus et les dépenses qui permettent de voir les hypothèses utilisées. Par exemple, on devrait facilement voir le taux d'occupation de la salle de spectacle, le prix moyen par billet, l'ajout ou le retrait d'employés faisant fluctuer la masse salariale. Pour les revenus, on devrait avoir une annexe détaillant toutes les hypothèses et identifiant les incertitudes.
- Présenter et détailler au budget les indicateurs de performance qui seront suivis pendant l'année.
- Présenter de manière détaillée le plan de redressement que le CA et le DG ont travaillé dans les derniers mois :
 - Chaque élément du plan de redressement qui touche les résultats financiers devrait être calculé et inclus au budget afin d'être suivi. Présentement, le plan de redressement n'est pas assez détaillé et ne permet pas d'identifier comment il permet de redresser la situation financière.

Recommandations – Pratiques financières (1 de 4)

CONSTATS	RECOMMANDATIONS
<p>Planification financière déficiente</p>	<ul style="list-style-type: none">• Mettre en place et tenir à jour un système de prévision et de suivi des flux de trésorerie, en cohérence avec le budget.• Revoir le processus et les mécanismes de planification budgétaire, plus précisément :<ul style="list-style-type: none">• Travailler le budget en collaboration avec les chargés de projet et parties prenantes pertinentes qui sont en mesure de fournir des justifications détaillées des revenus et des dépenses budgétées et de s'assurer de documenter le tout (source de l'information et justification). Par exemple :<ul style="list-style-type: none">• Chaque revenu de subventions devrait être lié à une documentation qui démontre l'existence de la subvention et la plausibilité d'obtention.• Chaque revenu autonome estimé devrait être lié à un historique d'activité similaire (achalandage) ou basé sur l'expérience d'une personne ayant déjà réalisée des projets similaires.• Lorsque l'historique sert de base de référence, observer plusieurs années afin d'utiliser des tendances récurrentes. Dans le cas de variances importantes, se questionner sur les événements extraordinaires des années utilisées comme référence.• Préparer plusieurs scénarios faisant varier les revenus pour lesquels aucun contrat n'a été signé, afin d'identifier en amont quelles dépenses pourront être réduites si les revenus anticipés ne se concrétisent pas tous. <p>Outre la planification budgétaire, la planification financière se fait en continu et en réaction aux imprévus et aux nouveautés qui surviennent au cours de l'année financière.</p> <p><i>Des recommandations sur les analyses financières qui permettent de cibler les actions à prendre sont détaillées à la page suivante.</i></p>

Recommandations – Pratiques financières (2 de 4)

CONSTATS

Analyses financières déficientes

RECOMMANDATIONS

- Déterminer des seuils de matérialité (% de variation et montant en \$) par poste du grand livre ou par catégorie pour l'analyse du budget vs le réel. Les faire approuver par le conseil d'administration.
- Justifier les écarts supérieurs aux seuils de matérialité entre l'état des résultats mensuel et le budget par nature de coûts, ainsi que par projet (pourrait nécessiter la création de nouveaux comptes, nouvelles dimensions ou nouveaux rapports financiers).
- Analyser la rentabilité (résultat net) de chaque projet à travers chaque activité. Exemple, résultat par spectacle plutôt que pour la salle dans son ensemble.
- Analyser les coûts par nature de dépense, par activité et par projet en les comparant au budget. Documenter les variances en évitant les explications génériques.
- Justifier les écarts supérieurs aux seuils de matérialité entre le bilan de l'année courante et celui de l'année précédente.
- Calculer et analyser des ratios financiers tels que le fonds de roulement.
- Analyser les flux de trésorerie via un outil qui devra être développé et justifier les encaissements prévus qui n'ont pas eu lieu (particulièrement les subventions).
- Définir qui est imputable de chaque compte de dépense par projet. Par exemple, les chargés de projet devraient être ceux qui doivent justifier les variations des sommes liées à leur projet et soulever les cas où des dépenses ont été imputées de façon injustifiée. Le DG ne peut pas suivre de façon détaillée tous les coûts, cette responsabilité doit être partagée avec l'équipe.
- Former le personnel sur les concepts clés d'analyse financière et les signaux d'alerte.

