



ONTARIO ARTS COUNCIL
CONSEIL DES ARTS DE L'ONTARIO

an Ontario government agency
un organisme du gouvernement de l'Ontario

Plan d'activités final de 2017-2018

Soumis au ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport
Le 2 janvier 2017

Le Conseil des arts de l'Ontario (CAO) a pour mandat de favoriser la création et la production d'œuvres artistiques au profit de tous les Ontariens.

Les arts sont essentiels pour la qualité de vie, l'identité culturelle, le bien-être social et la prospérité économique de l'Ontario. L'accès et la participation aux arts agrémentent la vie, favorisent aussi bien la créativité que l'innovation et renforcent les communautés. Le CAO garantit l'accès équitable à ses programmes à tous les Ontariens, et plus particulièrement aux six groupes prioritaires suivants et aux organismes qui desservent ces groupes ainsi que le public :

- Artistes de la diversité culturelle
- Artistes sourds et artistes handicapés
- Artistes francophones
- Artistes autochtones
- Artistes de la nouvelle génération (18-30 ans)
- Artistes habitant dans les régions à l'extérieur de Toronto

Table des matières

Introduction.....	2
Mandat du CAO	5
Le CAO soutient les priorités du gouvernement de l'Ontario	7
Gouvernance du CAO.....	14
Directions stratégiques du CAO	15
Aperçu des programmes et des activités de financement du CAO.....	26
Ressources nécessaires pour atteindre les buts et les objectifs	39
Recherche	40
Stratégies d'identification, d'évaluation et d'atténuation des risques	42
Analyse de l'écosystème	43
Ressources humaines.....	55
Mesures de rendement du CAO	58
Technologies de l'information	59
Initiatives avec de tierces parties	61
Plan de mise en œuvre.....	64
Communications	65
Budget financier	67
ANNEXE 1 – Sommaire de prévisions financières	69
ANNEXE 2 – Prévision d'ETP.....	70
ANNEXE 3 – Dossier d'évaluation des risques du CAO	
ANNEXE 4 – Cadre des mesures de rendement	
ANNEXE 5 – Plan de mise en œuvre	

Introduction

En tant qu'organisme relevant du ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport, le Conseil des arts de l'Ontario (CAO) a eu le plaisir de participer à la consultation entreprise par le Ministère pour élaborer une première stratégie culturelle pour l'Ontario. La Stratégie ontarienne pour la culture constitue une importante occasion historique pour le gouvernement d'énoncer une vision claire des arts et de la culture dans la province et de réaffirmer le rôle essentiel que les artistes professionnels et les organismes artistiques assurent dans la réussite de l'Ontario.

Le CAO est très reconnaissant de la confiance que le gouvernement lui a portée au cours des 53 dernières années. Depuis 1963, le CAO a toujours été un « organisme modèle », évoluant de façon équitable, transparente et avec sagesse au nom du gouvernement de l'Ontario en tant que principal bailleur de fonds du secteur des arts professionnels sans but lucratif. Le CAO est également reconnaissant du soutien financier que le Ministère lui a accordé au fil des années. Ce financement lui a permis de faire des investissements avisés dans des milliers d'artistes et d'organismes artistiques de l'Ontario, tout en générant une production d'une valeur considérable et des retombées respectables pour la population ontarienne.

De fait, le financement public des arts par l'entremise du CAO constitue un apport essentiel à la vie économique, sociale et culturelle de tous les Ontariens. Le secteur fournit non seulement des avantages économiques, notamment par son énorme contribution à l'industrie du tourisme de l'Ontario, mais aussi des bienfaits sociaux, en enrichissant notre qualité de vie, en suscitant le renforcement de communautés et en participant à établir une identité ontarienne ici et à l'étranger. Enfin, les activités de création et de production faisant l'objet des investissements du CAO jouent un rôle déterminant dans la réussite du secteur en plein essor que sont les industries culturelles de l'Ontario.

L'actuel plan stratégique du CAO, *Dynamique des arts et intérêt public*, énonce quatre objectifs :

- Investir dans les artistes et les organismes artistiques dynamiques de l'Ontario
- Renforcer les compétences et partager le savoir
- Appuyer la participation du public aux arts
- Sensibiliser davantage le public à la valeur des arts

Le CAO est particulièrement reconnaissant envers le Ministère pour avoir trouvé moyen de maintenir le niveau de financement du CAO au cours de cette période de difficultés financières que traverse l'Ontario. La décision récente du gouvernement de confier au CAO la prestation de son nouveau **Fonds culturel autochtone** (FCA) est particulièrement bienvenue. Le FCA aura un effet transformateur prononcé sur l'Ontario et le Canada au cours des années à venir, notamment pour les communautés autochtones. Le CAO se réjouit également de son partenariat de trois ans avec la Direction générale de la condition féminine de l'Ontario pour assurer la prestation du **Fonds de mobilisation créative pour mettre fin à la violence et au harcèlement sexuels en Ontario**. Cette importante et unique initiative au carrefour de l'art et de la justice sociale en est une que nous espérons poursuivre et développer à l'avenir.

Toutefois, le financement de base du CAO est demeuré inchangé au cours des huit dernières années. L'allocation annuelle de 60 millions de dollars en vaudra 10 millions de moins dès l'an prochain, comparativement à sa valeur en 2009 si l'on tient compte de l'inflation. Pendant ce temps, le CAO a dû répondre à une forte augmentation de demandes, dont le nombre a fait un bond de 61 % au cours de la dernière décennie.

Toutes les autres grandes provinces au Canada investissent plus par personne dans les arts par l'entremise de leurs conseils des arts que l'Ontario :

- À 4,29 \$ par personne, le budget du CAO est le moins élevé des six grandes provinces du Canada; seules les provinces de l'Atlantique dépensent moins.
- En guise de comparaison, le budget de l'homologue provincial du CAO au Québec est de 13,33 \$ par personne, soit trois fois le montant du CAO.

Le gouvernement fédéral doublera le budget du Conseil des arts du Canada d'ici 2021 à plus de 362 millions de dollars, le premier versement étant une augmentation de 40 millions de dollars par année en 2016-2017. Le budget du Conseil des arts de Toronto a augmenté de 57 % depuis 2009.

Le CAO a toujours fait un excellent travail de gestion de ressources limitées pour vivre dans la mesure de ses moyens. En 2015-2016, par exemple, le CAO a imposé des réductions générales de 5 % à tous les quelque 550 organismes qui reçoivent des subventions de fonctionnement du CAO, ainsi que des réductions semblables à toutes les enveloppes de financement des programmes de projets du CAO. Ces compressions se sont avérées nécessaires pour équilibrer le budget devant la croissance des coûts et des demandes, tout en permettant d'augmenter les sommes réservées aux nouvelles activités artistiques émergentes, ainsi que de modestes augmentations aux subventions de fonctionnement d'un petit nombre d'organismes très fortement cotés qui n'avaient reçu aucune augmentation de quelque nature que ce soit du CAO depuis de nombreuses années.

Ce n'est pas là une stratégie soutenable. Il faudra procéder à des diminutions additionnelles à l'avenir pour maintenir le statu quo, tout en réduisant les possibilités pour soutenir de nouvelles activités émergentes ainsi que les six groupes prioritaires du CAO (artistes de la diversité culturelle, artistes sourds et artistes handicapés, artistes francophones, artistes autochtones, artistes de la nouvelle génération, et artistes habitant dans les régions à l'extérieur de Toronto) – à une époque où l'Ontario connaît une croissance sans précédent de sa population et une forte évolution démographique.

Bien que des réductions additionnelles attribuables à un financement stagnant seraient manifestement préjudiciables aux artistes et aux organismes artistiques, les vraies conséquences seront subies par les Ontariens. Partout dans la province, de grandes et de petites collectivités subiraient la perte de leur orchestre symphonique ou galerie d'art communautaire, l'effritement des possibilités d'apprécier la musique et le théâtre, les livres et les films des artistes locaux et en visite; de nouvelles réductions des activités d'éducation artistique pour les enfants, et la disparition des possibilités qu'ont les jeunes en situation précaire d'exprimer leur créativité et de développer leur potentiel. Les collectivités ontariennes assisteraient à une réduction des activités artistiques à l'origine de la croissance des emplois, du tourisme et de l'économie.

Conformément aux dispositions de son protocole d'entente avec le Ministère, le CAO a l'obligation d'informer le gouvernement des enjeux d'importance du secteur. À cette fin, le CAO estime que l'Ontario aura de la difficulté à atteindre ses objectifs de croissance économique, de création d'emplois, de renforcement de la marque de l'Ontario et de sa compétitivité si le financement pour les arts demeure aux niveaux actuels.

Mandat du CAO

Mandat

Le mandat du Conseil des arts de l'Ontario est de favoriser la création et la production d'œuvres artistiques au profit de tous les Ontariens.

Mandat historique

Le mandat confié au Conseil des arts de l'Ontario par la *Loi de 1963 sur le Conseil des arts* est de « favoriser l'étude, l'appréciation et la production d'œuvres d'art ». Il peut, à cette fin :

- aider les organisations dont les objets sont semblables à ceux du Conseil, collaborer avec elles et s'assurer leur concours;
- prévoir l'octroi, notamment par l'entremise d'organisations compétentes, de subventions, de bourses d'études ou de prêts à des personnes de l'Ontario pour des études ou des recherches dans le domaine des arts en Ontario ou ailleurs, ou à des personnes d'autres provinces ou territoires du Canada ou d'autres pays pour des études ou des recherches dans le domaine des arts en Ontario;
- décerner des prix à des personnes de l'Ontario pour leur contribution exceptionnelle dans le domaine des arts.

Vision

Dans l'Ontario que le CAO envisage :

- Des personnes de tout âge et de tous les milieux valorisent les arts, y tiennent et s'y investissent.
- Le secteur des arts fait preuve de résilience et de vitalité.
- Le travail des artistes et des organismes artistiques de l'Ontario est reconnu à l'échelle locale, nationale et internationale.
- Les arts reflètent la diversité du vécu de la population et des communautés de l'Ontario tout entier.

Le CAO tient en grande estime les artistes de l'Ontario, qui contribuent à façonner la société dynamique et plurielle dans laquelle nous vivons et expriment la richesse de nos vécus, histoires et cultures. À titre d'organisme public, de bailleur de fonds et d'employeur, le CAO s'engage donc à promouvoir les arts dans toute leur diversité, en apportant aux artistes, aux pratiques artistiques, aux milieux artistiques et à son propre personnel un soutien caractérisé par l'inclusion.

Convictions

Le CAO est convaincu que :

- Les arts sont essentiels pour la qualité de vie, l'identité culturelle, le bien-être social et la prospérité économique de l'Ontario.
- L'accès aux arts agrémenté la vie, favorise aussi bien la créativité que l'innovation et renforce les communautés.
- Des œuvres artistiques méritoires sont créées par des artistes de toutes les communautés, de toutes les régions et de tous les horizons culturels.

Valeurs

Le travail du CAO se fonde sur les valeurs suivantes :

- Leadership et réactivité aux besoins d'évolution du milieu artistique et du public.
- Transparence et obligation de rendre compte au milieu artistique, au gouvernement et au public.
- Équité et accessibilité.
- Intégrité, impartialité et professionnalisme.

Le CAO a adopté les valeurs de l'équité suivantes :

- **Leadership** : Le CAO intégrera les principes d'équité dans ses politiques, pratiques, programmes, partenariats et services. Il continuera à tenir compte des barrières systémiques et des obstacles historiques. Il mettra aussi au point des plans d'équité annuels et les dotera des ressources adéquates dans le contexte du plan stratégique en cours.
- **Inclusion** : Le CAO favorisera un environnement accueillant et sans barrières. Il établira des relations avec des communautés qui n'avaient pas encore de liens avec le CAO.
- **Réactivité** : Les programmes et services du CAO répondront aux différents besoins des artistes et des organismes artistiques de la province entière dans toute leur diversité.
- **Diversité** : Le conseil d'administration, le personnel, les candidats et les évaluateurs du CAO refléteront la diversité de la population définie par le *Code des droits de la personne de l'Ontario* et l'article 35 (2) de la *Loi constitutionnelle de 1982*.

Le CAO soutient les priorités du gouvernement de l'Ontario

Le mandat du CAO, son plan stratégique et ses activités sont directement conformes aux objectifs du gouvernement de l'Ontario et ils les appuient solidement.

Cette section¹ renferme des exemples qui illustrent certaines façons dont le CAO soutient les priorités² du Ministère et du gouvernement dans son rôle en tant qu'organisme phare de l'Ontario pour le secteur des arts professionnels sans but lucratif, y compris le soutien des organismes et des artistes individuels. Cette section reprend en grande partie la structure de la Stratégie ontarienne pour la culture. (Le modèle logique, élaboré dans le cadre de la mesure du rendement du CAO, illustre également comment les activités du CAO mènent à des résultats à court et à moyen terme ainsi qu'à des impacts à long terme qui sont conformes aux priorités générales du gouvernement en faveur d'un renforcement de l'économie ontarienne et de communautés dynamiques. Voir l'annexe 4.)

PROMOUVOIR LA PARTICIPATION CULTURELLE ET L'INCLUSION

Réduire les obstacles et favoriser une plus grande participation culturelle

Les subventions du CAO permettent aux Ontariens et Ontariennes de s'exposer aux arts et d'en bénéficier

- Environ 45 800 activités artistiques publiques ont été proposées par les organismes qui ont reçu des subventions annuelles du CAO en 2013-2014, atteignant des publics et des participants totalisant 21,2 millions de personnes.
- Plus de 72 000 Ontariens ont fait 1,8 million d'heures de bénévolat pour des organismes artistiques qui ont reçu une subvention annuelle du CAO en 2013-2014 – soit l'équivalent de 30,4 millions de dollars de travail à salaire horaire.
- Le CAO encourage continuellement le public à s'intéresser aux arts au niveau local par l'entremise d'activités comme la Fête de la culture en Ontario et des occasions de participation directe aux arts développées par ses départements d'éducation artistique et d'arts communautaires.

Inspirer la prochaine génération et aider les jeunes à faire carrière dans le secteur culturel

Depuis plus de 50 ans, le CAO joue un rôle dirigeant en éducation artistique parce qu'il croit qu'il est essentiel de mobiliser les nouvelles générations pour assurer la prospérité du secteur des arts et de la société.

- Les premières subventions du CAO pour des projets d'éducation artistique remontent à 1963 et depuis, le CAO a toujours accordé la priorité aux activités d'éducation artistique. En 1973, le CAO a mis en œuvre le premier programme d'artistes invités dans les écoles, initiative qu'il poursuit aujourd'hui avec son programme Artistes en milieu éducatif. En 2008, le CAO a lancé son programme Artistes en résidence (Éducation), qui propose des

¹ Toutes les données statistiques figurant dans cette section sont les plus récentes disponibles.

² Les priorités du Ministère et du gouvernement énumérées ici sont basées sur : la Stratégie culturelle de l'Ontario diffusée par le MTCS; la lettre de mandat du 23 septembre 2016 de la Première ministre à la ministre du Tourisme, de la Culture et du Sport; et la lettre de mandat de la ministre à la présidente du CAO.

résidences pendant l'année scolaire en partenariat avec des conseils scolaires et des éducateurs de l'Ontario.

- Les organismes artistiques qui reçoivent une subvention annuelle du CAO ont offert plus de 71 700 activités d'éducation artistique en 2013-2014, atteignant 4,8 millions de participants de tous les âges, dont plus de 2,4 millions d'enfants et de jeunes.
- Le soutien de la nouvelle génération d'artistes (de 18 à 30 ans) s'inscrit dans la stratégie d'assistance aux groupes prioritaires du CAO. En adoptant cette priorité, le CAO investit dans la viabilité à long terme du secteur des arts en Ontario en ciblant son financement des artistes émergents et des organismes artistiques qui les desservent. En 2014-2015, le CAO a accordé des subventions totalisant 2,9 millions de dollars à des artistes et organismes artistiques de la nouvelle génération.
- Le CAO accorde également son soutien à des organismes de formation professionnelle de calibre mondial, notamment à l'École nationale de ballet et au Royal Conservatory of Music.

Renforcer nos relations avec les communautés autochtones et œuvrer à la réconciliation

Reconnu depuis longtemps comme un chef de file dans le financement et le soutien des artistes et organismes autochtones, le CAO partage l'engagement du gouvernement de l'Ontario de mettre en place de nouvelles relations renforcées avec les peuples autochtones

- Le CAO a des programmes réservés aux arts autochtones depuis 1982 ainsi qu'un département des arts autochtones depuis 1995, actuellement administré par des membres autochtones du personnel. De plus, les artistes et organismes artistiques autochtones reçoivent des subventions dans les programmes de subventions généraux du CAO. Les artistes autochtones sont un des groupes prioritaires du CAO.
- En 2015-2016, le CAO a accordé 2,9 millions de dollars pour soutenir les artistes et organismes artistiques autochtones de l'Ontario.
- En plus des subventions, le CAO a des antécédents de consultation et de collaboration avec les peuples et les communautés autochtones dans toutes les disciplines. Les membres du personnel du CAO assistent souvent à des événements, assurant une sensibilisation et collaboration avec des communautés des Premières Nations de l'Ontario.
- Au fil des années, le CAO a élaboré plusieurs ressources et communications pour répondre expressément aux besoins des communautés autochtones. Par exemple, nous avons créé récemment une courte vidéo sur les protocoles autochtones et l'appropriation culturelle, produite en partenariat avec une maison de production médiatique autochtone et diffusée sur le site Web du CAO.
- Le CAO est très heureux de s'associer au ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport pour concevoir, mettre en œuvre et assurer la prestation du nouveau Fonds culturel autochtone qui sera lancé en 2017-2018.

RENFORCER LA CULTURE DANS LES COLLECTIVITÉS

Contribuer à l'établissement d'organismes culturels communautaires solides

Le CAO soutient les activités artistiques dans de petites et grandes collectivités, urbaines et rurales, partout en Ontario

- En 2015-2016, le CAO a accordé 3 586 subventions à des particuliers et à des organismes dans 209 collectivités.
- En 2015-2016, les subventions du CAO ont soutenu directement des activités artistiques dans 107 circonscriptions ainsi que dans chacun des 49 comtés de l'Ontario.

Le CAO fait des investissements stratégiques dans le secteur des arts de l'Ontario

- Le CAO distribue des fonds publics pour les arts de façon responsable et imputable en utilisant un processus rigoureux d'évaluation par les pairs. Les demandes de subvention sont évaluées selon leur mérite artistique et leur impact, leur viabilité administrative et leur contribution aux arts et au public en Ontario.
- Les subventions du CAO aux artistes particuliers contribuent directement aux revenus des artistes, leur accordent une reconnaissance et une validation de leur pratique professionnelle, et favorisent l'éclosion de leurs carrières ainsi que la création et la production d'œuvres. Étant le seul organisme provincial en Ontario qui soutient des artistes particuliers, le CAO réserve une part importante de son budget de subventions pour ce soutien direct aux artistes.
- En tant que seul organisme public de l'Ontario à accorder des subventions de fonctionnement aux organismes artistiques, le rôle et les responsabilités du CAO sont uniques. Le CAO est attaché à fournir des subventions significatives et stables aux organismes artistiques de l'Ontario afin de soutenir directement leur créativité, vitalité et santé. Les subventions de fonctionnement assurent la stabilité des organismes et leur accordent une mesure de prévisibilité, ce qui leur permet de planifier à long terme et d'assumer un niveau approprié de risques.
- Le CAO surveille également la santé et la vitalité de l'ensemble du secteur des arts. L'émergence de nouveaux organismes est un signe d'un secteur des arts dynamique et en santé, car ce sont des indicateurs du renouvellement d'un secteur qui évolue pour refléter les nouvelles formes artistiques, générations et réalités démographiques de la province. À mesure que de nouveaux organismes émergent et s'établissent, le CAO est attaché à les accueillir dans ses programmes de subventions de fonctionnement. C'est ainsi que le CAO soutient directement le renouvellement qui contribue à un secteur des arts en santé.

Préserver et promouvoir le patrimoine culturel diversifié de l'Ontario

- En 2015-2016, le CAO a accordé des subventions de fonctionnement à 43 musées d'art et galeries d'art publiques dans la province, dont la plupart doivent maintenir et conserver des collections permanentes au nom de la population ontarienne.

Rassembler les personnes et les communautés en faisant découvrir et en célébrant la diversité de nos patrimoines et cultures

Le CAO tient à soutenir un Ontario où les arts reflètent la diversité des histoires de toutes les personnes et communautés de l'Ontario et expriment la richesse de nos histoires et cultures.

- En 2015-2016, le CAO a accordé 4,5 millions de dollars en soutien aux artistes de la diversité culturelle et aux organismes artistiques qui les desservent.

- Comme indiqué précédemment, le CAO a accordé 2,9 millions de dollars pour soutenir les artistes et organismes artistiques autochtones de l'Ontario en 2015-2016.
- Le CAO soutient les communautés francophones – y compris la diversité culturelle des immigrants francophones – dans toutes les régions de la province. En 2015-2016, le CAO a fourni plus de 3,6 millions de dollars en soutien aux artistes et organismes artistiques francophones de l'Ontario.

Le CAO soutient des festivals artistiques en Ontario

- En 2015-2016, le CAO a financé plus de 188 festivals artistiques professionnels sans but lucratif en Ontario par l'entremise de subventions totalisant 6,1 millions de dollars. Ces festivals sont tous des rassemblements publics qui développent un sentiment d'engagement chez les participants envers des régions, des formes d'art particulières et des communautés culturelles. Bon nombre de ces festivals artistiques attirent des touristes, ont des retombées économiques et ajoutent du dynamisme aux collectivités. Voici quelques exemples de ces festivals : Afrofest (Toronto), Ottawa Bluesfest, desiFEST (Markham/GTA), Festival of the Sound (Parry Sound), Hillside Festival (Guelph), Muhtadi International Drumming Festival (Toronto), Northern Lights Festival Boréal (Sudbury), Festival international de musique de chambre d'Ottawa et Summerfolk (Owen Sound).
- Bon nombre des organismes artistiques qui bénéficient d'un financement annuel du CAO planifient une programmation particulière ou des initiatives spéciales pour Canada 150, rappelant le rôle important des arts dans l'histoire de la province et du pays.

Les arts enrichissent la qualité de vie des individus et des collectivités

- 95 % des Ontariens croient que les activités artistiques aident à enrichir la qualité de leurs vies.
- 91 % des Ontariens pensent que les équipements artistiques jouent un rôle important dans la qualité de vie de leur collectivité.
- 89 % des Ontariens pensent que si leur collectivité perdait ses activités artistiques, les résidents perdraient quelque chose de valeur.

STIMULER L'ÉCONOMIE CRÉATIVE

Faire croître l'économie et créer des emplois

Les arts et la culture contribuent énormément à l'économie de l'Ontario

- Le secteur des arts et la culture de l'Ontario contribue directement 27,7 milliards de dollars par année au PIB de la province, soit 4,1 % du PIB de l'Ontario. Plus de 301 000 emplois, ou 4,3 % des emplois en Ontario, sont directement reliés aux produits culturels de l'Ontario.
- Le Conseil des arts de l'Ontario subventionne la création et le développement artistique, le premier lien crucial de la « chaîne de la création » à l'origine de ces retombées économiques.
- Le CAO est le véhicule permettant au gouvernement de faire des investissements ciblés. Ainsi, les subventions de fonctionnement accordées par le CAO l'an dernier ont soutenu la création de plus de 13 000 nouvelles œuvres artistiques par des artistes et des organismes artistiques de la province, ainsi que la production directe de produits culturels comprenant 2 560 nouvelles œuvres pour diffusion à la télévision, sur Internet,

sur vidéo ou à la radio, plus de 1 260 œuvres distribuées exclusivement sur des médias électroniques, et plus de 9 800 productions d'arts médiatiques pour la diffusion.

Un secteur des arts et de la culture dynamique peut être un important déterminant pour les collectivités qui désirent attirer et conserver leurs employés

- 65 % de tous les dirigeants des milieux d'affaires de l'Ontario sont d'accord qu'un secteur des arts et de la culture dynamique est un élément qui facilite le recrutement des meilleurs talents dans leur collectivité.
- De façon semblable, 65 % des travailleurs spécialisés conviennent qu'ils recherchent un milieu artistique et culturel dynamique lorsqu'ils songent à déménager vers une nouvelle collectivité.

Les arts revitalisent les collectivités et animent le développement économique local

- L'énoncé de politique sur le développement socio-économique de la Fédération canadienne des municipalités affirme que « les arts, la culture et le patrimoine améliorent la capacité des gouvernements municipaux d'influer sur le développement économique local en attirant et en conservant une main-d'œuvre qualifiée et talentueuse ».
- Dans une enquête de 2010 auprès de 18 villes ontariennes de taille moyenne (50 000 à 349 000 habitants), toutes les municipalités déclarent utiliser des avantages culturels et récréatifs (comme la présence d'équipements culturels, de musées et de galeries d'art) en tant qu'outil de revitalisation des villes et 83 % d'entre elles affirment que c'est une stratégie efficace.

Faire de l'Ontario un chef de file culturel ici et à l'étranger

Les arts et la culture jouent un rôle important dans la création de la marque de l'Ontario et sa réputation internationale pour la créativité, l'innovation et l'excellence

- 95 % des Ontariens sont d'avis que le succès remporté par des artistes canadiens tels que des chanteurs, écrivains, acteurs et peintres suscite un sentiment général de fierté à propos des réalisations canadiennes.
- 43 % des organismes artistiques qui reçoivent régulièrement des subventions du CAO ont fait des tournées en Ontario, ailleurs au Canada ou à l'étranger en 2013-2014, attirant un public de 3,2 millions de spectateurs à leurs spectacles, expositions ou projections d'activités artistiques ontariennes.
- Les tournées à l'extérieur de l'Ontario des organismes artistiques qui reçoivent régulièrement des subventions du CAO ont attiré plus de 1,2 million de personnes en 2013-2014, développant la marque de l'Ontario en Amérique du Nord et à l'étranger en tant qu'endroit créateur et innovateur où vivre, travailler, visiter et investir.
- Le CAO fournit du soutien de fonctionnement à de nombreux organismes et établissements de formation en Ontario de calibre mondial comme le Festival Stratford, le Festival Shaw, Canadian Stage Company, la Compagnie d'opéra canadienne, le Ballet national du Canada, l'École nationale de ballet, la Toronto Symphony Orchestra, le Centre Harbourfront, le Royal Conservatory of Music et Soulpepper Theatre, ainsi que des festivals de renommée internationale tels que le Toronto International Film Festival, Ottawa Bluesfest et Luminato.

Renforcer la main-d'œuvre du secteur culturel de l'Ontario

Le soutien accordé par le CAO aux artistes et aux organismes sans but lucratif de la province joue un rôle de recherche et développement pour le secteur culturel, en plus de contribuer à la formation de la main-d'œuvre des industries créatives, car cette main-d'œuvre travaille autant du côté sans but lucratif que commercial.

- Le secteur des organismes artistiques sans but lucratif sert souvent de terrain d'entraînement pour les artistes qui mettent également à profit leurs compétences et expériences dans le secteur commercial. Une étude d'artistes américains, par exemple, a constaté que 80 % des artistes qui travaillent dans le milieu des arts sans but lucratif travaillent également dans le secteur artistique commercial. Le CAO estime que c'est aussi le cas en Ontario.
- Les organismes artistiques professionnels sans but lucratif subventionnés annuellement par le CAO jouent un rôle essentiel dans la formation de cette main-d'œuvre « mixte » en fournissant du travail à 39 000 artistes ainsi que de la formation et du perfectionnement à plus de 100 000 travailleurs du secteur de la création chaque année.

Soutenir le dynamisme de l'industrie du tourisme

Les organismes artistiques professionnels sans but lucratif subventionnés par le CAO soutiennent la stratégie de tourisme de l'Ontario

- Le MTCS assure un soutien direct à un petit nombre d'organismes et d'attractions, bien que la vaste majorité des principales attractions culturelles de l'Ontario soit subventionnée par le CAO. Bon nombre des organismes soutenus par le CAO sont des attractions touristiques et des moteurs économiques clés dans des collectivités partout en Ontario, et non seulement dans les grands centres urbains.
- Le CAO soutient le fonctionnement de plus de 500 organismes artistiques professionnels sans but lucratif dans la province. Beaucoup de ces petits et grands organismes sont des attractions clés de leurs collectivités et contribuent à faire de leur région des endroits ayant des propositions et des expériences touristiques variées. Les artistes et les organismes artistiques locaux jouent également un rôle important en « enrichissant une destination » car ils fournissent les expériences variées que les touristes recherchent, selon les études de la Société du Partenariat ontarien de marketing touristique.

Les arts et la culture sont un élément clé de l'industrie du tourisme de l'Ontario

- 9,5 millions de touristes d'une nuitée ou plus ont participé à des activités artistiques ou culturelles en 2010, soit plus d'un cinquième (22 %) de tous les visiteurs d'une nuitée ou plus en Ontario.

Les touristes artistiques et culturels dépensent plus et restent plus longtemps

- Le touriste artistique et culturel moyen en Ontario dépense deux fois plus par voyage qu'un touriste typique – 667 \$ par voyage comparativement à 374 \$.
- Les touristes artistiques et culturels ont passé en moyenne 4,4 nuitées en Ontario, soit 42 % plus de temps que le touriste typique qui passe 3,1 nuitées.

Le secteur du tourisme artistique et culturel de l'Ontario génère des retombées économiques considérables

- Les dépenses des touristes artistiques et culturels ont eu les retombées suivantes :

- 3,7 milliards de dollars au PIB à l'échelle de la province en 2010.
- 67 000 emplois et 2,4 milliards \$ en salaires.
- 1,7 milliard de dollars en taxes.

Les arts et la culture sont une des principales motivations des voyages de particuliers dans le marché du tourisme de l'Ontario

- 44 % des touristes nord-américains qui ont visité l'Ontario entre autres destinations au cours des deux années précédentes affirment que les arts et la culture étaient la motivation principale d'au moins un de leurs voyages.

PROMOUVOIR L'IMPORTANCE DES ARTS AU SEIN DU GOUVERNEMENT

Favoriser une meilleure intégration des arts aux mesures et aux programmes publics

- Compte tenu des connaissances du CAO et de ses relations solides avec les artistes et le secteur des arts professionnels sans but lucratif de l'Ontario, le CAO est très bien placé pour aider le ministère à élaborer son cadre d'action pour les arts.
- En 2008, le CAO a lancé son programme Artistes en résidence (Éducation), qui propose des résidences pendant l'année scolaire en partenariat avec des conseils scolaires et des éducateurs de l'Ontario.
- Le programme des artistes en milieu communautaire/professionnel du CAO soutient les partenariats entre des artistes professionnels ou des organismes artistiques et des organismes dans une foule de secteurs comprenant notamment les organismes de services sociaux, les centres de personnes âgées, les services aux jeunes, les organismes de femmes, les syndicats et les centres de voisinage. De plus, le programme comprend un volet de financement spécifique pour des collaborations sur les arts et le mieux-être et les soins de santé avec des hôpitaux, des centres de santé communautaires, les établissements de soins de longue durée et les services de santé mentale et de toxicomanie. En 2015-2016, le programme a accordé des subventions totalisant plus de 320 000 dollars à 40 initiatives.
- Le département de liaison et développement du CAO facilite des relations avec des collectivités partout en Ontario et bâtit des connexions entre les arts et d'autres secteurs comme l'éducation, les services sociaux, le tourisme, les affaires et la santé.
- Le CAO s'associe à la Direction générale de la condition féminine de l'Ontario pour assurer la prestation du Fonds de mobilisation créative pour mettre fin à la violence et au harcèlement sexuels en Ontario. Cette initiative unique, au carrefour de l'art et de la justice sociale, est le fruit d'une collaboration de grande envergure avec le gouvernement de l'Ontario.

Lettre de mandat de la ministre au Conseil des arts de l'Ontario

Comme il a été indiqué précédemment, le mandat et les activités du CAO reflètent bien la lettre de mandat de la ministre à une exception près : le CAO ne soutient pas expressément la prestation de la programmation Ontario 150, le CAO n'ayant reçu aucun financement public pour célébrer le 150^e anniversaire du Canada qui est allé à d'autres organismes. Néanmoins, de nombreux artistes et organismes artistiques subventionnés par le CAO ont créé une programmation pour le 150^e grâce au soutien du Conseil des arts du Canada, de Canada150 et d'autres sources de financement.

Gouvernance du CAO

Le Conseil des arts de l'Ontario a été établi en 1963 en vertu d'une loi de l'Assemblée législative de l'Ontario. Le CAO rend des comptes à la population ontarienne par l'entremise de son conseil d'administration bénévole de 12 membres, présidence et vice-présidence comprises. Les membres sont nommés par le lieutenant-gouverneur en conseil pour un mandat renouvelable de trois ans. Ils ont des antécédents variés et viennent des quatre coins de la province. Le c.a. établit les politiques du CAO et est responsable de l'approbation des subventions élevées et de la santé financière du CAO. Ses membres sont des porte-parole des arts en Ontario et agissent en tant qu'ambassadeurs du CAO dans les collectivités de la province.

Le fonctionnement du c.a. repose sur un système de comités permanents qui se réunissent selon les besoins pour discuter des politiques et des enjeux et faire des recommandations au conseil au complet lorsqu'il y a lieu.

Le c.a. a actuellement quatre comités permanents :

- Gouvernance
- Finances et audit
- Ressources humaines
- Affaires publiques

Le CAO est un organisme autonome du gouvernement de l'Ontario. Afin d'assurer que ses initiatives répondent aux besoins des Ontariens en général et de la communauté artistique en particulier, le CAO effectue des recherches approfondies et consulte les membres des milieux des arts et des affaires, les chefs communautaires, les éducateurs et les responsables des politiques à tous les niveaux. Par l'entremise des nombreux conseillers, spécialistes des arts et représentants communautaires qui siègent à ses comités et jurys et qui évaluent les demandes de subvention, le CAO est attentif aux milieux artistiques de l'Ontario et jouit de leur confiance.

Le directeur général est nommé par le c.a. Il est appuyé par une équipe de direction composée de la directrice des subventions, la directrice des communications, la directrice de la recherche, des politiques et de l'évaluation, le directeur des finances et de l'administration et la directrice des ressources humaines.

Conseil d'administration du Conseil des arts de l'Ontario – 7 novembre 2016

Membre	Localité	Mandat
1 Rita Davies, présidente	Toronto	22 juillet 2015 au 21 juillet 2018
2 Judith Gelber, vice-présidente	Toronto	4 mars 2015 (nomination à la vice-présidence) au 3 mars 2018 20 février 2013 (nomination au c.a.)
3 Marie-Élisabeth Brunet	Ottawa	24 avril 2016 au 23 avril 2019*
4 Mark V. Campbell	Pickering	15 janvier 2016 au 14 janvier 2019
5 David General	Oshweken	4 janvier 2014 au 4 janvier 2017*
6 Karim Karsan	Toronto	24 août 2016 au 23 août 2019
7 Jill Reitman	Toronto	24 août 2016 au 23 août 2019
8 Harvey A. Slack	Ottawa	27 mai 2015 au 26 mai 2018*
9 Mary Alice Smith	Kenora	27 avril 2016 au 26 avril 2019
10 Janet E. Stewart	London	8 septembre 2014 au 7 septembre 2017
11 Sean White	Windsor	25 août 2015 au 24 août 2018
12 Libre		

(* indique un deuxième mandat de 3 ans)

Directions stratégiques du CAO

Dynamique des arts et intérêt public – Plan d’action 2014-2020

Le plan stratégique du CAO

En avril 2013, le CAO a entrepris un processus de planification stratégique qui a mené à l’élaboration du nouveau plan stratégique du CAO, *Dynamique des arts et intérêt public*, adopté par le conseil d’administration en février 2014. Le nouveau plan dévoilé en septembre 2014 reprend bon nombre des principes et des valeurs sous-jacentes du plan stratégique précédent du CAO. Toutefois, conscient que l’environnement avait changé pour le CAO, le secteur des arts, la société et l’économie en général, le CAO a élaboré le nouveau plan à la suite de recherches et de consultations approfondies auprès des parties intéressées, comprenant plus de 1 800 Ontariens qui ont répondu à un questionnaire détaillé en ligne.

Le CAO a choisi le mot « dynamique » pour refléter les qualités les plus essentielles d’un secteur des arts vigoureux, y compris le mérite artistique, la pertinence, l’impact, la prise de risques et l’efficacité. Le CAO se dote ainsi d’un plan d’action cohérent axé sur l’intérêt public pour les années à venir. *Dynamique des arts et intérêt public* comprend également le plan d’équité du CAO, qui mise sur le leadership, l’inclusion, la réactivité et la diversité.

Le plan est axé sur **deux thèmes** du mandat du CAO :

- Desservir les **milieux artistiques** et le **public**.

Les **quatre objectifs** du plan sont :

- Investir dans les artistes et les organismes artistiques dynamiques de l’Ontario
- Renforcer les compétences et partager le savoir
- Appuyer la participation du public aux arts
- Sensibiliser davantage le public à la valeur des arts

Le tableau sur les pages suivantes énumère les nouvelles activités, ou les nouvelles activités qui sont reportées, qui soutiennent spécifiquement la mise en œuvre du plan stratégique du Conseil des arts de l’Ontario. Il ne comprend pas les nombreuses activités en cours entreprises par le CAO dans le contexte de son mandat.

VOLET 1 : FAVORISER LA CRÉATION, LA PRODUCTION ET LA PRÉSENTATION D'ŒUVRES ARTISTIQUES

Objectif 1 : Investir dans les artistes et les organismes artistiques dynamiques de l'Ontario			
Stratégie	Activités/initiatives lancées en 2015-2016	Activités/initiatives jusqu'à la fin de 2016-2017	Activités/initiatives en 2017-2018
a) Veiller à ce que l'octroi des fonds du CAO reflète la situation actuelle et évolutive du secteur des arts professionnels et de la société de l'Ontario	<ul style="list-style-type: none"> • Relevé des facteurs à considérer entourant la distribution des subventions 	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse de l'affectation actuelle du financement par rapport aux étalons • Introduction d'un mécanisme permettant aux organismes dans le courant de financement annuel d'être admissibles à des augmentations s'ils obtiennent une évaluation supérieure 	<ul style="list-style-type: none"> • Collecte de la rétroaction communautaire sur la proposition de révision de la redistribution du financement • Réaffectation du financement en se basant sur l'analyse en vue d'une mise en œuvre en 2018-2019 • Mise en œuvre du nouveau cadre de financement (six priorités, quatre courants et programmes rationalisés)
b) Assurer un accès juste et équitable aux programmes de subventions et aux procédés du CAO, en accordant une attention particulière aux groupes prioritaires du CAO	<ul style="list-style-type: none"> • Création d'une ressource vidéo au sujet des programmes et services du CAO pour les artistes sourds et les artistes handicapés • Lancement du programme Artistes sourds et handicapés – projets • Mise en place de fonds pour les artistes sourds et artistes handicapés qui exigent un soutien de l'accessibilité pour (1) préparer les demandes et (2) compléter un projet subventionné par le CAO • Mise en place du programme Pratiques des artistes sourds ou handicapés – aide pour matériaux et 	<ul style="list-style-type: none"> • Élargissement du programme Artistes en milieu éducatif pour inclure les centres culturels et communautaires francophones • Embauche d'une consultante de liaison francophone pour le Nord pour assurer la continuité des services pendant le changement de personnel • Établissement d'un comité consultatif de représentants communautaires sur les pratiques des artistes sourds ou handicapés arts • Fin de l'initiative de deux ans de soutien de deux centres d'arts 	<ul style="list-style-type: none"> • Examen du soutien du programme Arts du Nord • Élaboration du module de formation en équité pour le personnel du CAO, les évaluateurs, les candidats et les membres du conseil d'administration pour expliquer les principes d'équité et de diversité • Élaboration dans le cadre du Plan d'équité actuel d'une politique d'équité gouvernant les activités internes et externes du CAO • Création d'une vidéo en langage ASL sur les modalités de présentation d'une demande et son

	<p>fournitures qui fournit aux artistes des fonds pour acheter ce qu'il leur faut pour leurs œuvres</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organisation d'activités de perfectionnement, d'information et de réseautage pour les artistes sourds et artistes handicapés • Ajout de Tangled Art + Disability en tant que recommandataire du programme Theatre Creators' Reserve • Embauche d'une coordonnatrice en matière d'équité, de diversité et d'accessibilité pour entreprendre les activités du plan d'équité 	<p>médiatiques pour mettre au point des programmes de création pour les artistes sourds ou handicapés</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prestation de deux séances d'information à l'intention des artistes sourds ou handicapés avec interprétation ASL • Conception et mise en service du nouveau site Web accessible du CAO avec des pages d'information et des fonctions de recherche par groupe prioritaire • Ajout aux documents de subvention des informations récentes du Code des droits de la personne de l'Ontario, des pronoms de genre dans les documents anglais, de l'appropriation culturelle, de la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones et du soutien accordé aux groupes prioritaires du CAO • Coordination de la formation du personnel du CAO sur les questions d'équité : santé mentale, accessibilité, droits des Autochtones, équité raciale dans l'attribution des subventions 	<p>évaluation, accompagné d'un fichier balado et d'une transcription</p>
--	---	--	--

		<ul style="list-style-type: none"> • Diffusion d'une vidéo sur les protocoles autochtones traitant de l'appropriation culturelle et du respect des pratiques autochtones 	
<p>c) Réaffecter des fonds pour assurer l'équilibre entre l'activité artistique existante et l'activité artistique émergente afin de promouvoir à la fois la stabilité et le renouveau</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en œuvre d'une réduction générale de 5 % à tous les organismes bénéficiaires de subventions de fonctionnement, 1 % ayant servi à subventionner de nouvelles activités émergentes dans chaque secteur et 1 % accordé en reconnaissance de réalisations selon les évaluations 	<ul style="list-style-type: none"> • Suite de la mise en œuvre du mécanisme de financement accordant 1 % de la réduction précédente aux nouvelles activités émergentes dans chaque secteur et 1 % aux organismes pour reconnaître les réalisations de niveau élevé selon les comités d'évaluation 	<ul style="list-style-type: none"> • Élaboration des principes de la réaffectation du financement pour améliorer l'équilibre et l'équité
<p>d) Soutenir de nouvelles modalités de création et de travail ainsi que de nouveaux modèles organisationnels</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Développement du système de gestion des demandes de subvention en ligne (Nova) • En partenariat avec la Fondation Metcalf et d'autres bailleurs de fonds au secteur des arts, le CAO a financé une exploration des modèles de plateformes partagées de bienfaisance dans le secteur des arts. • Fin du projet de recherche pour donner un aperçu de l'utilisation de microsubventions par des bailleurs de fonds ainsi que des subventions de projets pluriannuelles en tant que mécanismes pour répondre à des besoins particuliers 	<ul style="list-style-type: none"> • Mise à l'essai et lancement du système de gestion des demandes de subvention en ligne (Nova) • Création du nouveau cadre de financement et restructuration des programmes de subventions pour que les candidats puissent mieux retrouver les possibilités de financement pour leurs activités; quatre nouvelles voies de financement rendent les programmes plus souples et réactifs 	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en œuvre du système de gestion en ligne des demandes de subvention (Nova) • Mise en œuvre du nouveau Cadre de financement

	<ul style="list-style-type: none"> • Ajout d'un volet Comic Arts au programme Writers's Works in Progress 		
e) Aider les artistes et les organismes artistiques à présenter leurs œuvres à l'échelle locale, nationale et internationale	<ul style="list-style-type: none"> • Coordination de <i>Voyages en lumière – Vues de l'Ontario</i>, un projet de site Web mettant en vedette de l'art photographique de l'Ontario à la demande du MTCS dans le cadre de son partenariat avec le Bureau du tourisme du Jiangsu (Chine) • Établissement d'un modeste fonds d'initiatives de développement du marché pour faire des investissements stratégiques afin d'aider les artistes et les organismes artistiques de l'Ontario à atteindre de nouveaux marchés 	<ul style="list-style-type: none"> • Partenariat avec NDN Talent Collective pour la prestation du programme de soutien des déplacements des musiciens autochtones, qui accorde une assistance aux artistes autochtones pour les déplacements en Ontario, au Canada et à l'étranger pour assister à des engagements importants de développement artistique et professionnel. • Poursuite du fonds sur les initiatives de développement de marchés • Partenariat avec le Centre Harbourfront pour soutenir la présentation de cinq artistes et groupes de l'Ontario à CINARS, le marché international bisannuel de Montréal 	<ul style="list-style-type: none"> • Poursuite du fonds sur les initiatives de développement de marchés • Exploration des possibilités de partenariat pour les artistes et les organismes artistiques de l'Ontario pour les marchés internationaux
f) Dans les programmes de subventions de fonctionnement, accorder la priorité aux organismes artistiques les plus dynamiques	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en œuvre de réductions générales de 5 % en 2015-2016 des subventions de fonctionnement de tous les organismes, 1 % desquels ayant été affectés à des redistributions et augmentations à des organismes dynamiques en fonction de leurs évaluations 	<ul style="list-style-type: none"> • Continuation du nouveau système de classement pour affecter des augmentations aux organismes artistiques les plus dynamiques • Continuation de la pondération accrue des évaluations (de 10 % à 20 %) d'apport aux groupes prioritaires du CAO 	<ul style="list-style-type: none"> • Préparation de la mise en œuvre de la redistribution du financement en 2018-2019