Recommandations – Pratiques financières (3 de 4)

CONSTATS	RECOMMANDATIONS
<p>Contrôles compensatoires déficitaires pour la séparation des tâches au niveau de la direction générale</p>	<p><i>Les recommandations suivantes adressent certaines défaillances de contrôle identifiées dans le cadre du mandat.</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Développer une matrice des risques, s'assurer de couvrir chaque risque identifié et faire approuver par le CA.• Instaurer une politique d'utilisation de la carte de crédit et en assurer le suivi.• Assurer une vérification de la conciliation bancaire par la trésorerie incluant une vérification du relevé bancaire et des transactions enregistrées au grand livre afin de poser un regard critique sur l'imputation dans celui-ci.• Instaurer une vérification par la trésorerie des rapports de dépenses cumulatives pour chaque fournisseur. Cela permet d'avoir une visibilité sur les sommes payées à la direction et la nature des dépenses totales payées à chaque fournisseur. Analyser les pièces justificatives lorsque des doutes sont présents sur le respect des contrats de travail ou de la délégation de pouvoir (approbation des achats).• Former les employés administratifs et les membres du CA sur leurs rôles dans l'application des politiques et contrats en place et les signaux d'alerte auxquels ils doivent être attentifs (dépassement de seuils, variation importante du budget vs réel, etc.).• S'assurer de fournir les informations nécessaires aux employés administratifs (ex. : contrat de travail, politiques, etc.).• Affecter des sommes à des activités spécifiques et instaurer des approbations par le CA pour transférer ces sommes affectées à une activité ou à une autre, s'il y a lieu.• Instaurer des approbations pour les demandes de subvention par le CA, afin d'augmenter la vigilance par rapport au suivi des flux de trésorerie.

Recommandations – Pratiques financières (4 de 4)

CONSTATS	RECOMMANDATIONS
Faiblesse de contrôle au niveau du respect des politiques et des contrats de travail	<ul style="list-style-type: none">• En ayant comme base de référence le rapport de dépenses par fournisseurs décrit à la page précédente, le CA devrait suivre les clauses spécifiques des contrats de travail.• Définir la documentation nécessaire pour chaque dépense liée à une politique en place. Par exemple, la documentation nécessaire pour les dépenses par carte de crédit.• Vérifier de façon aléatoire que les politiques et contrats sont respectés. Par exemple, la trésorerie pourrait demander de vérifier les pièces justificatives de certains frais de représentation.• Analyser la possibilité de programmer des alertes dans le système comptable lorsque certains seuils de dépenses sont atteints par un fournisseur.• Identifier les sociétés apparentées (ex. : société dont un des actionnaires est le/la DG) et définir des seuils d'approbation par la trésorerie pour les factures à payer à ces fournisseurs.<ul style="list-style-type: none">• La personne ayant l'expertise nécessaire au CA pour juger de la juste valeur des services rendus devrait être consultée préalablement à l'approbation en cas de doute par la trésorerie.• Assurer l'application de mesures correctives en cas de défaillance des contrôles internes et surtout en cas de non-respect des politiques et contrats.

rcgt.com



Raymond Chabot
Grant Thornton

© Raymond Chabot Grant Thornton & Cie S.E.N.C.R.L., 2021. Tous droits réservés.

« Grant Thornton » fait référence à la marque sous laquelle les sociétés membres de Grant Thornton fournissent des services de certification, de fiscalité et de conseil à leurs clients, et peut aussi désigner une ou plusieurs sociétés membres, selon le contexte. Raymond Chabot Grant Thornton S.E.N.C.R.L. est une société membre de Grant Thornton International Ltd (GTIL). GTIL et les sociétés membres ne constituent pas une association mondiale. GTIL et chacune des sociétés membres sont des entités juridiques indépendantes. Les services professionnels sont offerts par les sociétés membres.

Classification: **Confidentiel**