	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en œuvre d'un nouveau système de classement pour affecter des augmentations aux organismes artistiques les plus dynamiques • Augmentation de la pondération des évaluations (de 10 % à 20 %) d'apport aux groupes prioritaires du CAO • Création du nouveau programme Organismes majeurs - fonctionnement comportant une évaluation complète avec notation (et possibilité d'augmentations et de diminutions) 		
--	--	--	--

Objectif 2 : Renforcer les compétences et partager le savoir			
Stratégie	Activités/initiatives lancées en 2015-2016	Activités/initiatives jusqu'à la fin de 2016-2017	Activités/initiatives en 2017-2018
a) Assurer des possibilités de perfectionnement aux artistes et autres professionnels des arts	<ul style="list-style-type: none"> • Élaboration d'un plan de développement du marché de musique autochtone, dans le cadre de la Stratégie de musique autochtone du CAO, pour concentrer sur la création de marchés et développement artistique des musiciens autochtones de l'Ontario • Mise à jour du carnet de travail sur les arts communautaires en tant que ressource pour les professionnels des arts communautaires 	<ul style="list-style-type: none"> • Ajout d'un volet au programme Compas pour les organismes qui reçoivent une subvention de fonctionnement du CAO pour accueillir un stagiaire en gestion des arts qui est d'origine autochtone, d'une communauté culturelle, sourd ou handicapé • Participation à un projet de recherche de WorkInCulture pour dépister et explorer les modèles de carrefour de formation des compétences en 	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en œuvre du nouveau cadre de financement avec une des quatre voies consacrées au « développement de carrières et de services aux arts » • Élaboration d'un programme de compétences, carrières et mentorat qui sera lancé en 2018-2019

		<p>affaires d'intérêt au secteur des arts</p> <ul style="list-style-type: none"> • Convocation d'une table ronde sur le perfectionnement pour les écrivains autochtones et de la diversité culturelle en début ou en milieu de carrière 	
<p>b) Accroître les capacités des organismes artistiques, particulièrement celles des organismes nouveaux et émergents</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en œuvre d'une réduction générale de 5 % à tous les organismes bénéficiaires de subventions de fonctionnement, 1 % ayant servi à subventionner de nouvelles activités émergentes dans chaque secteur et 1 % accordé en reconnaissance de réalisations selon les évaluations 	<ul style="list-style-type: none"> • Ajout d'un volet au programme Compas pour les organismes qui reçoivent une subvention de fonctionnement du CAO pour accueillir un stagiaire en gestion des arts qui est d'origine autochtone, d'une communauté culturelle, sourd ou handicapé • Partenariat et soutien d'un symposium sur le perfectionnement à l'intention des organismes de service aux arts 	<ul style="list-style-type: none"> • Préparation de la réaffectation du financement en 2018-2019
<p>c) Promouvoir le rapprochement, les liens et la collaboration au sein du milieu artistique</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Organisation d'activités de perfectionnement, d'information et de réseautage pour les artistes sourds et artistes handicapés 	<ul style="list-style-type: none"> • Rencontre des dirigeantes des projets subventionnés par Fonds de mobilisation créative pour mettre fin à la violence et au harcèlement sexuels en Ontario afin de partager les acquis • Rencontre des dirigeants émergents des arts visuels du Nord pour traiter du perfectionnement et de la création de réseaux • Animation de la Journée des arts à Queen's Park avec 	<ul style="list-style-type: none"> • Rencontre des dirigeants émergents des arts visuels du Nord pour traiter du perfectionnement et de la création de réseaux • Exploration d'autres possibilités de rencontre

		des représentants des arts pour sensibiliser les députés à l'importance et à la valeur des arts	
--	--	---	--

VOLET 2 : FAVORISER LA PARTICIPATION AUX ARTS ET L'APPRÉCIATION DES ARTS

Objectif 3 : Appuyer la participation du public aux arts			
Stratégie	Activités/initiatives lancées en 2015-2016	Activités/initiatives jusqu'à la fin de 2016-2017	Activités/initiatives en 2017-2018
a) Favoriser dans la province entière les occasions qui permettent au public de faire l'expérience des arts	<ul style="list-style-type: none"> Continuation du soutien à la Fête de la culture en Ontario Prolongement du projet pilote d'animateur culturel pour Mississauga pour aider à soutenir le développement de projets et de partenariats sur les arts communautaires avec d'autres secteurs 	<ul style="list-style-type: none"> Continuation du soutien à la Fête de la culture en Ontario Lancement du poste d'animation culturelle pour le centre de l'Ontario (Barrie) Élaboration d'un cadre pour les activités du Fonds culturel autochtone 	<ul style="list-style-type: none"> Mise en œuvre des activités du Fonds culturel autochtone Continuation du poste d'animation culturelle pour le centre de l'Ontario (Barrie)
b) Appuyer les activités qui permettent d'accroître, d'élargir et de diversifier la participation aux arts et les auditoires des arts, visiteurs, spectateurs, auditeurs et lecteurs compris	<ul style="list-style-type: none"> Partenariat avec la Direction générale de la condition féminine de l'Ontario (DGCFO) pour administrer le Fonds de mobilisation créative pour mettre fin à la violence et au harcèlement sexuels en Ontario 	<ul style="list-style-type: none"> Continuation du partenariat avec la DGCFO pour le programme du Fonds de mobilisation créative Élaboration d'un cadre pour les activités du Fonds culturel autochtone 	<ul style="list-style-type: none"> Continuation du partenariat avec la DGCFO pour le Fonds de mobilisation créative Mise en œuvre des activités du Fonds culturel autochtone
c) Encourager les organismes artistiques à inclure dans leur conseil d'administration ainsi que parmi leur personnel et bénévoles des membres des groupes	<ul style="list-style-type: none"> Soutien de la planification de l'équité chez les principaux organismes afin d'élaborer une programmation, des politiques et des pratiques plus équitables dans ces institutions Exploration d'un partenariat avec 	<ul style="list-style-type: none"> Continuation du soutien de la planification de l'équité chez les principaux organismes afin d'élaborer une programmation, des politiques et des pratiques plus équitables dans leurs institutions 	<ul style="list-style-type: none"> Partenariat avec la Maytree Foundation pour financer les possibilités de formation des membres des conseils d'administration des organismes prioritaires

prioritaires du CAO	DiverseCity on Board de la Maytree Foundation pour soutenir le développement de capacités en diversifiant la composition des conseils d'administration et en fournissant une formation pour les membres des c.a., en réunissant les organismes artistiques autour de la création de capacités et en explorant le financement de ces initiatives	<ul style="list-style-type: none"> • Participation à l'examen par le secteur du théâtre des études, données et programmes existants en matière d'initiatives d'inclusion équitable dans le cadre d'une grande initiative sur l'équité, la diversité et l'inclusion dirigée par la Professional Association of Canadian Theatres • Continuation de la coopération autour de l'initiative DiverseCity on Board de la Maytree Foundation 	
d) Faciliter l'éducation et l'apprentissage artistiques pour des personnes de tout âge	<ul style="list-style-type: none"> • Organisation d'une série de webinaires pour les artistes et les organismes artistiques en milieu scolaire et communautaire • Maintien des partenariats avec 18 conseils scolaires pour l'initiative Artistes en résidence – Éducation (AER-E) du CAO, y compris les volets du programme pour développer les capacités des partenaires d'assurer le soutien à long terme 	<ul style="list-style-type: none"> • Expansion du programme Artistes en milieu éducatif pour inclure les centres culturels et communautaires francophones • Maintien des partenariats avec 18 conseils scolaires pour l'initiative Artistes en résidence – Éducation (AER-E) du CAO, y compris les volets du programme pour développer les capacités des partenaires d'assurer le soutien à long terme 	<ul style="list-style-type: none"> • Maintien des partenariats avec 18 conseils scolaires pour l'initiative Artistes en résidence – Éducation (AER-E) du CAO, y compris les volets du programme pour développer les capacités des partenaires d'assurer le soutien à long terme

Objectif 4 : Sensibiliser davantage le public à la valeur des arts			
Stratégie	Activités/initiatives lancées en 2015-2016	Activités/initiatives jusqu'à la fin de 2016-2017	Activités/initiatives en 2017-2018
a) Promouvoir l'identité de l'Ontario par l'entremise des arts	<ul style="list-style-type: none"> • Coordination de <i>Voyages en lumière – Vues de l'Ontario</i>, un projet de site Web mettant en vedette de l'art 	<ul style="list-style-type: none"> • Partenariat avec NDN Talent Collective pour la prestation du programme de soutien des déplacements des 	<ul style="list-style-type: none"> • Continuation du Fonds pour les initiatives de développement de marchés

	<p>photographique de l'Ontario à la demande du MTCS dans le cadre de son partenariat avec le Bureau du tourisme du Jiangsu (Chine)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Établissement d'un modeste fonds d'initiatives de développement du marché pour faire des investissements stratégiques afin d'aider les artistes et les organismes artistiques de l'Ontario à atteindre de nouveaux marchés 	<p>musiciens autochtones, qui accorde une assistance aux artistes autochtones pour leurs déplacements en Ontario, au Canada et à l'étranger afin d'assister à des engagements importants de développement artistique et professionnel</p> <ul style="list-style-type: none"> • Poursuite du fonds sur les initiatives de développement de marchés • Organisation et animation d'une Journée des arts à Queen's Park, où les membres des milieux artistiques ont rencontré les députés pour promouvoir la valeur des arts • Partenariat avec le Centre Harbourfront pour soutenir la présentation de cinq artistes et groupes de l'Ontario à CINARS, le marché international bisannuel de Montréal 	<ul style="list-style-type: none"> • Exploration des possibilités de partenariat pour les artistes et les organismes artistiques de l'Ontario sur les marchés internationaux
b) Recueillir et diffuser des anecdotes sur la diversité des artistes et de leurs œuvres		<ul style="list-style-type: none"> • Lancement de campagnes dans les médias sociaux au sujet des artistes des groupes prioritaires subventionnés par le CAO pour le mois national de l'histoire autochtone et le mois de l'histoire des Noirs 	<ul style="list-style-type: none"> • Lancement d'une nouvelle fonctionnalité du nouveau site Web du CAO pour présenter des profils d'artistes, de projets et d'organismes de la diversité culturelle
c) Recueillir, analyser et diffuser des recherches sur la façon dont les arts ont contribué à l'Ontario	<ul style="list-style-type: none"> • Lancement d'une étude, en partenariat avec le Conseil des arts du Canada (CAC) sur l'impact social de la danse dans le cadre de l'Étude cartographique de la danse au Canada 	<ul style="list-style-type: none"> • Fin de l'étude sur l'impact social de la danse en partenariat avec le CAC dans le cadre de l'Étude cartographique de la danse au Canada 	<ul style="list-style-type: none"> • Réalisation d'une recherche sur les arts et la qualité de vie en Ontario • Continuation du partenariat du consortium de la stratégie sur les

	<ul style="list-style-type: none"> • Participation à titre de partenaire du consortium de la stratégie sur les statistiques culturelles pour soutenir l'élaboration du Compte satellite de la culture • Continuation du partenariat avec le ministère du Patrimoine canadien et le Conseil des arts du Canada pour guider et cofinancer la série <i>Regards statistiques sur les arts</i> • Continuation du partenariat avec le Conseil des arts du Canada pour cofinancer <i>Recherches sur les arts</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Continuation du partenariat du consortium de la stratégie sur les statistiques culturelles pour soutenir le Compte satellite de la culture. • Continuation du partenariat avec le Conseil des arts du Canada pour cofinancer <i>Recherches sur les arts</i> • Participation au financement des enquêtes du Conseil pour le Monde des Affaires et des Arts du Canada sur le rôle des arts et de la culture dans la mobilisation et la rétention des employés • Participation au financement de la recherche du projet Arts, Culture & Belonging PulseCheck qui a exploré comment la participation culturelle peut renforcer le sentiment d'appartenance; le projet est un partenariat entre l'Association canadienne des organismes artistiques et Fondations communautaires du Canada 	<p>statistiques culturelles pour soutenir l'élaboration du Compte satellite de la culture</p> <ul style="list-style-type: none"> • Continuation du partenariat avec le Conseil des arts du Canada pour cofinancer <i>Recherches sur les arts</i>
<p>d) Démontrer aux Ontariens les avantages décisifs du financement public des arts pour la population ontarienne</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Soutien de la diffusion en continu du symposium <i>Reframing Culture</i> de The Arts Advocate, une discussion des cadres d'action pour les politiques culturelles dans le contexte public actuel 	<ul style="list-style-type: none"> • Création d'un modèle logique liant les activités du CAO à leurs impacts sociétaux 	<ul style="list-style-type: none"> • Réalisation d'une recherche sur les arts et la qualité de vie en Ontario • Exploration des approches pour mesurer la valeur du financement public des arts

Aperçu des programmes et des activités de financement du CAO

Le CAO favorise la stabilité et la croissance des milieux artistiques en Ontario depuis plus de cinq décennies. En 2015-2016, le CAO a reçu 12 027 demandes et octroyé 3 586 subventions totalisant 50,5 millions de dollars; 2 172 de ces subventions sont allées à des artistes particuliers et 1 414 à des organismes artistiques dans 209 collectivités de l'Ontario.

Les programmes du CAO desservent un vaste éventail de disciplines, de pratiques et de collectivités aux quatre coins de la province. Le CAO tient à assurer un accès équitable à tous les Ontariens et Ontariennes, tout en accordant une attention particulière aux six groupes prioritaires suivants et aux organismes qui desservent ces groupes et le public : artistes de la diversité culturelle, artistes sourds et artistes handicapés, artistes francophones, artistes autochtones, artistes de la nouvelle génération (de 18 à 30 ans), artistes habitant en région à l'extérieur de Toronto. Les services du CAO sont offerts en français et en anglais.

Préceptes de base

Les activités du CAO reposent sur deux préceptes de base. Sa relation avec le gouvernement en est une d'**autonomie**, tandis que l'**évaluation par les pairs** définit sa relation avec les milieux artistiques.

La relation d'autonomie entre le CAO et le gouvernement laisse au CAO l'autorité d'établir ses propres politiques et programmes et notamment, de décider de toutes ses subventions individuelles. Cette relation avec le gouvernement assure que les décisions de subventions sont fondées sur des critères artistiques et non politiques; elle protège également le gouvernement en constituant un intermédiaire de taille lors de décisions de financement qui peuvent susciter des controverses ou être impopulaires auprès de certaines personnes.

L'évaluation par les pairs est un mécanisme de prise de décision efficace reconnu à l'échelle internationale où les artistes et les autres professionnels des arts (et dans certains programmes, des représentants communautaires) participent à l'évaluation des demandes de subvention, formulent des conseils sur les priorités, et font des recommandations sur l'attribution des subventions. Grâce à l'évaluation par les pairs, le CAO implique les milieux des arts directement et assure que les décisions entourant les subventions aux artistes et aux organismes artistiques sont prises en toute intégrité, transparence et équité. Le processus d'évaluation par les pairs du CAO est régi par des politiques et des procédures, y compris des politiques strictes sur les conflits d'intérêts, qui sont toutes clairement et uniformément communiquées et appliquées.

Types de soutien

Le CAO octroie deux types fondamentaux de subventions. Les **subventions de fonctionnement** sont une assistance annuelle permanente à des organismes artistiques servant à payer des dépenses artistiques et administratives et à assurer leur stabilité et une prévisibilité. Les **subventions de projet** viennent en aide aux particuliers, collectifs et organismes pour une activité spécifique comme la création, la production, la diffusion ou le perfectionnement professionnel. Environ 80 % des montants accordés par le CAO vont en subventions de fonctionnement et contribuent à l'infrastructure artistique de la province; l'autre 20 % est investi dans des subventions de projet.

Les conseillers évaluent les demandes de subvention de **fonctionnement** selon des critères répartis en deux catégories : la qualité et l'apport artistique ainsi que l'efficacité organisationnelle. Ces deux catégories sont d'importance égale dans l'évaluation d'une demande. Les demandes sont examinées et notées par un comité de pairs, puis cotées et classées. Le classement détermine si le montant de la subvention est réduit, maintenu ou, dans des cas rares, augmenté, comparativement à la subvention de l'année précédente.

Les programmes de subventions de **projet** sont évalués par des pairs selon moins de critères (habituellement, le mérite artistique, l'impact et la viabilité). Les demandes à ces programmes sont notées et ordonnées par un jury de pairs. Le nombre de demandes subventionnées dépend du budget du programme. Dans les programmes de projets les plus concurrentiels du CAO, le nombre de projets que nous pouvons subventionner par rapport aux demandes reçues peut être aussi peu qu'un sur dix. Le nombre de projets acceptés peut et devrait être beaucoup plus élevé dans les programmes mis sur pied pour soutenir les priorités du CAO.

Le CAO ne finance pas les projets d'immobilisations, les activités qui font partie d'un programme accrédité d'un collège ou d'une université, les activités de collecte de fonds et les projets qui ont déjà eu lieu.

Élaboration du nouveau cadre de financement du CAO

Depuis de nombreuses années, les programmes du CAO sont regroupés en 12 grands domaines selon les secteurs artistiques desservis :

<ul style="list-style-type: none">• Éducation artistique• Organismes de service aux arts• Arts axés sur la communauté• Danse• Arts francophones• Arts autochtones	<ul style="list-style-type: none">• Littérature• Arts médiatiques• Musique• Théâtre• Tournées et résidences• Arts visuels
--	--

Ces domaines, ainsi que des programmes spécialisés de soutien au perfectionnement des artistes, au développement des capacités des organismes et au financement ciblé pour les groupes prioritaires du CAO, sont actuellement proposés dans 89 différents programmes de subventions.

Afin de maximiser l'efficacité et la rentabilité de la prestation des programmes, le CAO a entrepris une analyse approfondie de la structure actuelle de ses programmes de subventions. Cette analyse a suivi des consultations publiques en 2013 qui ont mené à l'actuel plan stratégique du CAO ainsi qu'une étude commandée par le CAO en 2015 comprenant une analyse et des entrevues avec 17 importants organismes de subvention des arts au monde afin de déceler l'évolution des tendances dans la conception et la prestation de programmes ainsi que la motivation pour le changement.

En 2016, le CAO a complété une importante restructuration de tous ses programmes de subventions, rationalisant ses services dans un nouveau cadre de financement qui sera mis en œuvre en 2017. Le nouveau cadre de financement comprend 51 programmes de subventions

regroupés en quatre voies de financement : **Création et diffusion; Création de publics et de marchés; Mobilisation des communautés et des écoles; et Développement de carrières et de services aux arts.** La liste des 51 programmes du CAO en vertu du nouveau cadre de financement ainsi que des 89 anciens programmes, figure ci-dessous.

La restructuration des programmes et le nouveau cadre de financement visent les objectifs suivants :

- Soutenir le plan stratégique du CAO et ses groupes prioritaires.
- Améliorer l'expérience des candidats en simplifiant la recherche et la compréhension des programmes de subventions désirés.
- Préciser et uniformiser les noms des programmes entre les secteurs.
- Fournir plus de possibilités pour les candidats d'avoir accès aux subventions (en réunissant des programmes et en ajoutant une deuxième date limite à certains programmes).
- Accroître l'admissibilité; des programmes plus souples subventionnent une gamme d'activités plus variées.
- Centraliser et simplifier les activités actuellement subventionnées dans plusieurs secteurs (par exemple, le développement des compétences et de carrières).
- Réduire le nombre de programmes de subventions et de dates limites.
- Réduire le nombre de comités d'évaluation et d'évaluateurs.
- Réduire le coût global des évaluations (réduire les dépenses de déplacement et d'hébergement).
- Réduire la charge de travail administrative.

Correspondances du nouveau cadre de financement du CAO

Ces programmes...

Formation en danse autochtone et de cultures diverses
 Artistes autochtones dans la communauté
 Artistes autochtones dans les écoles
 Artistes autochtones – aide pour matériaux et fournitures
 Projets d'arts autochtones
 Projets de commissariats d'expositions autochtones
 Diffuseurs autochtones du Nord – événements musicaux
 Accès et évolution professionnelle

Aide à la diffusion artistique
 Aide à la diffusion artistique – projets
 Artistes visuels et des métiers d'art
 Artistes dans la communauté ou le milieu de travail

Artistes en milieu éducatif

Organismes d'éducation artistique
 Projets d'éducation artistique

Arts Service Organizations
Arts Service Projects
 Arts visuels, arts médiatiques et métiers d'art – organismes et centres d'artistes autogérés

Avance médias
Block Grants to Book Publishers
 Bourses Chalmers de recherche artistique
 Subventions Chalmers de perfectionnement professionnel

Chanson et musique
 Chorales et groupes de chant
 Organismes de chant choral
 Enregistrement de musique classique
 Conseils des arts communautaires
 Organismes artistiques axés sur la communauté
 Compas

...font maintenant partie de ces programmes

Danse autochtone et de cultures diverses – projets de formation
 Artistes autochtones en milieu communautaire
 Artistes autochtones en milieu scolaire
 Artistes visuels autochtones – matériaux
 Arts autochtones – projets
 Expositions autochtones et de cultures diverses – projets de commissariat
 Diffuseurs autochtones du Nord – projets de musique
 Développement des compétences et de carrières – professionnels des arts autochtones et de la diversité culturelle

Aide à la diffusion artistique
 Aide à la diffusion artistique – projets
 Artistes visuels et des métiers d'art
 Artistes en milieu communautaire et scolaire – projets

Artistes en milieu communautaire et scolaire – projets

Organismes artistiques en milieu communautaire et scolaire – fonctionnement
 Artistes en milieu communautaire et scolaire – projets

Arts Service Organizations: Operating
Arts Service Projects
 Arts visuels, arts médiatiques et métiers d'art – organismes et centres d'artistes autogérés

Avance médias
Publishing Organizations: Operating (Book Publishers)
 Bourses Chalmers de recherche artistique
 Projets Chalmers de perfectionnement professionnel

Chanson et musique
 Musique – projets de production et de diffusion
 Organismes de musique – fonctionnement
 Musique – projets d'enregistrement
 Organismes francophones de services aux arts – fonctionnement
 Organismes artistiques en milieu communautaire et scolaire – fonctionnement
 Compas

Projets de métiers d'art – connexions
 Projets de métiers d'arts – création et développement
 Création littéraire
 Projets de commissariat d'expositions de cultures diverses
 Initiatives de danse
 Organismes de danse
 Pratiques des artistes sourds ou handicapés – aide pour matériaux et fournitures
 Projets d'artistes sourds et handicapés
 Édition
 Aide aux expositions
 Jets de théâtre
Literary Festivals and Organizations
Literary Festivals and Organizations Projects
Magazines – Operating
Magazines – Projects
 Organismes majeurs
 Artistes médiatiques en début de carrière
 Artistes médiatiques en milieu de carrière et établis
 Organismes d'arts médiatiques
 Projets d'arts médiatiques
 Organismes multiarts et interarts
 Projets multiarts et interarts
 Commandes d'œuvres musicales
 Résidences nationales et internationales
 Tournées nationales et internationales
 Arts du Nord
 Diffuseurs des arts de l'Ontario
 Ontario danse
 Tournées ontariennes
 Opéra
 Projets d'opéra
 Orchestres
 Orchestres – projets
 Organismes francophones de service aux arts
Playwright Residency
 Musique populaire

Prix de la première ministre pour l'excellence artistique
 Diffuseurs et producteurs – projets
 Projets de service aux arts francophones
 Projets d'édition
 Galeries d'art publiques
 Projets de galeries d'art publiques
 Théâtre
Theatre Creators' Reserve
Theatre Organizations
Theatre Organizations (Summer Theatres Only)
Theatre Projects
 Artistes visuels en début de carrière
 Artistes visuels établis
 Artistes visuels en milieu de carrière
 Projets d'arts visuels
 Arts visuels : centre d'artistes autogérés et organismes
 De bouche à oreille
Writers' Reserve
Writers' Works in Progress
Writers' Works in Progress – Comic Arts
Writers' Works in Progress – Northern Competition

Métiers d'art – projets
 Métiers d'art – projets
 Création littéraire
 Expositions autochtones et de cultures diverses – projets de commissariat
 Danse – projets
 Organismes de danse – fonctionnement
 Artistes visuels sourds et handicapés – matériaux
 Artistes sourds et handicapés – projets
 Édition
 Aide aux expositions
 Jets de théâtre
Literary Organizations: Operating
Literary Organizations Projects
Publishing Organizations: Operating (Magazine Publishers)
Publishing Organizations Projects
 Organismes majeurs – fonctionnement
 Artistiques médiatiques – projets de création
 Artistiques médiatiques – projets de création
 Organismes d'arts médiatiques – fonctionnement
 Arts médiatiques – projets
 Organismes multiarts et interarts – fonctionnement
 Multiarts et interarts – projets
 Musique – projets de création
 Résidences nationales et internationales – projets
 Tournées – projets
 Arts du Nord – projets
 Diffuseurs des arts de l'Ontario – projets
 Ontario danse
 Tournées – projets
 Organismes de musique – fonctionnement
 Musique – projets de production et de diffusion
 Organismes de musique – fonctionnement
 Musique – projets de production et de diffusion
 Organismes francophones de service aux arts
Theatre Projects
 Musique – projets de création
 Musique – projets d'enregistrement
 Prix de la première ministre pour l'excellence artistique
 Musique – projets de production et de diffusion
 Services aux arts francophones – projets
 Projets d'édition
 Galeries d'art publiques – fonctionnement
 Arts visuels – projets
 Théâtre
Recommend Grants for Theatre Creators
Theatre Organizations: Operating
Theatre Organizations: Operating
Theatre Projects
 Artistes visuels - projets de création
 Artistes visuels - projets de création
 Artistes visuels - projets de création
 Arts visuels – projets
 Arts visuels : centre d'artistes autogérés et organismes – fonctionnement
 Création littéraire – projets
Recommend Grants for Writers
Literary Creation Projects
Literary Creation Projects
Literary Creation Projects

Évaluation des programmes

L'évaluation des programmes a été interrompue pendant la période de restructuration des programmes.

Nova : le passage aux demandes de subvention en ligne

Au cours des quatre dernières années, le CAO a mis au point **Nova**, son nouveau système de gestion des demandes de subvention en ligne. Nova entrera en service en janvier 2017. Il permettra aux candidats de présenter leur demande en ligne sans avoir à soumettre de nombreuses photocopies, à payer des frais de livraison, et à envoyer des exemplaires du matériel d'appui (comme des exemples des œuvres précédentes du candidat) sur des disques et

clés USB démodés. Les candidats auront un accès direct permanent à leur historique avec le CAO, y compris leurs demandes précédentes, les dates limites des rapports et les ébauches de demandes.

Les évaluateurs pairs du CAO recevront les demandes à évaluer par l'entremise d'un site portail des évaluateurs. Pour la première fois, ils pourront examiner les demandes complètes, soit les réponses aux questions et le matériel d'appui, en même temps. Le CAO n'aura plus besoin d'expédier des boîtes de documents imprimés aux évaluateurs pour qu'ils puissent se préparer aux réunions d'évaluation. Les évaluateurs pourront maintenant examiner les demandes complètes avant les réunions et soumettre leurs notes préliminaires qui serviront à établir les listes de présélection. On passera moins de temps dans les réunions d'évaluation, on réduira les coûts et on aura des discussions et des analyses de demandes plus avisées.

Le CAO investit également dans les nouvelles technologies pour permettre le recours aux vidéoconférences pour certaines réunions d'évaluation. Ceci favorisera davantage la participation d'artistes et de professionnels des arts de toutes les régions de la province.

À l'automne de 2016, cinq programmes de subventions de projet et de fonctionnement du CAO ont été mis à l'essai en tant que projets pilotes de Nova. Ces essais en direct ont été conçus pour assurer que Nova est prêt pour sa mise en service complète pour tous les programmes de 2017 et que tous les problèmes d'utilisation, d'accessibilité et de soutien des utilisateurs ont bien été vérifiés.

En plus de la restructuration de ses programmes de subventions, le personnel du CAO travaille également sur une analyse et une restructuration des procédés des activités de subvention. Les objectifs de la préparation de la mise en œuvre de Nova sont les suivants :

- Simplifier et uniformiser les flux de travaux.
- Trouver des efficacités en réduisant le chevauchement et la duplication des tâches administratives.
- Simplifier et uniformiser les critères et les définitions d'admissibilité.

Le nouveau cadre de financement rationalisé du CAO et l'introduction du système de gestion des demandes de subvention en ligne Nova permettront de réaliser les efficacités suivantes à partir de 2017-2018 :

- Nombre de programmes de subventions – réduction de 43 %
- Nombre de dates limites de subventions – réduction de 39 %
- Nombre de comités d'évaluation – réduction de 32 %
- Nombre d'évaluateurs – réduction de 27 %
- Nombre de journées d'évaluation (réunions de comités) – réduction de 36 %

Contexte du financement

En 2016-2017, le système de classement **des organismes dans la première année d'un cycle pluriannuel ou dans la voie de financement annuel** a été appliqué de la façon suivante :

- Les organismes de niveau « A » sont admissibles à une augmentation d'un maximum de 105 % de leur nouvelle subvention de base, selon divers facteurs, y compris s'ils sont ou non des groupes prioritaires identifiés dans le plan stratégique du CAO, et/ou au niveau de financement actuel par rapport à des organismes semblables.

- Les organismes de niveau « B+ » sont admissibles à une augmentation jusqu'à un maximum de 100 %, selon les mêmes facteurs.
- Les organismes de niveau « B » sont maintenus au niveau de leur subvention de base.
- Les organismes de niveau « C » reçoivent des réductions modestes de leur subvention de base (selon une matrice standardisée).
- Les organismes de niveau « D » ont reçu des réductions plus substantielles.

Les fonds résultant des réductions « C » et « D » sont réaffectés au financement de nouvelles activités, tant pour de nouvelles subventions de fonctionnement que de projet.

De 2009-2010 jusqu'à date en 2016-2017 – la période au cours de laquelle le budget de base du CAO n'a pas augmenté –, plus de 194 organismes ont commencé à recevoir des subventions de fonctionnement. L'effet permanent de l'ajout de ces organismes totalise plus de 3,7 millions de dollars par année.

Les organismes qui présentent leur première demande de subvention de fonctionnement ne peuvent le faire qu'au cours de l'an 1 d'un cycle pluriannuel du CAO. Dans l'intérim, les organismes peuvent habituellement s'adresser à un programme de projets du CAO.

CALENDRIER DES PROGRAMMES DE FONCTIONNEMENT EN 2017-2017			
LANCEMENT DE PROGRAMME PLURIANNUEL	PLURIANNUEL 2	PLURIANNUEL 3	PLURIANNUEL 4
Aide à la diffusion artistique	Organismes de danse – fonctionnement	Organismes artistiques en milieu communautaire et scolaire – fonctionnement	Organismes de musique – fonctionnement (orchestres, diffuseurs/producteurs)
Arts visuels, arts médiatiques et métiers d'art – organismes et centres d'artistes autogérés	<i>Literary Organizations: Operating</i>	<i>Arts Service Organizations: Operating</i>	
Organismes d'arts médiatiques – fonctionnement	Organismes de musique – fonctionnement (opéras, chant choral)	Édition	
Arts visuels : organismes et centres d'artistes autogérés – fonctionnement	Galeries d'art publiques – fonctionnement	Organismes majeurs – fonctionnement	
	Théâtre	Organismes multiarts et interarts – fonctionnement	
	<i>Theatre Organizations: Operating</i>	Organismes francophones de service aux arts	
		<i>Publishing Organizations: Operating (Book Publishers)</i>	
		<i>Publishing Organizations: (Magazine Publishers)</i>	

Engagement du public

À l'automne de 2015, le CAO a conclu une entente avec la Direction générale de la condition féminine de l'Ontario pour assurer la prestation du nouveau *Fonds de mobilisation créative pour mettre fin à la violence et au harcèlement sexuels en Ontario*. Ce programme de projets est un outil important pour aider le gouvernement à mettre en œuvre son plan d'action. Les organismes artistiques et les artistes de l'Ontario se concerteront avec des spécialistes de la prévention de la violence et du harcèlement sexuels sur des projets d'un à trois ans qui mobiliseront des communautés et des individus et qui les aideront à changer leurs attitudes et à passer à l'action sur ces importants enjeux sociaux. Le savoir-faire sans pareil du CAO, notamment en matière de prise de décision basée sur l'évaluation par les pairs, a fait du CAO un

partenaire naturel pour la Direction générale de la condition féminine de l'Ontario pour ce programme.

Au cours de la première année du Fonds de mobilisation créative pour mettre fin à la violence et au harcèlement sexuels en Ontario, des subventions totalisant 657 000 \$ ont été accordées à 11 demandes sur les 125 reçues. Parmi les propositions subventionnées, huit projets ont reçu des subventions pluriannuelles, jusqu'à un maximum de 75 000 \$ par année. Quinze pour cent du fonds ont été accordés à des projets dirigés par des Autochtones.

Un exemple d'un projet qui a remporté beaucoup de succès :

En octobre 2016, Red Dress Productions, en partenariat avec le Women's Sexual Assault Centre of Renfrew County, a dévoilé quatre monuments en reconnaissance de la force et du courage des survivantes d'agression sexuelle. Quatre collectivités de la région – Pembroke, Eganville, Pikwakanagan First Nation et Killaloe – ont collaboré à la conception et à la construction de mosaïques de cailloux pour le Countdown Public Art Project.

Pour la deuxième et dernière date limite du programme, seules les candidates à la date limite du 15 décembre 2015 (an 1) qui avaient soumis des propositions qui répondaient à tous les critères du programme et qui avaient obtenu une note élevée à l'évaluation (mais qui n'avaient pas été subventionnées à cause de la disponibilité limitée de financement du programme) seront invitées à soumettre une demande à la date limite du 24 janvier 2017. Les candidates qui présentent une nouvelle demande sont invitées à revoir et à resoumettre leurs propositions existantes pour des projets d'un an ou de deux ans, avec une demande maximale de 30 000 dollars par année (ce maximum a été établi parce que la majorité des fonds de 2017 et 2018 était déjà engagée dans des projets pluriannuels débutant en 2016).

Un des objectifs du plan stratégique du CAO est d'aider les artistes et les organismes artistiques à développer des publics qui s'investissent activement dans les arts. Le CAO a démontré sa volonté d'aider les organismes artistiques à intéresser des auditoires en publiant *l'Étude sur l'engagement dans les arts en Ontario* de 2011. Une des principales stratégies utilisées pour accroître la participation du public dans les arts est de favoriser des relations à long terme entre les diffuseurs d'art, les organismes artistiques et les publics en Ontario. Par exemple, *Ontario Danse*, qui en est à sa neuvième année, est une initiative à l'échelle de la province qui soutient des compagnies de danse professionnelle et des diffuseurs multidisciplinaires partout en Ontario qui ont des activités de danse participatives avant des spectacles professionnels dans les collectivités de l'Ontario. Ces compagnies ne seraient pas programmées par ces diffuseurs sans ces activités.

Tirant profit du modèle d'Ontario Danse, deux initiatives d'engagement du public additionnelles ont été lancées en 2013-2014. *Connexions théâtres* bâtit des relations entre les troupes de théâtre francophones et les centres culturels, un réseau provincial d'organismes qui sont des centres de vie communautaire francophone. *Theatre Connects* développe des connexions entre les diffuseurs d'arts et les troupes de théâtre anglophones. Ces initiatives cherchent à augmenter l'engagement du public envers les productions des troupes de théâtre francophones et anglophones en Ontario. Des programmes pilotes ont été établis avec des budgets de 200 000 \$ chacun sur deux ans, financés par les fonds de réserve du CAO. En se fondant sur les réussites des deux premières années, le CAO a maintenu cet investissement pendant les

troisième et quatrième années (sujet aux mêmes réductions générales de 5 % comme les autres programmes du CAO). Avec aucune augmentation du budget de base du CAO, l'avenir de ces initiatives ne dépend que des fonds disponibles.

Une troisième initiative conçue pour augmenter la participation du public aux arts est un programme, commencé en 2011-2012, appelé *Diffuseurs autochtones du Nord – événements musicaux*. Les objectifs du programme étaient de soutenir la croissance artistique des collectivités autochtones par la présentation de la musique sur scène; de renforcer et de développer un réseau de diffuseurs autochtones dans le Nord; de développer et d'intéresser les publics du Nord; et d'améliorer les options de programmation pour les collectivités et les diffuseurs autochtones du Nord. Le budget annuel de ce programme est de 30 000 dollars. Le programme a été financé pour une cinquième année en 2016. Bien que ce programme soit petit, il est important. Son impact est tel qu'on prévoit le poursuivre en 2017. Les avantages et l'impact pourraient être considérables avec cet investissement accru.

Fonds culturel autochtone

À l'automne de 2016, le CAO a été désigné partenaire de la province pour assurer la prestation d'un nouveau programme de subvention pour soutenir une vaste gamme de projets de culture autochtone y compris les arts, le patrimoine et la langue. Le *Fonds culturel autochtone* (FCA, titre provisoire) sera le plus grand fonds public de l'Ontario pour soutenir les activités culturelles communautaires autochtones. Créé en réponse aux Appels à l'action de la Commission de vérité et de réconciliation, le Fonds fait partie du Plan d'action pour la réconciliation de l'Ontario (« Cheminer ensemble ») annoncé par le gouvernement le 30 mai 2016. Le but de cette initiative est de soutenir les communautés autochtones de l'Ontario afin qu'elles puissent continuer à développer et à partager leur riches pratiques et activités culturelles.

Bien que la structure exacte des programmes de subventions n'ait pas encore été déterminée, on prévoit qu'il y aura au moins deux voies de financement, une première d'un maximum de 20 000 \$ pour des projets et un deuxième avec des subventions d'un maximum de 75 000 \$.

La phase initiale de la mise en œuvre du Fonds sera structurée autour de l'engagement communautaire et rassemblera les réactions à la structure mise de l'avant. Au cours de la deuxième partie de 2017, le CAO lancera les nouveaux programmes de subventions et entreprendra des activités enrichies de communication et de rayonnement. Tout cela se fera à l'aide d'un personnel additionnel soutenu par le budget administratif du FCA. La durée du programme n'a pas encore été confirmée, mais on espère qu'il sera permanent.

Le fonds soutiendra de nouvelles activités et ne remplacera ni ne diminuera aucunement le financement actuel et permanent que le CAO consacre aux artistes et organismes autochtones.

Stratégie de musique autochtone

À la suite de la consultation communautaire de 2013 auprès de musiciens autochtones et de représentants de l'industrie, la prochaine étape de la stratégie pour la musique autochtone du CAO a porté sur la création d'un plan de développement du marché de la musique autochtone. Les départements des arts autochtones et de la musique du CAO se sont concertés avec Alan Greyeyes, un consultant de renommée nationale de l'industrie musicale autochtone, pour créer le plan. On prévoit qu'il servira de plan d'action pour le CAO et qu'il concentrera sur le marché et le développement créatif des musiciens autochtones en Ontario. Le plan répertorie les points

d'accès de l'industrie pour que les musiciens autochtones puissent se présenter et développer des relations avec l'industrie, et recense les initiatives actuelles de développement de marchés autochtones ainsi que des partenaires nationaux et internationaux possibles pour le développement de programmes. Comme le Conseil des arts du Canada accorde une attention accrue aux arts autochtones et au développement de marchés, le CAO travaille étroitement avec ces collègues afin de maximiser les avantages et l'efficacité.

Protocoles des arts autochtones

En 2016, le CAO a complété une vidéo sur les protocoles des arts autochtones en tant qu'outil pour tous les artistes et organismes artistiques qui désirent s'associer à des organismes et des publics autochtones et s'engager avec eux. Cette vidéo s'ajoute à la liste croissante d'outils médiatiques disponibles sur le site Web du CAO.

Le CAO poursuivra la mise en œuvre de son plan de développement des arts autochtones en :

- diffusant la vidéo sur les protocoles des arts autochtones;
- continuant à décerner le Prix du CAO pour les arts autochtones;
- continuant l'initiative Diffuseurs autochtones du Nord par des subventions et du perfectionnement;
- continuant à diffuser *Shapeshifters*, une série de vidéos sur les arts autochtones produite par le CAO;
- lançant le Fonds culturel autochtone.

Initiatives d'éducation artistique

Artistes en résidence – Éducation (AER-E)

En 2016-2017, le CAO a maintenu des partenariats avec 18 conseils scolaires représentant chaque région de l'Ontario et prévoit d'ajouter un autre conseil scolaire au programme d'ici la fin de l'année. Ces partenariats sont soutenus par une contribution de l'Entente Canada-Ontario sur les services en français (CANON), une stratégie de financement de soutenabilité de programme (le soutien variant au fil de l'adoption du programme par les partenaires) et en réaffectant les fonds du CAO provenant d'autres programmes et initiatives spéciales d'éducation artistique.

Les améliorations au programme en 2016-2017 incluent la poursuite du développement d'un cadre pour le programme à l'intention des conseils scolaires partenaires pour qu'ils puissent mieux comprendre les différentes étapes du partenariat, la poursuite du développement des réseaux de conseils scolaires et la formation pour les artistes-éducateurs francophones du Nord-Est de l'Ontario. L'élaboration du site du programme (AER-E) commencera en 2016-2017, après le lancement du nouveau site Web du CAO.

Cours Perfectionnement de l'artiste éducateur du Royal Conservatory of Music (RCM) – Le RCM n'offre plus ce cours et le CAO n'a plus de relation de parrainage avec le RCM pour cette activité. Les organismes d'éducation artistique et de mobilisation communautaire ont commencé à rechercher du soutien pour leurs activités de formation en s'adressant au programme de subvention Arts Service Projects du CAO.

Soutien des artistes et des organismes francophones

De 2011 à 2013, le ministère du Patrimoine canadien (MPC) a contribué à un programme pilote du CAO soutenant des subventions pour les artistes visuels francophones. En 2014, sans le

financement du MPC, le CAO s'est engagé à soutenir le programme, bien qu'à un niveau global réduit, pendant une autre année. En 2014-2015, un nouveau partenariat a été conclu avec le MPC par l'entremise du Fonds d'action culturelle communautaire – Développement des communautés de langue officielle. Le CAO et le MPC ont tous deux engagé un total de 270 000 dollars sur une période de quatre ans, de 2014-2015 à 2017-2018, pour développer la capacité des organismes d'arts visuels francophones et les artistes visuels francophones de l'Ontario, prolongeant ainsi le succès remporté par le soutien antérieur des particuliers en créant des organismes plus robustes qui rattachent les artistes et leurs œuvres à des collectivités plus vastes.

Le CAO a renouvelé son entente d'échange avec le Conseil des arts et des lettres du Québec pour cofinancer les résidences d'artistes de l'Ontario et du Québec entre 2015-2016 et 2017-2018. Ces occasions développent des carrières grâce à des échanges créatifs et la création de réseaux.

Soutien des activités artistiques locales, régionales et rurales

Le plan stratégique du CAO conserve les artistes et les organismes dans les régions à l'extérieur de Toronto parmi ses six groupes prioritaires. Les candidats du nord de la province bénéficient de services en personne grâce aux deux postes de représentantes du Nord que le CAO maintient, un pour le Nord-Est (situé à Sudbury) et un pour le Nord-Ouest (situé à Thunder Bay). De plus, le CAO propose un programme d'Arts du Nord multidisciplinaires qui offre des possibilités additionnelles de financement aux candidats du Nord-Est, du Nord-Ouest et du Grand Nord.

Rayonnement et développement

Le département de liaison et développement a été établi pour mettre en œuvre l'objectif stratégique du CAO d'améliorer son rayonnement et l'accès à ses programmes et services. Il coordonne les initiatives de développement annuelles du CAO en collaboration avec les autres membres du personnel du CAO afin d'assurer que le soutien et les services sont offerts à tous les artistes et organismes artistiques de l'Ontario, tout en accordant une attention particulière aux groupes prioritaires du CAO. Comme indiqué ci-dessus, afin d'assurer des activités et du soutien de rayonnement, le CAO dispose également de deux représentantes dans le Nord. Le poste de représentante du Nord-Est est actuellement pourvu par un contrat à temps partiel pendant que l'on détermine la meilleure structure pour répondre aux besoins variés de la région. Entre octobre 2015 et février 2017, la représentante qui occupe ce poste développera et renforcera les services du CAO dans le nord-est de la province.

Le CAO continue à améliorer l'accès aux programmes, ressources et services en ayant recours à des rencontres et à des activités de sensibilisation, d'information et de perfectionnement, dont les suivantes :

- Des séances de perfectionnement les auteurs autochtones ou de la diversité culturelle en début ou en milieu de carrière.
- Du perfectionnement pour les artistes visuels francophones de la diversité culturelle.
- Du perfectionnement pour les artistes sourds et des artistes handicapés.
- Du perfectionnement pour les dirigeants et les nouveaux chefs de file des arts visuels du Nord.

Plus précisément, le CAO continue à soutenir et à développer les artistes et les organismes des groupes prioritaires par l'entremise de partenariats, de développement de l'infrastructure, de liaison et des occasions de perfectionnement professionnel.

Le CAO continue à faciliter les relations et connexions entre les artistes et organismes artistiques ainsi qu'avec les secteurs de l'éducation, de la santé et des services sociaux. En 2015-2016, le CAO a réorienté son programme Arts communautaires et multidisciplinaires et créé le programme Arts axés sur la communauté pour mieux desservir les artistes et les organismes qui forment des partenariats dans les secteurs mentionnés précédemment.

Le CAO augmente sa capacité d'utiliser des webinaires, la baladodiffusion et les médias sociaux en tant que véhicules pour améliorer sa portée et réaliser des efficacités. Le site Web du CAO comprend maintenant les ressources et outils vidéo suivants :

- *Nouveaux candidats* – une page Web à l'intention des personnes qui présentent leur première demande au CAO.
- *Sans limite : les artistes sourds ou handicapés et le CAO* – vidéo sous-titrée en français et en anglais ainsi qu'une version en Langue des signes québécoise (LSQ) et American Sign Language (ASL). Cette vidéo a été élaborée en partenariat avec le Inclusive Media and Design Centre de l'Université Ryerson.
- Vidéo ASL de *Dynamique des arts et intérêt public : Plan d'action 2014-2020* – le nouveau plan stratégique du CAO.
- Vidéo ASL sur le soutien à l'accessibilité du CAO à l'intention des artistes sourds et artistes handicapés.
- *Guide de survie du CAO* – conseils et aspects essentiels pour présenter une demande de subvention au CAO.
- *Simulation d'un processus de jury du CAO.*
- *Matériel d'appui efficace : arts visuels et métiers d'art.*
- *Matériel d'appui efficace : théâtre, danse, performance multiarts/interarts.*
- *Encadrer la communauté : manuel sur l'art axé sur la communauté.*
- *Shapeshifters* – profils d'artistes et d'organismes autochtones de l'Ontario.
- *Protocoles des arts autochtones* – directives sur la façon de s'intéresser aux arts autochtones.
- Nous avons également de nombreux balados qui portent sur des questions fréquentes au sujet des divers programmes de subventions du CAO.

L'engagement du CAO en faveur de la sensibilisation aux arts professionnels axés sur la communauté et de l'accès à ces arts a commencé par deux années de soutien à un contrat avec le Conseil des arts de Windsor pour un modèle de développement des arts locaux avec un animateur régional des arts communautaires à temps partiel. Cette initiative a été reprise pendant deux ans à Kingston et à l'heure actuelle, elle se trouve à Mississauga. En 2016-2017, le CAO a investi de façon semblable dans la région du centre de l'Ontario (Barrie) en finançant les coûts associés à un animateur communautaire local.

Accès et rayonnement à l'intention des artistes sourds et des artistes handicapés

Le CAO continue à développer des soutiens et des services en réponse aux besoins des artistes sourds et des artistes handicapés.

En 2015-2016, le CAO a créé son premier programme pour les artistes sourds et les artistes handicapés pour soutenir les projets de ces artistes. La création du programme repose sur un rapport commandé par le CAO auprès de Tangled Arts + Disabilities, un organisme consacré aux pratiques des artistes sourds ou handicapés. Le programme soutient la création, la production et le perfectionnement. Le volet Aide pour matériaux et fournitures du programme soutient les artistes visuels et de métiers d'art sourds ou handicapés pour acheter les matériaux dont ils ont besoin pour créer leurs œuvres.

En septembre 2015, le CAO a conclu un contrat d'un an pour son premier poste de coordonnatrice en matière d'équité, de diversité et d'accessibilité. Ce poste guide l'élaboration des politiques, la sensibilisation et la formation du personnel sur des questions connexes, et cherche à améliorer continuellement l'accessibilité globale des programmes et services du CAO. Le contrat a été prolongé en 2017.

En 2016, le CAO a constitué un groupe consultatif permanent d'artistes sourds et d'artistes handicapés pour aider à faire avancer la capacité du CAO en matière d'accessibilité.

Un fonds réservé à l'accès aux pratiques des artistes sourds et des artistes handicapés fournit du soutien pour aider les artistes sourds et les artistes handicapés à préparer leurs demandes de subvention ainsi que pour les coûts additionnels d'accessibilité associés aux demandes acceptées.

Le CAO a augmenté le nombre de jurés et de conseillers pairs qui sont sourds ou handicapés sur ses comités d'évaluation. Le CAO propose des mesures de soutien pour permettre à tous les évaluateurs de participer pleinement. En 2015-2016, le CAO a fourni des interprètes ASL et LSQ à ses comités d'évaluation selon les besoins.

Le personnel du CAO communique par courriel et Skype avec des artistes sourds. Le CAO organise des réunions et assure le suivi en personne auprès des personnes sourdes, et fait venir des interprètes ASL à ses bureaux selon les besoins. Des services d'interprétation ASL sont présents lors des séances d'information du CAO à l'intention des artistes sourds et des artistes handicapés et il y a des versions ASL des communications subséquentes entourant ces événements. En 2016-2017, plusieurs membres du personnel du CAO ont assuré ou participé à des séances d'information, de réseautage et de perfectionnement à des artistes sourds et des artistes handicapés, dans les bureaux du CAO ainsi qu'en milieu communautaire.

Le CAO continuera à améliorer l'accès à ses programmes de subventions des façons suivantes :

- En augmentant la capacité du CAO d'offrir des séances d'information, comme des webinaires, avant les dates limites, des ateliers de rédaction de demandes de subvention, des simulations de comités d'évaluation et des balados sur les programmes de projets.
- En mettant au point un nouveau processus de demande en ligne tout en continuant à produire des outils et des ressources imprimées et en ligne pour assister les artistes et les organismes artistiques au cours de la transition vers le nouveau processus de demande en ligne.
- En continuant à diffuser un manuel à l'intention des diffuseurs autochtones du Nord.
- En développant des politiques d'accommodement se rapportant aux processus de demandes et d'évaluation du CAO.

- En encourageant les artistes et les autres professionnels des arts à servir sur des comités d'évaluation de pairs.

Partenariats

Dans le cadre de la mise en œuvre de son plan stratégique, le CAO continuera à **bâtir des partenariats dans le secteur des arts ainsi qu'avec d'autres secteurs** afin de maximiser son impact et son efficacité. Il le fera en procédant de la façon suivante :

- En continuant à bâtir et à maintenir des relations avec le personnel de divers ministères de l'Ontario, les réseaux des organismes de soutien, les centres d'encadrement des petits entrepreneurs, les réseaux de développement des affaires, le Comité des organismes et des ministères desservant le nord de l'Ontario, et d'autres intervenants en organisant des séances d'information, des séances de rédaction de demandes de subvention et des ateliers.
- En convoquant les organismes de service aux arts de la province pour favoriser le dialogue entre les organismes de service aux arts et d'autres organismes qui desservent les milieux des arts en Ontario pour trouver des idées d'intérêt mutuel en matière d'approches au perfectionnement, au partage de ressources, à la formation et à la promotion des intérêts, etc.
- Le CAO s'est associé à la Metcalf Foundation, la Fondation Trillium de l'Ontario, le Toronto Arts Council et le Conseil des arts du Canada pour investir dans un projet pilote de trois ans pour un modèle de plateforme de bienfaisance partagée pour les arts. Ce partenariat explorera une nouvelle façon de travailler qui avantagera les nouveaux petits organismes et explorera des modèles effectifs et efficaces de structures administratives allégées, de frais généraux partagés, et d'une capacité accrue de collecter des fonds en pouvant émettre des reçus à des fins d'impôt.

Développement de marchés nationaux et internationaux

Le CAO est très intéressé par le développement de marchés nationaux et internationaux pour les artistes et les organismes artistiques de l'Ontario, et a élaboré un modèle de planification pour le **Fonds de développement de marchés du Conseil des arts de l'Ontario**. Jusqu'à présent, toutefois, le CAO n'a pas réussi à obtenir le financement dédié pour constituer ce fonds.

Entretemps, le CAO a investi 40 000 dollars par année au cours des trois dernières années dans des projets pilotes pour soutenir la présence des arts ontariens lors de marchés nationaux et internationaux. En novembre 2014, par exemple, le soutien du CAO a permis au Centre Harbourfront de présenter huit productions ontariennes d'arts de la scène à des acheteurs internationaux à CINARS, une vitrine bisannuelle qui présente des groupes d'arts de la scène canadiens (notamment du Québec) à Montréal. Les groupes artistiques participants ont fait état du succès qu'ils ont remporté auprès des diffuseurs internationaux lors de ce marché grâce au programme de mentorat, d'élaboration de proposition et de réseautage de Harbourfront. Cet événement a donné lieu à plusieurs succès, y compris *Concord Floral* de Jordan Tannahill qui a été récompensé par un prix du Gouverneur général, et qui a été acclamé au Centre national des arts, au Magnetic North Festival et à Canadian Stage. En novembre 2016, le CAO renouvellera son soutien aux artistes de Ontario en accordant une deuxième subvention au Centre Harbourfront pour assurer une présence ontarienne à CINARS 2016.

Ressources nécessaires pour atteindre les buts et les objectifs

Afin d'entreprendre les activités décrites dans ce plan, le financement de base de 60 millions de dollars par année du CAO doit, au strict minimum, être maintenu au niveau actuel. Ceci permettra au CAO de continuer à fonctionner à environ le même niveau que l'an dernier, quitte à faire des réductions mineures et à adopter des mesures d'économie. Pour les ressources actuelles et futures en personnel dont le CAO a besoin pour atteindre nos objectifs, voir à la page 56 (*Planification de la relève, Recrutement et Le personnel en bref*).

Toutefois, un financement stable depuis huit ans signifie que l'allocation annuelle de 60 millions de dollars du CAO vaudra 10 millions de dollars de moins qu'en 2009 dès l'an prochain à cause de l'inflation. Le CAO est également aux prises avec une croissance de la demande, le nombre de demandes ayant augmenté de 61 % au cours des dix dernières années. Cela signifie que le CAO doit continuellement prendre des décisions difficiles, et diviser un gâteau qui s'amenuise sans cesse en morceaux de plus en plus petits.

L'actuel plan stratégique du CAO concentre sur les arts les plus « dynamiques », c'est-à-dire, les artistes, les organismes artistiques et les projets artistiques qui obtiennent les meilleures évaluations. Pour les organismes qui reçoivent des subventions de fonctionnement, seuls ceux ayant reçu la note d'évaluation « B » (très bon) ou supérieure sont maintenus au niveau de financement de l'année précédente. Ceux ayant reçu une évaluation de « C » (moyenne) ou inférieure subissent des réductions. Du côté des subventions de projet, le taux de réussite moyen de l'ensemble des programmes du CAO n'est que de 27 %, ce qui signifie que de nombreux projets, y compris ceux qui reçoivent une évaluation très élevée, ne peuvent être subventionnés.

En plus de ces mesures fondées sur les évaluations, le CAO a dû imposer des réductions générales de 5 % en 2015-2016 à tous les organismes qui recevaient des subventions de fonctionnement, ainsi qu'à toutes les enveloppes de financement de projet. Même si le financement est maintenu au niveau actuel, d'autres compressions sont inévitables à l'avenir.

Si le financement du CAO devait augmenter, il serait possible d'entreprendre des activités additionnelles pour atteindre nos objectifs stratégiques, en mettant l'accent sur l'augmentation des investissements dans les sept domaines suivants (qui ne sont pas en ordre de priorité) :

- La diversité et l'inclusion
- L'accès aux marchés nationaux et internationaux
- De meilleurs moyens technologiques
- Les collectivités du Nord et des régions
- Des subventions de fonctionnement aux organismes sous-financés
- Des subventions pour plus de projets qui reçoivent des évaluations supérieures mais pour lesquels il n'y a pas actuellement de financement
- L'éducation artistique et la participation communautaire

Recherche

La production et le partage d'études crédibles sont des aspects importants de la volonté du CAO de défendre la valeur des arts dans la vie quotidienne. De fait, le plan stratégique du CAO indique que la collecte, l'analyse et le partage de recherches sur la contribution des arts en Ontario sont une stratégie clé pour atteindre son objectif de sensibiliser le public à la valeur des arts. Les recherches du Conseil des arts de l'Ontario soutiennent son travail en plus d'aider aux efforts de planification et de défense des intérêts des artistes et des organismes artistiques en Ontario.

Les initiatives suivantes étaient en cours ou terminées en 2016-2017 :

- Présentation de commentaires au ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport au sujet de l'élaboration de la première stratégie sur la culture de l'Ontario, y compris sur son cadre d'action pour les arts.
- Respect de la directive sur les données ouvertes du gouvernement de l'Ontario, y compris en publiant un inventaire des données et les ensembles de données initiaux sur le site Web du CAO, conformément aux exigences, avant le 27 juillet 2016.
- Une série d'analyses internes spécifiques dans le cadre du processus de planification stratégique du CAO.
- Compléter le partenariat avec le Conseil des arts du Canada et autres pour l'*Étude cartographique de la danse*, une étude monumentale qui cherche à mieux comprendre la portée des activités de danse au Canada par une variété d'initiatives de recherche et de consultation. Le dernier volet était un sondage pour explorer l'impact social des organismes de danse. Le rapport a été publié au printemps de 2016.
- Participation au financement des enquêtes du Conseil pour le Monde des Affaires et des Arts du Canada sur le rôle des arts et de la culture dans la mobilisation et la rétention des employés.
- Participation à la recherche du projet *Arts, Culture and Belonging PulseCheck* qui a exploré comment la participation culturelle peut renforcer le sentiment d'appartenance. Le projet est un partenariat entre l'Association canadienne des organismes artistiques et Fondations communautaires du Canada.
- Cofinancement, avec la Société de développement de l'industrie des médias de l'Ontario, d'un projet de recherche *WorkinCulture* pour dépister et explorer les modèles de carrefour de formation des compétences en affaires d'intérêt au secteur des arts.
- Participation à un projet de recherche pour relever et examiner les études, les données, les programmes et les mécanismes de livraison existants se rapportant aux initiatives d'inclusion d'équité dans le cadre d'une vaste initiative d'équité, de diversité et d'inclusion dans le théâtre au Canada. Le projet est dirigé par la Professional Association of Canadian Theatres, en partenariat avec plusieurs autres organismes de services aux arts du théâtre au Canada.
- Poursuite du partenariat avec le Conseil des arts du Canada pour cofinancer *Recherches sur les arts*, un véhicule important pour diffuser les conclusions des recherches artistiques externes auprès des milieux artistiques.
- Poursuite de la participation avec le ministère du Patrimoine canadien et autres en tant que partenaire sur la stratégie sur les statistiques culturelles/Compte satellite de la culture.

- Suivi de façon permanente des recherches externes sur les arts afin de trouver des résultats d'études crédibles portant sur les effets personnels, sociaux et économiques des arts dans la société.

De plus, l'unité de recherche du CAO est responsable de suivre la mise en œuvre du plan stratégique du CAO, et l'élaboration de nouvelles mesures du rendement du CAO. Le service est également responsable d'assurer que le CAO se prépare à respecter la LPRPDE à partir du 1^{er} février 2017. Le personnel de recherche a également participé au développement de Nova, le nouveau système de subventions en ligne du CAO afin d'assurer qu'il répond aux besoins statistiques du CAO en matière de subventions.

En 2017-2018, le personnel de recherche du CAO continuera à consacrer beaucoup de son temps au respect de la LPRPDE et aux exigences de la directive sur les données ouvertes. Une autre initiative importante sera de développer une approche à l'analyse des données sous Nova, y compris la conception et l'essai des requêtes afin de reproduire et d'améliorer notre capacité actuelle de produire des données sur les subventions. L'unité de recherche continuera à entreprendre des analyses pour soutenir le plan stratégique du CAO, et suivre le progrès des mesures de rendement du CAO.

Les initiatives spécifiques de recherche en 2017-2016 auront pour but de continuer à s'inspirer du nouveau plan stratégique, notamment des projets axés sur l'intérêt public et la valeur du financement public des arts.

De plus, le CAO continuera à s'associer avec le Conseil des arts du Canada pour *Recherches sur les arts*.

Le CAO continuera également à être membre du consortium de la stratégie sur les statistiques culturelles afin de soutenir la continuation des données sur l'impact économique du Compte satellite de la culture.

Stratégies d'identification, d'évaluation et d'atténuation des risques

Le CAO maintient un registre complet de risques comprenant tous les risques qui peuvent avoir une incidence sur la réalisation de ses objectifs. Le dossier d'évaluation des risques groupe les risques en diverses catégories, évalue leur probabilité et incidence, énumère les stratégies d'atténuation à l'œuvre et résume l'évaluation globale du risque. On y trouve également les noms des responsables chargés d'assurer la bonne gestion des risques.

Le dossier renferme notamment deux risques à forte incidence qui ont trait au montant du financement que le CAO reçoit du ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport.

En 2016-2017, le CAO estime que le gel de son financement constitue un risque élevé après huit années où il a été bloqué à 60 millions de dollars. Si ce montant demeure inchangé en 2017-2018, l'inflation aura fait que l'enveloppe de 60 millions du CAO sera plus légère de 10 millions qu'en 2009. Or, le CAO a connu une forte augmentation de la demande au cours de la dernière décennie. En 2015-2016, le CAO a dû imposer des réductions de 5 % à toutes les subventions de fonctionnement et toutes les enveloppes de subventions de projet. Si le financement du CAO continue sans augmentation, il faudra procéder à d'autres réductions. Il y aura moins de subventions versées aux artistes et organismes artistiques de l'Ontario et celles qui le seront, seront moins élevées au moment même où leurs frais de fonctionnement augmentent sans arrêt. L'Ontario perdra les nombreux avantages d'un secteur des arts dynamique.

Le risque croîtrait considérablement si le financement du CAO devait subir des coupures. Une telle compression réduirait sensiblement le financement accordé aux artistes et organismes artistiques de l'Ontario, éliminerait complètement certains programmes de subventions et affaiblirait beaucoup le soutien accordé à tout le secteur, y compris aux groupes prioritaires du CAO.

Pour atténuer ces deux risques, le CAO entretient des communications avec le Ministère et les députés pour les sensibiliser à l'importance du soutien public au secteur des arts sans but lucratif et les nombreuses retombées et les avantages qui en découlent. Le CAO assure également un contrôle rigoureux de ses dépenses administratives afin de consacrer le plus possible de son budget au soutien des artistes et organismes artistiques de l'Ontario.

Les autres risques recensés par le CAO portent sur la conjoncture et les opérations internes du CAO. Le Comité sur la gouvernance examine le dossier d'évaluation des risques chaque année. Les mises à jour ou modifications sont soumises à l'approbation du conseil d'administration.

L'annexe 3, le dossier d'évaluation des risques du CAO, est en annexe.

Analyse de l'écosystème

Cette analyse propose un résumé des principaux enjeux ou facteurs de l'écosystème interne et externe du CAO qui vont vraisemblablement avoir une incidence directe ou indirecte (à cause des effets sur la clientèle du CAO) sur les activités du CAO au cours du prochain exercice.

ENJEUX/FACTEURS EXTERNES

Bien que l'ensemble du secteur des arts de l'Ontario n'ait pas connu de bouleversement majeur au cours de la dernière année, l'effet cumulatif du gel du financement se fait sentir et a des conséquences négatives sur les ressources du personnel, la programmation artistique et la capacité de composer avec l'augmentation des coûts, les nouveaux besoins et les occasions qui se présentent. Ceci a pour effet d'aggraver la demande de soutien, tant de la part des organismes existants que des nouveaux, à laquelle le CAO n'est pas en mesure de répondre avec son enveloppe budgétaire actuelle. Dans ce contexte, les importantes modifications aux politiques et la restructuration du financement en cours au palier fédéral créent énormément d'incertitudes dans l'environnement du secteur des arts, et par conséquent, pour le CAO.

Enjeux et tendances touchant le secteur des arts en Ontario

Basés en grande partie sur l'information découlant du processus d'évaluation des demandes adressées aux programmes de fonctionnement du CAO en 2016-2017, les enjeux et facteurs suivants ont une incidence sur les activités du secteur professionnel des arts sans but lucratif de l'Ontario.

Environnement économique

Les organismes artistiques de tous les secteurs continuent d'avoir de la difficulté à maintenir leurs revenus dans le contexte d'un financement statique ou qui diminue alors que leurs coûts augmentent. Les recettes tirées des ventes sont à la baisse chez de nombreux organismes et la collecte de fonds est difficile. De nombreux organismes font état de la difficulté à obtenir un soutien du secteur privé à une époque où ce secteur s'oriente vers d'autres causes importantes comme la santé et les services sociaux. La concurrence est vive pour le soutien des entreprises locales, sans compter que de nombreux organismes ont épuisé leurs donateurs et commanditaires actuels. C'est particulièrement vrai pour les organismes régionaux et ruraux qui doivent puiser dans un petit bassin de donateurs potentiels. Les éditeurs indépendants de livres et de revues ont des défis particuliers additionnels, y compris l'effritement des revenus provenant des droits de reproduction et du rétrécissement des marges bénéficiaires des ventes chez les grands détaillants. Les auteurs subissent également la réduction des marges bénéficiaires et les avances sur vente des auteurs continuent de reculer, un transfert en fin de compte du risque de l'éditeur vers l'auteur. En général, les organismes artistiques déclarent qu'ils sont aux prises avec une conjoncture précaire et imprévisible.

En réponse, les organismes multiplient les activités dans le but de stabiliser leur situation financière. On constate notamment des tentatives de diversifier les sources de revenus, des études de faisabilité pour des campagnes de financement, l'exploration de modèles dynamiques

d'établissement des prix, la mise en œuvre de plans de remboursement des déficits (par exemple en imposant des réductions générales de 10 % à l'échelle de l'organisme), des plans de restructuration, la rationalisation du personnel et la réduction de la programmation, notamment en abandonnant une programmation plus osée en faveur de choix plus traditionnels.

Un effectif sous tensions : Maintien du personnel et relève

L'instabilité de l'environnement fiscal dans lequel évoluent les organismes est une source de tensions pour leurs effectifs, entraînant notamment des réductions de personnel ou des fusions de postes. Ainsi, certains organismes remplacent leur directrice générale à temps plein par une administratrice à temps partiel ou affectent leurs tâches de collecte de fonds et de marketing à un même poste (ce qui peut nuire à l'entrée de revenus du secteur privé et de revenus gagnés lorsque le titulaire du poste n'a pas le savoir-faire pour exceller dans ce double rôle). D'autre part, la faiblesse des salaires et des cachets imposés par les contraintes budgétaires précipite les départs. Le roulement du personnel est élevé, y compris au niveau de la direction des organismes. Ce roulement élevé est également attribuable aux difficultés de diriger un organisme avec des ressources très limitées. Ce manque de continuité complique d'autant la création de capacités organisationnelles.

Le problème de la relève demeure un énorme défi pour le secteur des arts. Beaucoup d'organismes sont aux prises avec des départs à la retraite au niveau de la direction et peu d'entre eux ont mis en place des plans de relève. Certes, il s'agit là d'une occasion pour la prochaine génération de dirigeants qui œuvrent actuellement sur le terrain. Les possibilités accordées par les membres chevronnés du personnel aux nouveaux espoirs artistiques et administratifs peuvent figurer parmi les plans de relève actifs et alimenter le réservoir de talents canadiens pour ces rôles de premier ordre.

Développement des publics

Le développement des publics est un enjeu étroitement lié aux problèmes financiers mentionnés ci-dessus. Les organismes artistiques y voient un moyen immédiat d'augmenter leurs revenus gagnés ainsi qu'une stratégie à long terme pour assurer la stabilité et la pertinence organisationnelle. L'élargissement de l'auditoire continue d'être un problème pour tous les organismes artistiques, mais il présente un défi particulièrement difficile pour ceux situés dans les petites collectivités ou en milieu rural ou isolé ainsi que pour ceux axés sur des communautés culturelles ou artistiques particulières.

En général, de nombreux organismes artistiques réalisent qu'il est de plus en plus difficile d'attirer un public sollicité par les nouvelles technologies et les autres sources de loisirs et de divertissement. Dans certains secteurs, le public habituel (comme les abonnés du secteur des arts de la scène) est allergique aux nouvelles œuvres et à celles peu connues. Les organismes se retrouvent sur la corde raide, pris entre l'obligation de conserver leur public actuel et d'attirer de nouveaux publics plus diversifiés en misant sur la sensibilisation et une programmation plus aventureuse. Pour augmenter leur auditoire, les organismes ont recours à une panoplie de stratégies comme des programmes interculturels et l'incorporation de formes artistiques multiples. Des orchestres accompagnent des projections de films classiques ou populaires. De nombreux organismes réimaginent l'expérience traditionnelle du public et des visiteurs. Des galeries d'art publiques transforment les visites d'exposition en expériences exploratoires; des orchestres proposent de nouvelles formules de concerts avec des explorations multimédias

d'une seule œuvre en la situant dans son contexte historique, avec la vie du compositeur et en déconstruisant l'œuvre elle-même avant de l'interpréter au complet.

Beaucoup d'organismes transforment leur façon d'intéresser leurs publics en se redéfinissant en tant que carrefours communautaires (comme les galeries d'art publiques qui se positionnent en tant que lieux de rencontre) ou en déplaçant leur programmation vers des milieux non traditionnels de la communauté comme des bibliothèques, des parcs, des centres commerciaux, des hôpitaux, des résidences de personnes âgées, etc. Certaines de ces activités en milieu communautaire sont entreprises dans le cadre de partenariats dans des secteurs non artistiques comme la santé et le mieux-être, l'éducation et les services sociaux. Les organismes augmentent également les possibilités de distribuer leur programmation auprès d'un nouvel auditoire (et de leur public actuel) en ayant recours à la diffusion sur Internet et à la numérisation des collections des galeries d'art. Certains groupes font état d'une communauté croissante « d'adeptes » grâce à la diffusion et au réseautage sur Internet, ce qui crée la possibilité d'atteindre un public beaucoup plus vaste (et mondial).

Les canaux de communication changent également, puisque de nombreux organismes utilisent des outils multiples pour joindre leurs publics actuels et potentiels. Même si les imprimés continuent d'intéresser efficacement certains publics de base, les organismes adoptent des stratégies de communication électronique, bien qu'il n'y ait pas encore de consensus quant aux stratégies en ligne les plus efficaces.

Dans certains secteurs, l'absence d'accès à des réseaux adéquats de distribution ou de ventes limite le développement des publics. Il y a, par exemple, très peu de librairies où les éditeurs francophones ontariens peuvent vendre leurs ouvrages. D'autre part, la pénurie de librairies anglophones indépendantes a favorisé le recours aux festivals littéraires en tant que lieux où les éditeurs indépendants peuvent proposer leurs productions artistiques à des lecteurs et publics potentiels.

Technologie

Comme indiqué précédemment, les technologies numériques présentent la possibilité d'atteindre le public actuel et de nouveaux publics pour les communications et le marketing ainsi que pour diffuser et voir la programmation des organismes. Or, cette diffusion soulève la question de la rémunération des artistes pour leurs œuvres et du défraiement des coûts additionnels de l'organisme producteur ou diffuseur. Dans le même ordre d'idées, les organismes qui désirent filmer ou enregistrer leurs productions en vue d'une diffusion à la télévision ou sur support électronique (DVD/Blu-ray ou diffusion différée en continu) se retrouvent aux prises avec des restrictions syndicales, des coûts élevés (souvent prohibitifs), et en compétition pour des partenaires ou possibilités de diffusion.

Le secteur de l'édition de livres et de périodiques continue de s'adapter aux occasions et aux défis présentés par l'évolution technologique. Ainsi, les tendances de lecture de revues sur support électronique changent sans cesse. La majorité des activités de lecture numérique ayant maintenant lieu sur des appareils mobiles, la diffusion de contenu dans des applications intéresse de moins en moins de gens. Pour servir, une application doit être installée dans l'appareil alors que les sites Web sont plus faciles à intégrer à des médias sociaux. Il est maintenant obligatoire d'avoir des sites Web adaptatifs qui s'affichent et fonctionnent correctement sur n'importe quel appareil. De fait, l'importance d'un bon site Web est telle pour

un programme viable d'édition de périodiques que le processus d'évaluation du CAO comporte maintenant une consultation du site Web des candidats. On constate également un retour en faveur de la baladodiffusion. Toutefois, la vente d'abonnements numériques par les plateformes de ventes de livres demeure une maigre source additionnelle de revenus pour de nombreux périodiques. Toujours du côté des revenus, les plateformes de financement participatif par abonnement gagnent en intérêt pour les nouveaux périodiques, notamment chez ceux qui n'ont que des éditions électroniques.

En plus de leurs possibilités de communication et de programmation, les technologies numériques entraînent également des changements fondamentaux à certaines formes artistiques. Ainsi, la notion d'arts médiatiques s'élargit pour inclure des pratiques comme l'art audio ou sonore, le bioart (une convergence d'art, de technologie et de science), le jeu vidéo (dans la mesure où les artistes contestent les conventions des jeux vidéos commerciaux en produisant des jeux indépendants qui expriment une vision créatrice) et la réalité virtuelle, qui doit révolutionner les arts médiatiques lorsqu'elle ne sera plus simplement qu'une plateforme pour visionner des films et jouer à des jeux et deviendra un nouveau médium artistique à part entière proposant des expériences immersives.

Installations et infrastructure

L'accès à des espaces et installations convenables demeure une priorité du secteur. Les organismes à base d'installations comme les galeries publiques et les théâtres continuent d'investir beaucoup de temps et de ressources financières dans la gestion de leurs bâtiments, notamment pour leur entretien et leur fonctionnement. De plus, bon nombre de ces organismes sont aux prises avec des infrastructures vieillissantes qui se détériorent. Ils font état du besoin de renouveler leurs immobilisations à court et à moyen terme et d'avoir à relever des défis pour financer et rembourser le coût de ces projets d'immobilisations. Les organismes qui ont construit ou considérablement élargi leurs installations récemment ont de la difficulté à rencontrer l'augmentation de leurs coûts de fonctionnement à un moment où le financement public stagne. Pour les artistes et les organismes qui n'ont pas leurs propres installations, l'accès à des salles adéquates et abordables pour des répétitions, des spectacles et des expositions demeure un problème.

On planifie de nombreux projets d'immobilisations pour de nouvelles installations artistiques et culturelles, d'autres sont en cours et récemment terminés, la plupart étant des partenariats entre de nombreux organismes artistiques ou un mélange de partenaires artistiques, non artistiques et du secteur privé. Bien que ces projets mènent à de nouveaux espaces artistiques en grande demande, ce sont le plus souvent des initiatives coûteuses de longue haleine qui imposent une forte pression sur le personnel et les ressources des organismes concernés. D'autre part, l'arrivée de ces nouvelles installations dédiées aux arts peut avoir un impact positif important sur les organismes artistiques participants et leurs communautés. Ainsi, les nouveaux centres des arts de la scène de St Catharines et de Kingston ont eu un effet positif immédiat sur les ventes et la visibilité de leurs orchestres résidents.

Tournées et développement de marchés nationaux et internationaux

Les tournées demeurent un élément clé du modèle de fonctionnement de nombreux organismes artistiques. Les tournées augmentent et diversifient les revenus, développent les capacités organisationnelles, créent des emplois et des revenus pour les artistes, prolongent la durée des œuvres d'art, augmentent l'accès aux arts dans les régions de l'Ontario, augmentent

la présence nationale et internationale de l'Ontario et tissent des liens qui renforcent les possibilités commerciales générales de la province. La recherche de revenus pour les tournées est un défi pour de nombreux organismes qui ont épuisé le soutien du secteur privé pour leurs saisons à domicile, et est une proposition coûteuse pour les organismes régis par des conventions collectives. Les organismes continuent de faire état de ressources additionnelles pour financer les possibilités de tournées.

Évolution des modèles opérationnels et tensions permanentes

Les artistes et les organismes adoptent de nouvelles façons de travailler et explorent des approches et des modèles plus ouverts et flexibles pour créer, produire et diffuser des œuvres d'art. Ils ont recours notamment à des plateformes de partage, des initiatives « éphémères » et de petites entreprises DIY dirigées par des artistes. De plus, il y a une prolifération de nouvelles activités dans de petites collectivités et en milieu rural partout en Ontario, entreprises par des organismes qui ne sont pas admissibles aux subventions de fonctionnement du CAO, soit parce que leurs revenus ne sont pas assez élevés, soit parce qu'ils n'assurent pas des activités administratives à longueur d'année. Les programmes de projets du CAO s'adaptent à ces nouveaux modèles et à ces nouvelles approches et formes artistiques, sous réserve des fonds disponibles.

Même si de nombreux artistes et organismes préfèrent travailler de façon informelle, beaucoup d'autres demeurent convaincus de l'utilité des structures organisationnelles plus traditionnelles. La plupart des programmes de fonctionnement du CAO anticipent une augmentation des demandes, de nombreux organismes qui ont reçu jusqu'à présent des subventions de projets pouvant demander une subvention lors du prochain cycle d'admission à ces programmes.

Équité et accessibilité

La question de l'équité et de l'accessibilité pour les membres des communautés culturelles des publics, du personnel et des conseils d'administration est revenue souvent sur le tapis au cours des discussions entourant les évaluations cette année. Les organismes dans de nombreux secteurs reconnaissent l'importance des enjeux de l'équité et ont constaté le besoin de planification, de programmation, de services et de formation à cet égard. Ce travail ne fait que commencer chez certains organismes alors qu'il est très avancé chez d'autres. De plus, de nombreux organismes de services aux arts s'attaquent individuellement ou collectivement aux problèmes de l'équité au niveau sectoriel. Il arrive souvent que les organismes artistiques qui ont pris les devants sur cet enjeu se trouvent à forger des partenariats avec d'autres organismes artistiques dont le mandat est axé sur des groupes visés par des mesures d'équité.

La question de l'accessibilité de la programmation et des installations a également été soulevée. Plusieurs organismes explorent des initiatives novatrices comme des spectacles avec interprétation ASL, des expositions ou performances tactiles ou sensorielles, des programmes d'aide personnelle, des descriptions audio, des systèmes de pointe pour les malentendants, etc. Des discussions dans plusieurs secteurs ont rappelé le besoin d'augmenter les possibilités pour les femmes, notamment dans des rôles de direction artistique.

Le CAO a lancé diverses activités à ce chapitre, y compris en accordant un soutien pour des projets spéciaux à de grands organismes pour mettre au point des plans d'équité et de diversité, ainsi que pour plusieurs initiatives sectorielles pour lutter contre les obstacles auxquels sont confrontés les artistes sourds et les artistes handicapés.

Environnement législatif et contexte des politiques

Consultation sur le contenu canadien dans un monde numérique

Le 23 avril 2016, la ministre du Patrimoine canadien a annoncé des consultations d'envergure sur le soutien accordé par le gouvernement fédéral au « secteur de création de contenu » y compris les mécanismes de financement, les lois, les institutions et les politiques nationales. Selon le communiqué du gouvernement du Canada, les consultations porteront « notamment sur le contenu d'information et de divertissement, tel qu'il est présenté à la télévision, à la radio, au cinéma, sur les plateformes numériques de même que dans les médias, les jeux vidéo, la musique, les livres, les journaux et les revues. » Un sondage en ligne préparatoire aux consultations a eu lieu entre avril et la fin mai 2016 pour recueillir les commentaires du public « sur des enjeux d'importance ayant trait à la création, la découverte et l'exportation de contenu canadien dans un monde numérique ». Un document de discussion a été rédigé et des consultations formelles se sont déroulées entre le 23 septembre et le 25 novembre 2016. Des événements en direct sur les médias sociaux, un portail Web, une présence des médias sociaux et une série de réunions sur invitation avec la ministre ont complété cette consultation. Un rapport « Ce que nous avons entendu » doit paraître à la fin décembre et au début janvier 2017. La ministre a également mis sur pied un groupe de conseillers experts pour lui fournir des commentaires pendant les consultations. La composition de ce groupe de 12 membres a été critiquée par les milieux artistiques en raison de la surreprésentation des industries de la diffusion, des médias et du cinéma. Un groupe de 30 organismes représentant des artistes et des organismes artistiques a publié une lettre ouverte à la ministre qui dénonçait l'absence de représentation d'une vaste gamme de disciplines artistiques, d'artistes et de diversité. L'Association of Canadian Publishers et d'autres ont exprimé leurs inquiétudes au sujet de l'absence de représentants des éditeurs. Par conséquent, trois membres ont été ajoutés au groupe de conseillers experts, une auteure, une cinéaste-auteure et une chorégraphe-directrice artistique. L'engagement que « tout est sur la table » pris par le gouvernement fédéral suggère que cet examen mènera à des changements fondamentaux sur sa façon de soutenir les arts et la culture à l'avenir. Les artistes, les organismes artistiques individuels et les organismes de service aux arts sont parmi les nombreux intervenants qui désirent participer aux consultations.

Les arts et le monde numérique

Le Conseil des arts du Canada (CAC) élabore une stratégie pour soutenir le secteur des arts dans son adaptation en cours à la transformation numérique. Dans le cadre de cette initiative, le CAC a entrepris un examen de ses stratégies et de ses études visant à soutenir et à promouvoir les capacités numériques du secteur des arts et de la culture, en plus d'un sondage en ligne du secteur des arts professionnels au Canada afin de découvrir comment le secteur utilise les outils numériques. Les premiers résultats seront dévoilés à l'automne de 2016 et serviront à orienter l'élaboration de la première stratégie numérique du CAC en 2017.

Droit d'auteur

L'élargissement de la définition de l'utilisation équitable dans la *Loi de modernisation du droit d'auteur*, ainsi que l'interprétation généreuse de cette loi, continue d'avoir une incidence sur les revenus des éditeurs. Le revenu provenant des droits de reproduction constitue également une part importante du revenu des auteurs. L'état actuel des choses fragilise davantage la situation des écrivains professionnels. Un examen de l'effet des modifications à la loi doit avoir lieu en 2017. Entretemps, les milieux de l'éducation continuent leur utilisation gratuite à grande échelle

d'objets protégés par le droit d'auteur. Citant un jugement récent de la Cour suprême du Canada reconnaissant l'utilisation équitable de courts passages, la Commission du droit d'auteur a fixé un nouveau tarif très réduit que les ministères de l'Éducation doivent verser à Access Copyright (qui autorise la reproduction des œuvres au nom des créateurs et des éditeurs). La question est également devant les tribunaux sous forme d'un recours entre Access Copyright et l'Université York, aucun règlement n'étant imminent.

Revenus et avantages sociaux des artistes

De nombreux groupes ont évoqué deux grands enjeux entourant les droits des artistes au revenu généré par leurs œuvres et leur accès à des avantages sociaux dans leurs soumissions lors des consultations prébudgétaires du Comité permanent des finances :

- Les droits de revente des artistes : Dans leurs mémoires au Comité, les organismes artistiques ont demandé que l'on reconnaisse les droits des artistes aux produits de la vente de leurs œuvres, ce qui donnerait droit aux artistes visuels d'être rémunéré chaque fois qu'une de leurs œuvres est revendue publiquement par une maison de vente aux enchères ou une galerie d'art commerciale. Plus précisément, on demande que les artistes reçoivent 5 % de la vente publique de leurs œuvres sur le marché secondaire. Cette recommandation était proposée par des organismes comme la Coalition canadienne des arts, CARFAC et CAPACOA.
- Le Healthy Artists' Trust a appelé à la création d'un fonds de 10 millions de dollars pour subventionner les primes des artistes en vertu des programmes actuels de prestations d'assurance maladie. Le Healthy Artists' Trust représente plus de 50 organismes artistiques canadiens et plus de 200 000 artistes.

Consultations au sujet de la deuxième phase du Plan d'infrastructure

En mai 2016, le gouvernement fédéral a lancé un plan de développement des infrastructures qui investira plus de 120 milliards de dollars au cours des dix prochaines années en deux phases successives. La première phase étant engagée, des consultations publiques sur l'élaboration de la deuxième phase ont eu lieu entre juillet et septembre. La Coalition canadienne des arts a formulé les recommandations suivantes : prolonger le financement du Fonds du Canada pour les espaces culturels avec un investissement additionnel de 490 millions de dollars pendant huit ans, en accordant une attention particulière aux collectivités rurales et mal desservies; maintenir le tourisme, la culture et les loisirs en tant que catégories admissibles dans les prochaines ententes provinciales et territoriales au cours de la deuxième phase afin d'assurer l'accès des secteurs au soutien de projets de grande envergure; concevoir des lignes directrices pour les prochaines ententes provinciales et territoriales pour permettre l'émergence de projets culturels parmi les priorités concurrentes et recevoir un financement adéquat (en permettant aux municipalités de soumettre plus d'un projet par catégorie ou en assurant le financement d'un certain nombre de projets culturels dans chaque province ou territoire); et construire plus de logements abordables, y compris des infrastructures de vie et de travail pour les artistes canadiens.

Cadre politique des fonds de production indépendants certifiés

En août 2016, le Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes (CRTC) a publié sa décision réduisant de huit à six le nombre minimum de points de certification de contenu canadien que doit avoir une production télévisuelle pour obtenir un financement d'un fonds de production indépendant. (Les fonds de production indépendants sont des fonds représentant 1 % des revenus annuels bruts des titulaires de permis de télédiffusion et qui ont

été créés pour soutenir la programmation canadienne.) Les points sont attribués en fonction du nombre de Canadiens qui occupent les principaux rôles de création d'une production. Des organismes, dont la Guilde canadienne des réalisateurs, ACTRA et Writers Guild of Canada entre autres, s'inquiètent que cette décision réduise les possibilités de travail pour les artistes et professionnels de la création du Canada.

Étude sur les musées du Comité permanent sur le patrimoine canadien

En février 2016, le Comité permanent sur le patrimoine canadien de la Chambre des communes a annoncé une étude importante sur l'état des musées au Canada qui s'intéresserait notamment aux enjeux des petits musées et des musées locaux. Le Comité s'est réuni à ce sujet trois fois en juin, mais depuis, l'étude est suspendue.

Rapport de la Commission de vérité et réconciliation du Canada

Le rapport de la Commission de vérité et réconciliation du Canada publié en décembre 2015 sur les mauvais traitements dans les écoles résidentielles a constaté le rôle des arts dans le processus de guérison et le potentiel des approches axées sur les arts pour la réconciliation. Les Appels à l'action de la Commission comprennent de nombreuses recommandations concernant les arts. On prévoit que le cadre national de réconciliation du gouvernement fédéral comportera des occasions de soutenir les arts autochtones et les partenariats entre des communautés autochtones et des organismes artistiques. Le programme {Ré}conciliation du Conseil des arts du Canada, mis sur pied avant la publication du rapport de la Commission, subventionne des projets qui favorisent des collaborations entre des artistes autochtones et non autochtones.

Le plan d'action *Cheminer ensemble*, la réponse du gouvernement de l'Ontario au rapport de la Commission, investira 250 millions de dollars sur une période de trois ans dans des mesures et des programmes axés sur la réconciliation. Il comprend la création du Fonds culturel autochtone, un outil de transformation pour les communautés autochtones de l'Ontario qui les aidera à développer et à partager leurs riches pratiques culturelles et leurs langues. Le Fonds est administré par le CAO.

Stratégie pour le secteur culturel et cadre d'action pour les arts de l'Ontario

Les artistes et les organismes artistiques sans but lucratif de l'Ontario ont bien accueilli le lancement de la Stratégie culturelle de l'Ontario en juillet 2016 et sont très intéressés par sa mise en œuvre, notamment par l'élaboration du cadre d'action pour les arts, qui promet d'avoir une incidence considérable sur le secteur des arts de la province.

Programme ontarien de soutien aux personnes handicapées et subventions des arts

De nombreux artistes sourds ou handicapés ainsi que les organismes qui les soutiennent sont préoccupés par la probabilité que l'obtention d'une subvention artistique vienne modifier l'aide financière obtenue en vertu du Programme ontarien de soutien aux personnes handicapées (POSPH). De nombreux artistes affirment que tel est le cas; d'autres refusent de soumettre des demandes de subvention à cause de cette incertitude et des effets négatifs possibles sur leur revenu.

Questions entourant les organismes sans but lucratif

Parmi les questions de politique publique qui préoccupent de façon générale le secteur sans but lucratif, les suivantes intéressent tout particulièrement les artistes et organismes artistiques de l'Ontario : les questions d'intérêt aux effectifs du secteur et un « travail décent » (régime de

retraite, avantages sociaux, possibilités de formation et de perfectionnement, équilibre travail/vie, etc.); la réglementation à l'étude en vertu de la *Loi sur la réforme des vérifications de dossiers de police*; l'approvisionnement social (les ententes sur les avantages communautaires associés aux projets de développement urbain et d'infrastructure des gouvernements); l'accès au financement d'immobilisations, y compris par l'entremise du programme de prêts d'Infrastructure Ontario; l'accès aux terres publiques excédentaires; la *Loi sur les organisations sans but lucratif de l'Ontario* (y compris les mesures de transition à la suite de sa proclamation); les modifications à la réglementation fédérale des plateformes partagées; et les mesures fiscales pour encourager les dons de bienfaisance.

Environnement de financement

Palier fédéral

La nouvelle la plus importante en matière de financement des arts au Canada est très certainement l'augmentation de 1,9 milliard de dollars réservée à la culture dans le budget de 2016 du gouvernement fédéral, y compris la promesse de doubler le budget du Conseil des arts du Canada (CAC) à plus de 362 millions de dollars pendant une période de cinq ans, en commençant par une augmentation de 40 millions pendant l'exercice en cours.

Le CAC a indiqué que les nouveaux fonds iraient en priorité à son nouveau modèle de financement, comprenant les arts autochtones, les arts numériques et les activités à l'étranger en plus de la création artistique. Son nouveau modèle de financement doit être lancé en avril 2017. Le CAC prévoit alors mettre fin à tous ses programmes de subventions actuels et d'en lancer six nouveaux. Les dates limites de nombreux programmes ont donc été déplacées ou annulées. Entretemps, le CAC a lancé le « fonds spécial de création Nouveau chapitre » avec un budget de 33 millions de dollars pour soutenir des projets de mobilisation publique pour Canada 150. Ce programme accordera des subventions relativement élevées, de 50 000 à 150 000 dollars (à des particuliers et collectifs) et d'un maximum de 500 000 dollars à des organismes. Bien que les artistes et les organismes artistiques ne savent pas encore l'effet que le nouveau modèle de financement du CAC aura sur eux, les inquiétudes ont été en grande partie dissipées par cette arrivée massive de nouveaux fonds. On ne sait pas non plus quel sera l'impact relatif de l'augmentation du CAC sur les artistes et les organismes artistiques de l'Ontario, qui reçoivent habituellement une proportion considérablement inférieure (surtout si on la compare à celle du Québec) des subventions du CAC selon la population de la province.

Le budget fédéral de 2016 a également annoncé le financement pendant deux ans de l'actuel Fonds du Canada pour les espaces culturels (doublant le budget à 168,2 millions de dollars pendant deux ans) et un nouveau fonds, Présenter les industries culturelles du Canada au monde entier (35 millions de dollars pendant deux ans). Les organismes artistiques ont bien accueilli ces engagements, et s'attendent à ce que ces deux fonds répondent aux principaux besoins du secteur en matière de projets d'infrastructure et de développement de tournées et de marchés à l'étranger. Toutefois, ils pensent que l'échéance de deux ans limitera considérablement le recours au Fonds pour les espaces culturels aux projets qui sont « prêts à construire », et que le délai est trop serré pour développer et confirmer des tournées internationales à l'aide du deuxième fonds (qui est toujours à l'étape des consultations). Dans leurs présentations prébudgétaires au Comité permanent des finances, la Coalition canadienne des arts, CAPACOA et d'autres organismes ont demandé que le financement de ces deux programmes soit prolongé au-delà de l'engagement actuel de deux ans.

Au niveau fédéral, le Fonds Canada 150 soutient 39 projets d'envergure de portée nationale en tant que projets Signature pancanadien, dont plus d'un tiers dans le domaine des arts. Les projets nationaux, provinciaux ou locaux demandant un maximum de 50 000 dollars seront financés dans le volet habituel du Fonds Canada 150. Ce fonds, qui a reçu de nombreuses demandes de soutien, a cessé d'accepter les demandes le 21 octobre 2016. Il y a également une série d'événements de lancement le 31 décembre 2016 dans 19 centres urbains du pays qui comprennent tous des spectacles ou d'autres activités artistiques.

Le budget de 2016 comportait également 150 millions additionnels pendant deux ans pour le deuxième volet du Programme d'infrastructure communautaire de Canada 150 (PIC150), qui soutient les projets d'infrastructure culturelle et récréative et qui est ouvert aux organismes sans but lucratif en plus des gouvernements municipaux et autochtones et autres. FedDev Ontario assure le programme en Ontario avec un budget global de 88,8 millions de dollars sur deux ans. Rappelons que le CAC consacre une grande partie de son augmentation de 40 millions de dollars en 2016-2017 à son programme « Nouveau Chapitre », qui se voit doter d'un budget de 33 millions de dollars pour ses subventions.

Le ministère du Patrimoine canadien a également accordé 10 millions de dollars à Fondations communautaires du Canada pour son Fonds communautaire pour le 150^e anniversaire du Canada, les différentes fondations communautaires recevant des affectations spécifiques qu'elles doivent doubler. Des subventions pouvant atteindre 15 000 dollars seront accordées à des projets de diverse nature, dont des festivals, des activités ou des vitrines artistiques, des films, etc., que les bénéficiaires des subventions doivent doubler en argent ou en nature.

Ontario

En plus d'un certain nombre d'événements soutenus par la province qui ont lieu en Ontario en 2017, le programme Ontario150 du gouvernement de l'Ontario comprend trois programmes de subventions : Le Programme Ontario150 - Partenariats (5 millions de dollars pour les jeunes); Ontario150 - Célébrations communautaires (7 millions); et Ontario150 - Immobilisations communautaires (25 millions administrés par la Fondation Trillium de l'Ontario).

Les prévisions de dépenses de 2016-2017 de l'Ontario comprennent une diminution de 2,1 millions de dollars dans le soutien au secteur des arts dans les programmes du MTCS; une diminution de 2 millions à la SODIMO au financement de base plus 4 millions une fois (financé par les réserves); et pour la Fondation Trillium de l'Ontario, un déplacement de 25 millions de son fonds permanent d'immobilisations vers un investissement de même ordre dans les initiatives Ontario150, que l'on suppose un financement unique, et au sujet duquel s'inquiète publiquement l'Ontario Nonprofit Network. Toutes ces modifications auront une incidence sur les organismes artistiques de l'Ontario en augmentant la concurrence pour les revenus de ces sources.

En général, les municipalités de l'Ontario maintiennent leur engagement en faveur des arts. Le budget du Conseil des arts de Toronto a augmenté de 57 % depuis 2009.

FACTEURS ET ENJEUX INTERNES

Plan stratégique, politiques et rendement

Comme indiqué précédemment, le CAO a lancé son nouveau plan stratégique, *[Dynamique des arts et intérêt public : plan d'action 2014-2020](#)*, en octobre 2014. Ce plan fournit un cadre de référence qui guidera les activités, les programmes de subventions et les services du CAO au cours des années à venir. Comme prévu, l'enveloppe de financement du CAO pour 2015-2016 a réduit de 5 % tous les budgets des programmes de subventions de projet et tous les organismes qui reçoivent des subventions de fonctionnement verront leurs subventions réduites à 95 % en 2015-16, des augmentations (ou réductions) possibles additionnelles ne survenant qu'au cours de l'an 1 du cycle de subvention de ces organismes. Cette enveloppe de financement se poursuivra au cours des prochaines années. En 2016-2017, le CAO a approuvé un nouveau cadre de financement qui regroupe ses activités en quatre sources de financement dans le contexte de six groupes prioritaires. Le nouveau cadre de financement, qui sera mis en œuvre en 2017-2018 avec quelques programmes en 2018-2019, rationalisera le processus, améliorera l'expérience des candidats et maintiendra des évaluations par les pairs efficaces. Le nouveau cadre de financement ne changera pas les priorités de financement du CAO ni ne réduira pas le financement à des domaines ou disciplines particuliers.

En soutien du nouveau plan stratégique du CAO, le CAO élabore un nouveau modèle logique et de nouvelles mesures de rendement. Les nouvelles mesures de rendement seront mises en œuvre en 2017-2018.

Gouvernance et organisation

Un nouveau protocole d'entente entre le CAO et le ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport a été finalisé et signé. Le CAO assurera que les politiques et les procédures sont en place pour soutenir le protocole.

Trois nouveaux membres ont été ajoutés au conseil d'administration du CAO jusqu'à présent en 2016-2017, portant le nombre de membres à 11. Le CAO travaille étroitement avec le gouvernement pour assurer qu'il a un conseil d'administration complet pour soutenir une gouvernance et une surveillance solides.

Questions légales et conformité

Le CAO élabore son nouveau site Web en partie pour être conforme à la *Loi sur l'accessibilité des personnes handicapées de l'Ontario* (LAPHO). De plus, le nouveau site Web soutiendra Nova, le nouveau système de demande et de gestion des subventions en ligne du CAO, et constituera un canal de communication robuste pour le CAO.

Dans le cadre de l'élaboration et de la mise en œuvre du nouveau système de gestion des demandes de subvention en ligne, le CAO passe en revue les conditions de ses subventions pour assurer qu'ils sont conformes à la réglementation gouvernementale et représentent les meilleures pratiques légales.

Pour soutenir la nouvelle série de documents communs basés sur les fonctions du gouvernement, le CAO affecte des ressources additionnelles pour travailler avec les Archives publiques de l'Ontario pour élaborer son programme de gestion des documents. La nouvelle

série sera lancée en 2017-2018. Le CAO examinera son nouveau programme de gestion des documents et déterminera la meilleure solution technologique pour le soutenir.

Loi sur la protection des renseignements personnels et les documents électroniques (LPRPDE)

Le CAO sera régi par la LPRPDE en février 2017. Le CAO a retenu les services d'un expert-conseil et obtenu des conseils juridiques pour aider le CAO à se préparer à cette éventualité. Un cadre de conformité à la LPRPDE est en cours d'élaboration. Le personnel et le conseil d'administration du CAO reçoivent une formation à cet égard. En plus des dépenses et des heures du personnel engagées dans ce processus de développement, on prévoit que la gestion du cadre de conformité à la LPRPDE et le traitement des demandes de cette nature auront pour effet d'augmenter de façon permanente la charge de travail du personnel existant, entraînant un besoin de personnel additionnel et des coûts juridiques et autres.

Opérations, services et technologies de l'information

Le nouveau système de gestion en ligne des demandes et des subventions du CAO, Nova, transforme la façon dont le CAO gère ses activités et communique avec les candidats de ses demandes. Des ressources sont affectées pour soutenir le personnel et les candidats pendant la transition. Les candidats bénéficieront de services d'assistance pour soumettre leurs demandes et résoudre les problèmes techniques et du système. Nova étant une solution nuagique, le CAO travaillera étroitement avec le fournisseur pour maintenir la sécurité du système et gérer son rendement.

En 2017-2018, le CAO passera également en revue la structure de son réseau et ses systèmes internes pour déterminer quels investissements additionnels seront nécessaires à cet égard pour améliorer le service et le rendement opérationnel.

Questions touchant l'effectif et les relations de travail

Une convention collective entre le CAO et l'AEEGAPCO a été ratifiée en février 2015 pour une durée de trois ans. En 2017-2018, le CAO préparera le renouvellement de la convention, ce qui pourrait entraîner une charge de travail additionnelle pour les membres de l'équipe de négociation.

Investissements

Comme on prévoit que les taux d'intérêt demeureront faibles, le rendement prévu des investissements du CAO sur les marchés actuels devra être ajusté pour que les risques soient bien gérés. L'effet potentiel du rendement faible des investissements se fera sentir davantage dans les fonds dirigés et de dotation que dans le fonds de fonctionnement. Plus précisément, les subventions et les bourses soutenues par le fonds Chalmers seront le plus touchées par un changement du rendement prévu des investissements.

Ressources humaines

Le personnel du Conseil des arts de l'Ontario joue un rôle très important dans la réputation positive du CAO auprès de ses intervenants. La capacité du CAO de réaliser son mandat, sa vision, ses convictions et ses valeurs est attribuable en grande partie à l'expérience, à l'intelligence, au professionnalisme et à l'engagement de son personnel et des membres de son conseil d'administration et au respect que leur accordent les milieux artistiques.

Plusieurs grands projets très importants entrepris en 2016-2017 en vue d'une mise en œuvre en 2017-2018 sont venus s'ajouter aux activités courantes et ont exigé un effort considérable du personnel et nécessité beaucoup d'heures de travail. Ceci comprend le développement et la mise en œuvre du système de gestion des demandes et des subventions en ligne Nova, le développement d'un site Web entièrement nouveau, la restructuration de tous les programmes de subventions, la préparation de la conformité à LPRPDE en février 2017, les nouvelles exigences en matière de gestion des documents en avril 2017, le développement des nouvelles mesures de rendement institutionnelles et la mise en œuvre du nouveau Fonds culturel autochtone.

Beaucoup de ces grands projets auront un effet considérable sur le fonctionnement du CAO et exigeront une analyse et une évaluation permanente afin de gérer correctement de tels changements transformationnels, à un moment où les contraintes sur le budget de fonctionnement du CAO et son effectif et l'engagement en faveur des priorités actuelles font qu'il est très difficile d'embaucher le personnel additionnel nécessaire.

Secteurs d'intervention en 2017-2018

Préparation des négociations pour la convention collective du CAO avec l'Association des employés et employées gestionnaires, administratifs et professionnels de la Couronne de l'Ontario (AEEGAPCO)

La première convention collective avec l'AEEGAPCO a été ratifiée le 4 février 2015 pour une durée de trois ans. L'AEEGAPCO représente tout le personnel du CAO sauf celui de gestion et celui chargé de fonctions confidentielles concernant les relations de travail. Comme il s'agit du renouvellement de la première convention collective, l'expérience pratique obtenue au cours des deux dernières années de sa mise en œuvre fournira un contexte précieux aux négociations.

Efficacité et conception de l'organisation du travail

Lorsque Nova sera entièrement implanté en 2017, cette nouvelle technologie aura un impact considérable sur les méthodes de travail internes du CAO et automatisera de nombreuses activités actuellement faites à la main. Elle augmentera les efficacités en éliminant les procédés à base de papier. Le personnel pourra alors se concentrer davantage sur un service à la clientèle plus riche. Les modifications aux rôles et responsabilités du personnel entraînées par ce changement technologique seront évaluées en 2017-2018.

Planification de la relève

Dernièrement, plusieurs membres de longue date du CAO ont pris leur retraite et d'autres partiront en 2017-2018. Comme pour la plupart de ces départs, ceci crée des possibilités et des

défis, surtout pour les postes uniques qui ont été occupés par une seule personne pendant plus de 20 ans. La perte de savoir organisationnel est préoccupante, mais le défi plus important pour un petit organisme est que de tels individus ont souvent assumé des responsabilités additionnelles qui ne sont pas faciles à remplacer. Pour ce faire, il faudra analyser et étudier les structures, les rôles, les responsabilités et les ensembles de compétences, relativement aux demandes du marché, ce qui mène souvent au besoin de modifier ou de créer de nouvelles positions, de restructurer des services et d'augmenter la rémunération.

Recrutement

Avec la mise en œuvre des importants projets mentionnés précédemment, le recrutement demeurera une priorité en 2017-2018, afin d'assurer que Nova est correctement soutenu, en plus du Fonds culturel autochtone et des autres exigences opérationnelles comme la LPRPDE.

Rémunération et avantages sociaux

Le CAO continuera à mettre en œuvre des augmentations au mérite conformément à la convention collective avec le personnel de l'unité de négociation. Le personnel non syndiqué est évalué et reçoit des augmentations au mérite comparables à celles du personnel syndiqué. On ne prévoit pas de modifications au régime de rémunération du CAO en 2017-2018.

Le CAO continue de fournir des avantages sociaux pour les soins de santé administrés par Great-West Life Assurance en tant qu'agence du gouvernement. Le régime du CAO est semblable au régime du personnel de gestion et exclu de la fonction publique de l'Ontario.

Équité et accessibilité

Les activités de soutien au plan d'équité du CAO continueront à être mises en œuvre en 2017-2018. L'an prochain verra la formulation d'une politique d'équité, la réalisation d'un sondage démographique sur l'effectif du CAO, un sondage sur la satisfaction du personnel, un programme de formation en matière d'équité et une formation sur le respect en milieu de travail.

En 2016-2017, le CAO a mis sur pied un groupe consultatif sur l'accès et les pratiques des artistes sourds et des artistes handicapés, qui s'est réuni pour la première fois en octobre 2016 et qui se réunira par la suite deux fois par année pour conseiller et guider les initiatives en matière d'accessibilité et de financement du CAO ainsi qu'au sujet des services aux artistes sourds et aux artistes handicapés.

Le personnel en bref

Le personnel du CAO est regroupé dans les catégories suivantes (l'effectif budgété en 2016-2017 figurant entre parenthèses) : direction supérieure (6) et direction (3), personnel syndiqué (57) et non syndiqué (2). Les nouvelles prévisions de l'effectif du CAO en 2016-2017 sont de 65,41 équivalents à temps plein (ETP). Ce nombre comprend 7 postes de projets spéciaux essentiels à la mise en œuvre de Nova, au soutien d'AER (éducation) et aux initiatives de notre plan d'équité. Le CAO prévoit une augmentation à 68,34 équivalents à temps plein en 2017-2018. Cette augmentation s'avère nécessaire pour répondre aux nouvelles exigences opérationnelles comme la conformité à la LPRPDE et aux autres protocoles du gouvernement, le soutien de l'évolution des technologies de l'information dans la foulée de Nova, et le lancement du nouveau Fonds culturel autochtone.

L'AEEGAPCO est l'agent négociateur de tous les employés du CAO, sauf pour les personnes qui occupent des postes de direction ou qui ont des fonctions confidentielles se rapportant aux relations du travail. Le personnel syndiqué comprend le personnel de soutien ainsi que les professionnels des arts comme les responsables des programmes.

Mise en œuvre du cadre de rémunération du personnel de direction

Le CAO travaille avec des experts-conseils externes pour réunir l'information nécessaire permettant au comité des RH du conseil d'administration d'analyser, d'évaluer et de déterminer le cadre de rémunération qui gouvernera les administrateurs du CAO ainsi que le directeur général.

Mesures de rendement du CAO

À l'été de 2016, le CAO a lancé un processus pour élaborer de nouvelles mesures du rendement du CAO à la lumière de son plan stratégique. Le plan stratégique actuel reflète les deux thèmes du mandat du CAO, desservir le secteur des arts et le public. À cette fin, le CAO a déterminé qu'une des principales raisons d'être des nouvelles mesures de rendement serait de quantifier et de suivre la valeur publique que le CAO fournit à la population et à l'ensemble de la province.

L'élaboration d'un modèle logique associant clairement et logiquement les principales activités du CAO à des résultats sociétaux positifs – à court et à moyen terme ainsi que les résultats ou effets à long terme – constitue la première étape de cette démarche. L'utilisation de modèles logiques comme première étape d'un processus de mesure du rendement est conforme à l'approche préconisée dans le document du Secrétariat du Conseil du Trésor, *A Guide to Outcome-based Performance in the OPS*.

Les résultats à moyen terme et les effets à long terme recensés dans le modèle logique du CAO correspondent étroitement au plan stratégique du CAO et à son nouveau cadre de financement, ainsi qu'aux objectifs de la Stratégie ontarienne pour la culture et les priorités générales du gouvernement. Le modèle logique du CAO figure à l'annexe 4.

En se fondant sur les pratiques exemplaires du domaine, les mesures de rendement doivent concentrer sur des mesures portant sur les activités de l'organisation, incorporer des données qu'une organisation peut recueillir chaque année, et tenir compte des changements sur une base annuelle. Par conséquent, ces mesures sont typiquement les produits (des activités) qui ont trait aux *résultats à court terme* – les résultats qui relèvent directement des activités d'une organisation. Le modèle logique démontre comment les résultats à court terme peuvent engendrer des résultats à moyen terme et avoir des effets à long terme.

Le CAO a établi un petit nombre de mesures du rendement pertinentes pour les résultats à court terme. Le choix de mesures pour chaque résultat est basé sur ce qu'il est possible de mesurer chaque année et sur l'information qui serait la plus utile pour orienter les décisions et la compréhension de la façon dont le CAO atteint ses objectifs en matière de résultats.

La prochaine étape est de déterminer les indicateurs appropriés pour chaque mesure. Le choix de quelques principaux indicateurs pour chaque mesure permettra au CAO de suivre son rendement de plusieurs points de vue, tout en ayant un nombre maîtrisable d'indicateurs. En utilisant une variété d'indicateurs pour décrire le rendement du CAO, il est possible de comprendre le rendement relatif (%) ainsi que des valeurs spécifiques (nombre et montant).

L'annexe 4 propose un aperçu du nouveau cadre des mesures de rendement ainsi que les résultats à court terme, les mesures et les indicateurs.

Le cadre des mesures du rendement du CAO n'est pas encore finalisé. Le CAO est actuellement dans les étapes suivantes de ce processus, comprenant l'établissement de cibles pour chaque indicateur et l'achèvement de l'analyse pour produire les données de référence et les résultats actuels. Ce travail sera effectué et diffusé au début de 2017.

Technologies de l'information

Transformation des activités grâce aux technologies de l'information

La principale fonction du programme de technologies de l'information du CAO est de soutenir les résultats opérationnels du CAO et l'innovation. En 2016-2017, avec la mise en œuvre de Nova, le système nuagique de gestion des demandes et des subventions et le lancement de son nouveau site Web public, le CAO a complètement transformé sa présence en ligne.

En 2017-2018, le service des TI se concentrera sur les prolongements de cette transformation. Le déploiement de Nova continuera au cours de l'année à mesure que chaque programme sera lancé deux mois avant sa date limite. Pour atténuer les risques de transition, les TI surveillent étroitement les expériences des utilisateurs et s'occupent rapidement des problèmes qui surgissent. Le service des TI soutiendra la formation aux systèmes et gèrera les améliorations au système et les mises à jour en collaboration avec le fournisseur de services. Des ressources de TI seront aussi affectées pour fournir des conseils et une assistance technique aux intervenants internes et externes.

Le nouveau site Web continuera à développer la présence en ligne du CAO en lui fournissant une plateforme pour fait état de réussites et mettre en vedette les bénéficiaires récents de subventions. Le nouveau site Web a été construit avec les technologies les plus récentes, permettant une navigation facile et une gestion simplifiée du contenu pour répondre aux exigences définies par le CAO. Il sera également conforme à la *Loi sur l'accessibilité des personnes handicapées de l'Ontario* (LAPHO).

En 2017-2018, le CAO modernisera également son intranet et déploiera d'autres outils de collaboration interne afin que le personnel des différents services du CAO puisse collaborer et travailler plus facilement.

Avec l'adoption croissante de solutions nuagiques, le CAO continuera à rechercher des façons d'augmenter son efficacité, en ayant recours à des services comme Microsoft Office 365 et d'autres nouvelles technologies.

Veille stratégique et données ouvertes

Comme il accumule de plus en plus de données, le CAO améliorera sa capacité de veille stratégique afin de mieux utiliser ses données sur les subventions et ses activités. En 2017-2018, le CAO implantera une solution de veille stratégique donnant à tous les services la capacité d'utiliser plus efficacement les données du CAO.

Le service des TI soutiendra également les exigences en vertu de la directive sur les données ouvertes de l'Ontario, trouvant des façons novatrices et intéressantes de permettre l'accès à des ensembles de données ouvertes au public.

Gestion des risques en incorporant la résilience

Le service des TI assure des services d'entreprise complets, dont la messagerie électronique, des sites Web, des bases de données, le soutien des ordinateurs de bureau et des serveurs ainsi que

toutes les fonctions du service d'assistance pour le personnel du CAO. À la suite du passage à un système nuagique de gestion des demandes et des subventions, les TI examinent l'infrastructure de réseau du CAO et élaborent des plans de continuité des activités pour gérer les risques présentés par une défaillance possible du réseau.

Le programme des TI du CAO mettra également l'accent sur une cybersécurité accrue afin d'assurer la résilience des systèmes dans un environnement de cybermenaces en constante évolution. Le renforcement de ce programme comprendra une politique informatique robuste et une sensibilisation constante du personnel à tous les niveaux aux cybermenaces. Il comportera la mise en place d'une infrastructure de sécurité renforcée et fera appel à de tiers fournisseurs au besoin.

En tant qu'organisme du gouvernement provincial, le CAO se conforme à l'esprit et à l'intention des normes et de la directive sur les technologies de l'information de l'Ontario. En 2017-2018, le CAO examinera son environnement technologique afin d'évaluer et d'atténuer les risques et d'assurer qu'il respecte adéquatement les normes.

Gestion des documents

Le CAO deviendra sujet à la *Loi sur la protection des renseignements personnels et les documents électroniques* (LPRPDE) en février 2017. Une nouvelle série de documents pour la gestion des documents prendra effet en avril 2017.

Le CAO travaille à la mise à jour de son programme de gestion des documents, en utilisant les séries de documents communs basés sur les fonctions des Archives publiques de l'Ontario. Le CAO a consulté le personnel des Archives pendant cette étape de développement pour élaborer une version convenant aux activités du CAO, tout en conservant le cadre de gestion général utilisé par les Archives pour élaborer les modèles de ces séries.

L'objectif du CAO au cours des deux prochaines années est d'élaborer et d'implanter complètement la technologie appropriée, y compris un système de gestion électronique des documents et des données et un système de gestion de l'information, afin de fournir au personnel les outils appropriés pour gérer les documents. Ces outils assureront également que le CAO satisfait à ses obligations légales, de sécurité et d'accès à l'information imposées par la LPRPDE.

Initiatives avec de tierces parties

Artistes en résidence – Éducation (AER-E)

Le CAO a créé des partenariats avec des conseils scolaires de l'Ontario pour mettre en place des résidences d'artistes dans les écoles de ces conseils. Le CAO a actuellement des partenariats avec les conseils suivants :

- Conseil des écoles publiques de l'Est de l'Ontario
- Conseil scolaire catholique du Nouvel-Ontario
- Conseil scolaire catholique Providence
- Conseil scolaire de district catholique Centre-Sud
- Conseil scolaire de district catholique de Centre-Est de l'Ontario
- Conseil scolaire de district catholique Franco-Nord
- Conseil scolaire public du Grand-Nord de l'Ontario
- Conseil scolaire public du nord-est de l'Ontario
- Durham District School Board
- Keewatin-Patricia District School Board
- Kenora Catholic District School Board
- Limestone District School Board
- London District Catholic School Board
- Near North District School Board
- Rainbow District School Board
- Thames Valley District School Board
- Toronto District School Board
- York Region District School Board

Des ententes détaillées sont en place avec chaque partenaire pour assurer le respect de la Directive sur la responsabilité en matière de paiements de transfert (DRMPT). L'objectif à long terme est d'avoir des résidences d'artistes dans les écoles partout en Ontario, bien qu'il ne soit pas possible d'élargir ce programme sans financement réservé.

Cours Perfectionnement de l'artiste éducateur du Royal Conservatory of Music

En 2009, le Royal Conservatory of Music a commencé à proposer des cours de perfectionnement qui soutiennent les artistes pour travailler plus efficacement en milieu scolaire et communautaire. Le financement du CAO a permis de réduire considérablement les droits d'inscription d'artistes de l'Ontario au cours Perfectionnement de l'artiste éducateur. Le CAO a également choisi les endroits dans la province où le cours serait donné.

En 2015-2016, le Royal Conservatory a décidé de suspendre le programme et l'année suivante, de le supprimer complètement. Par la suite, le CAO a augmenté son développement de nouvelles possibilités de formation au niveau local par l'entremise de ses programmes de subventions.

Ontario danse

Ce programme financé par le CAO aide à renforcer et à développer la diffusion de la danse en Ontario ainsi qu'à augmenter la portée et la diversité de la danse dans les collectivités de la

province. Ce programme développe également la capacité des diffuseurs, des artistes et des organismes de la danse, et favorise le développement du public, éveillant ainsi chez un grand nombre d'Ontariens et d'Ontariennes un intérêt pour la danse de tout genre. Le CAO coordonne actuellement des partenariats avec 11 diffuseurs des arts multidisciplinaires situés à l'extérieur de Toronto. Ontario Presents administre le programme au nom du CAO et le contrat en place assure la conformité à la DRMPT.

Connexions Théâtres/Theatre Connects

Conçu sur le modèle du programme à succès Ontario Danse du CAO, Connexions Théâtres et son programme anglophone parallèle Theatre Connects favorisent des connexions entre les troupes de théâtre, les diffuseurs de spectacles artistiques, l'auditoire qui assiste à des spectacles et le public qui participe à des ateliers et des démonstrations. Le CAO s'est associé à Ontario Presents et à Réseau Ontario pour gérer cette initiative, un programme pilote actuellement en sa quatrième année.

Programmes de subventions par des tiers (recommandataires)

La force du modèle des programmes à recommandataires est sa capacité de répondre aux besoins régionaux, sa souplesse, sa rentabilité et son processus de demande relativement simple, comparativement aux autres programmes de subventions. Les artistes de toutes les régions de la province, à toutes les étapes de leurs carrières et de toutes les communautés culturelles, dépendent de ces programmes, malgré le fait que ces subventions soient relativement peu élevées. Un aspect clé de la réussite de ces programmes vient du fait que les artistes en région ont la possibilité de porter leurs œuvres à l'attention des galeries locales, des éditeurs et des compagnies de théâtre. Les recommandataires sont en mesure de découvrir les artistes dans leurs régions qu'ils connaissent mal et de commencer à développer des relations avec eux.

Le CAO publie des directives et des règlements à l'intention des recommandataires dans ses trois programmes de recommandataires. Ces exigences comprennent des critères d'évaluation, l'utilisation des priorités stratégiques dans la prise de décision, des procédures concernant le traitement des demandes, la communication des résultats aux candidats, et la préparation d'un rapport final annuel sur les recommandations. Les recommandataires sont évalués sur leur capacité d'agir en tant que recommandataires efficaces en atteignant les objectifs des programmes; de se conformer aux priorités stratégiques du CAO démontrées par le jugement manifeste dans les recommandations de l'année précédente; de gérer efficacement le budget affecté; et d'avoir un processus efficace de demandes de subvention. Les recommandataires sont choisis chaque année par le responsable concerné du CAO en se basant sur un examen des recommandations de subvention de l'année précédente et les rapports finaux des recommandataires.

En 2016-2017, le CAO a 153 recommandataires approuvés qui participent à trois programmes de tiers dans la province. Les recommandataires sont responsables avec le CAO de diffuser très largement l'information au sujet du programme dans leur région. Les candidats des divers programmes contactent directement les recommandataires, et non le CAO, pour soumettre une demande.

Les recommandations en vertu de ces programmes de subventions sont faites au CAO pour traitement et paiement. Les candidats à succès ont l'obligation de soumettre des rapports finaux au CAO. Les recommandataires ne reçoivent pas d'assistance financière directe pour administrer leurs affectations, bien qu'en général, ils reçoivent des subventions de fonctionnement ou de projet du CAO.

Dans tous les cas, les demandes approuvées sont acheminées au CAO par le recommandataire après la décision d'attribution de la subvention.

Programmes actuels de subventions par des tiers du CAO

- **Littérature, Recommender Grants for Writers – budget annuel de 840 000 \$**
Ce programme propose des subventions de 1 500 à 5 000 dollars pour aider des écrivains professionnels à créer de nouvelles œuvres. Il est administré par des éditeurs de livres et de périodiques et avait 36 recommandataires tiers en 2016-2017.
- **Théâtre, Theatre Creator's Reserve – budget annuel de 379 000 \$**
Ce programme aide les créateurs de théâtre professionnel et les collectifs informels de créateurs de l'Ontario en subventionnant la création d'œuvres. Les demandes sont adressées aux compagnies de théâtre recommandataires qui choisissent celles à subventionner. Il y avait 45 recommandataires de théâtre en 2016-2017.
- **Arts visuels, Aide aux expositions – budget annuel de 427 000 \$**
Ce programme verse des subventions de 500 à 1 500 dollars pour aider des artistes et des collectifs à payer les coûts reliés à la présentation de leurs œuvres dans une exposition publique. Les subventions sont décernées par des tiers recommandataires (galeries d'art publiques, centres d'artistes autogérés et autres organismes) de la province. Il y avait 71 recommandataires en 2016-2017. Les artistes présentent leur demande directement au recommandataire situé dans leur région de résidence ou à l'un des recommandataires spécialisés.
- **Arts visuels, Artistes autochtones – aide pour matériaux et fournitures – budget annuel de 24 000 \$**
Ce programme accorde des microsubventions de 500 dollars aux artistes de Premières Nations, Inuit ou métis des arts visuels, des métiers d'art ou des formes artistiques autochtones traditionnelles. Les subventions servent à l'achat de matériaux et de fournitures artistiques. Les artistes présentent leurs demandes à l'un des quatre organismes recommandataires autochtones.

Plan de mise en œuvre

Veillez consulter l'annexe 5 pour le plan de mise en œuvre de niveau élevé de 2017-2018 du CAO, qui énumère les principaux jalons opérationnels par trimestre.

Communications

Objectifs et priorités

Travaillant à l'intérieur du plan stratégique de cinq ans du CAO *Dynamique des arts et intérêt public*, l'unité des communications du CAO poursuit les objectifs suivants :

- Rehausser le profil et la visibilité du Conseil des arts de l'Ontario, le principal véhicule de soutien du secteur des arts sans but lucratif du gouvernement de l'Ontario.
- Promouvoir la valeur des arts et faire la promotion des arts au nom des milieux artistiques de l'Ontario.
- Diffuser des renseignements au sujet des programmes de subventions du CAO et des activités du CAO, l'accent étant mis cette année sur la restructuration des programmes et le nouveau cadre de financement.

L'unité des communications continue d'avoir les priorités spécifiques suivantes :

- Soutenir les efforts de promotion des intérêts du directeur général et du conseil d'administration, y compris développer et renforcer les relations avec les députés.
- Soutenir les activités de rayonnement du CAO par le biais d'outils et d'activités spéciales.
- Servir de liaison avec le ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport (MTCS) pour les annonces et les problèmes, et fournir du soutien pour encourager des candidatures aux Prix de la première ministre pour l'excellence artistique.
- Fournir des services de communication pour les programmes du CAO et ses activités de recherche, et être responsable de toutes les communications du CAO dans le site Web du CAO.
- Produire des événements, des bulletins, des communiqués/infos éclair, publicités, publications et autres produits de communication (vidéos, webinaires) selon les besoins.
- Utiliser des médias sociaux pour maintenir la présence du CAO sur Facebook et Twitter et chercher à créer d'autres relations en ligne pour le CAO.

Nova, le système en ligne de gestion des demandes et des subventions du CAO

Le plan de déploiement de Nova, le nouveau système en ligne de gestion des subventions du CAO, sera un important sujet de communication en 2017-2018. Nous prévoyons que les médias sociaux nécessiteront des ressources accrues pour gérer les réactions des milieux artistiques et leur acceptation de ce qui sera un changement radical dans la gestion des activités du CAO.

Fonds culturel autochtone

L'annonce imminente du Fonds culturel autochtone, qui sera géré par le CAO au nom du Ministère, nécessitera un effort important de l'unité des communications.

Loi sur l'accessibilité des personnes handicapées de l'Ontario (LAPHO)

Les exigences en matière de communication en vertu de la LAPHO ont des conséquences significatives sur le CAO et ses organismes clients et nécessiteront des stratégies de communication, ainsi que des outils spécifiques, y compris pour la production de certains documents en formats multiples.

Soutien du conseil d'administration

Le Service des communications continue d'assurer le soutien général des membres du conseil d'administration et du personnel en se chargeant de la coordination des événements, des notes d'allocation pour les événements publics et de la production de documents pour des initiatives particulières de promotion des intérêts.

Prix

Le Service des communications fournit beaucoup de soutien à la section des prix du CAO. Cela comprend des communiqués, des stratégies d'événements pour les présentations de prix et des notes d'allocation des représentants du CAO, sans compter la présence sur les médias sociaux.

Prix de la première ministre pour l'excellence artistique

L'unité des communications soutient les activités du MTCS pour faire connaître les Prix de la première ministre pour l'excellence artistique et susciter des demandes en plus de fournir beaucoup de soutien à l'événement du Ministère pour célébrer les nommés et les gagnants.

Fête de la culture

Le CAO poursuit son soutien du poste de coordonnatrice/animatrice de la Fête de la culture en Ontario avec son engagement de 40 000 dollars en 2017-2018 sous réserve de la continuation du financement par le MTCS de cette activité provinciale qui appuie l'objectif de « renforcer la culture dans les collectivités » de la nouvelle Stratégie ontarienne pour la culture. Le soutien provincial de la Fête de la culture avait été établi au départ en reconnaissance de la fin de semaine de célébration des artistes et de la *Loi sur le statut de l'artiste*.

Services en français

Le CAO tient à fournir des services en français conformément aux exigences de la *Loi sur les services en français*. Cette loi garantit aux membres du public le droit de communiquer en français et de recevoir les services disponibles en français de tous les ministères et agences du gouvernement de l'Ontario.

Budget financier

Le résumé des prévisions financières jusqu'en 2019-2020 et les prévisions d'équivalents à temps plein figurent dans les annexes 1 et 2.

Faits saillants du budget et des prévisions

- La subvention d'exploitation versée par le gouvernement de l'Ontario est de 59 937 400 dollars, somme qui a atteint son niveau actuel en 2009-2010 à la suite d'une augmentation de 5 millions. 2016-2017 est la huitième année du CAO à ce palier (à l'exception des fonds additionnels d'exception de 600 000 \$ ayant été reçus en 2012-2013 et 2013-2014 à la suite de la conclusion du programme Fonds d'investissement dans les arts). La prévision financière suppose que le niveau actuel du financement de base demeurera inchangé jusqu'à l'exercice 2019-2020.
- Des fonds additionnels ont été reçus en vertu de l'entente Canada-Ontario sur la promotion des langues officielles. Le programme, actuellement en sa quatrième année, prend fin en 2017-2018.
- En vertu de l'entente Canada-Ontario sur les activités et les expressions culturelles, artistiques et patrimoniales de la communauté francophone, le CAO reçoit des fonds pour soutenir les arts visuels et appliqués. C'est la deuxième année de ce programme de quatre ans.
- Ontario a lancé un Fonds de mobilisation créative de 2,25 millions de dollars, qui établit des partenariats entre les artistes et les défenseurs des intérêts pour prévenir la violence sexuelle. Ces partenariats veulent contester les normes et changer les attitudes au sujet de la violence sexuelle et le harcèlement par l'entremise de projets artistiques. Le Fonds est administré par le CAO au nom de la Direction générale de la condition féminine de l'Ontario au cours des trois prochaines années. C'est la deuxième année de ce programme.
- Dans le cadre de *Cheminer ensemble*, le plan d'action de l'Ontario mis en place dans la foulée du rapport de la Commission de vérité et réconciliation du Canada, le gouvernement a constitué un nouveau Fonds culturel autochtone pour soutenir les activités culturelles des communautés autochtones de l'Ontario afin de faire rayonner la vitalité des cultures autochtones en Ontario et de favoriser la réconciliation. Ce fonds de 5 millions de dollars par année sera administré par le CAO, qui a entrepris des consultations publiques ainsi que l'élaboration du programme au cours de l'exercice actuel en vue d'un lancement complet en 2017-2018.
- Le CAO budgète attentivement ses revenus d'autofinancement. Le total des revenus d'autofinancement en 2016-2017 au budget est de 456 702 \$, la plupart provenant d'intérêts et de revenus de placements. Compte tenu des taux d'intérêt, le CAO prévoit 290 000 dollars à ce poste dans le budget de son fonds de fonctionnement. Un revenu de placement inférieur aux attentes est considéré un faible risque pour le fonds de fonctionnement et les programmes, puisque la plupart des effets d'une telle éventualité plomberaient surtout les fonds dirigés.
- Le CAO prépare un budget de fonctionnement équilibré chaque année avec une cible générale d'affectation de 86 % du total aux subventions et programmes, 2 % pour des services et 12 % pour les dépenses administratives.

- À part l'ajout des activités du Fonds culturel autochtone au cours du présent exercice, il n'y a pas actuellement d'autre écart important entre les prévisions et le budget de fonctionnement de base.
- Le CAO surveille étroitement ses dépenses afin d'assurer l'absence d'écarts importants. Afin de couvrir les dépenses imprévues, le CAO examine les fonds sous-utilisés dans d'autres domaines pour s'assurer que les ressources nécessaires figurent au budget. Les dépenses importantes sont incorporées au budget en tant qu'élément du budget annuel, y compris en examinant le solde modeste des fonds non affectés cumulatifs du CAO (970 413 \$ au début de l'exercice 2016-2017).
- De plus, un budget est préparé pour l'utilisation stratégique de l'excédent par des initiatives pilotes ou spéciales uniques. En 2016-2017, le CAO a porté à son budget plusieurs projets défrayés par un fonds de réserve de 1 435 000 dollars réservé au conseil d'administration. Les initiatives suivantes figuraient parmi ces projets :
 - Des projets de technologies de l'information dont le développement et la mise en œuvre de Nova, le système en ligne de gestion des subventions; le nouveau site Web du CAO; et une solution enrichie de sauvegarde des TI.
 - Des initiatives entourant les programmes de subventions, notamment la restructuration des programmes et le nouveau cadre de financement, et les initiatives de développement des publics.
 - Des activités d'engagement communautaire.
 - Des initiatives de développement du marché.
 - La gestion des documents et la conformité à la LPRPDE.
 - Le plan d'équité et des initiatives de cette nature.
- Les montants engagés pour des subventions qui seront versées à l'avenir, lorsque des exigences particulières seront satisfaites, ne figurent dans les dépenses que lorsqu'ils sont déboursés. Le solde de ces engagements était de 863 300 dollars au 31 mars 2016.
- Les immobilisations du CAO se composent de matériel informatique, de logiciels, d'améliorations locatives, de meubles et de matériel de bureau. La valeur comptable nette actuelle est de 2 820 959 dollars. Les immobilisations en cours de développement (pour Nova) s'élevaient à 654 466 dollars le 31 mars 2016. L'amortissement de Nova commencera lorsqu'il entrera en service en 2017.
- Le CAO a procédé à des améliorations locatives à l'occasion de son aménagement dans de nouveaux bureaux en janvier 2016. Le déménagement a permis au CAO de réduire ses besoins en espace et de maîtriser ses dépenses au chapitre du loyer et d'éviter l'augmentation considérable du loyer de ses bureaux précédents. D'autres travaux, dont des mesures d'accessibilité, ont eu lieu en 2016-2017. Le coût total des améliorations locatives a été couvert en grande partie par les incitatifs du propriétaire, ainsi que par des fonds dans un fonds réservé interne.

ANNEXE 1 – Sommaire de prévisions financières

ORGANISME :	SOMMAIRE DES PRÉVISIONS FINANCIÈRES						
	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020
	RÉEL	RÉEL	BUDGET	RÉEL PROJETÉ	BUDGET	PRÉVISION	
Conseil des arts de l'Ontario							
PROVINCE DE L'ONTARIO							
Subvention générale MTCS (entretien compris)	59 937 400	59 937 400	59 937 400	59 937 400	59 937 400	59 937 400	59 937 400
MTCS (CANON - services en français)	117 300	125 300	100 000	100 000	98 000		
MTCS (Fonds culturel autochtone)				200 000	5 000 000	5 000 000	5 000 000
Autre (Office des affaires francophones - Développement culturel)		75 000	75 000	70 000	85 000	60 000	
Autre (Direction de la condition féminine de l'Ontario)		750 000	750 000	750 000	750 000		
1> TOTAL DU FINANCEMENT PROVINCIAL	60 054 700	60 887 700	60 862 400	61 057 400	65 850 400	64 997 400	64 937 400
AUTRE GOUVERNEMENT							
(préciser le nom du programme, le gouvernement et la période de financement)							
2> TOTAL AUTRE REVENU DU GOUVERNEMENT	0	0	0	0	0	0	0
REVENUS D'AUTOFINANCEMENT							
Revenu de placement	425 026	342 933	300 000	290 000	290 000	290 000	290 000
Subventions non gouvernementales							
Autre (préciser la source, ex. transfert de fonds, fonds dirigés/de réserve):							
Administration des fonds	63 229	66 610	60 000	66 702	60 000	60 000	60 000
Recouvrement de subventions d'exercices précédents	81 689	139 149	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000
Divers	58	106 556	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000
3> TOTAL D'AUTOFINANCEMENT	570 002	655 248	460 000	456 702	450 000	450 000	450 000
4> TOTAL DES REVENUS : 1+2+3	60 624 702	61 542 948	61 322 400	61 514 102	66 300 400	65 447 400	65 387 400
DÉPENSES							
Subventions / autres programmes	53 204 148	52 439 246	52 700 000	52 559 564	56 600 000	55 825 000	55 690 000
Services	993 061	1 001 119	1 100 000	1 315 216	994 420	900 000	900 000
Administration							
Salaires et avantages sociaux	5 110 510	5 207 969	5 733 178	5 780 579	5 953 579	6 128 579	6 303 579
Occupation/bail	518 850	946 701	741 540	570 640	570 640	570 640	570 640
Déplacements	160 693	138 329	160 000	178 329	178 329	178 329	178 329
Communications	285 307	234 761	240 000	240 000	240 000	240 000	240 000
Divers	784 232	1 087 086	597 682	1 069 774	1 263 432	1 154 852	1 104 852
5> TOTAL DES DÉPENSES	61 056 801	61 055 211	61 272 400	61 714 102	65 800 400	64 997 400	64 987 400
Excédent / (déficit) net : 4-5	-432 099	487 737	50 000	-200 000	500 000	450 000	400 000
Amortissement de l'apport de capital différé	-	-	-	-	-	-	-
Amortissement des immobilisations	75 118	550 147	250 000	400 000	500 000	450 000	400 000
Excédent / (déficit) net après l'amortissement	-507 217	-62 410	-200 000	-600 000	0	0	0
Actif (déficit) net, début d'exercice	1 655 686	1 718 072	2 548 960	2 548 960	2 148 960	2 148 960	2 148 960
Transfert entre fonds	534 859	929 760	200 000	200 000			
Gains net des réévaluations	34 744	-36 462	0	-	-	-	-
Actif (déficit) net, fin d'exercice	1 718 072	2 548 960	2 548 960	2 148 960	2 148 960	2 148 960	2 148 960
Notes afférentes :							
Fonds qui constituent l'actif (déficit) net							
Montant investi en immobilisations							
Fonds dirigés	1 020 995	1 444 232					
Fonds non affectés	526 299	970 413					
Gains cumulatifs des réévaluations	170 778	134 315					
	1 718 072	2 548 960					

ANNEXE 2 – Prévision d'ETP

ORGANISME :							
Conseil des arts de l'Ontario							
	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020
	RÉEL	RÉEL	RÉEL	PRÉVISION	2E PRÉVISION		PRÉVISION
ETP							
Total des ETP	61.00	63.47	64.83	65.66	68.34	67	67

Remarque : L'effectif permanent du CAO n'a pas changer entre le compte réel de 2014-2015 et 2015-2016. L'augmentation d'ETP au cours de cette période est attribuable à une modification de la méthode de dénombrement des ETP. Le dénombrement incluait auparavant uniquement le personnel permanent. Depuis 2015-2016, le dénombrement de l'effectif indique tout le personnel, y compris les employés permanents, à temps partiel et temporaires.