

Dossier d'évaluation des risques									
Conseil des arts de l'Ontario									
Risque	Priorité stratégique touchée	Description de l'impact et de la portée (conséquences)	Probabilité et impact	Stratégies d'atténuation (plans d'action)	Évaluation globale du risque	Risque/atténuation financé?	Responsable du risque	Dates cibles des stratégies d'atténuation	
Entrez une courte description du risque.	Quelle priorité stratégique est touchée par le risque? (Le cas échéant, entrez les objectifs, but ou cibles connexes, etc.)	Précisez l'impact du risque, financier et autre (opérations, réputation, etc.). Examinez si possible des informations historiques, des données ou des statistiques. Quantifiez les conséquences en termes de coût, de qualité, de temps (inclure des dates et des chiffres exacts).	Probabilité : Faible, moyenne ou élevée Impact : Faible, Moyen ou Élevé	Les stratégies d'atténuation ne doivent pas inclure des demandes de ressources ou de financement additionnels de la province. Décrivez les stratégies de gestion du risque de l'organisme. Précisez si la stratégie est en place ou quand elle le sera (dates exactes, svp). Préciser le risque résiduel prévu après la mise en oeuvre de la stratégie. Précisez l'état actuel de la stratégie d'atténuation.	Faible, Moyen, Élevé	Le coût de l'atténuation du risque ou du risque complet est-il inclus dans l'affectation budgétaire?	Poste chargé de la stratégie d'atténuation et de la gestion du enjeu ou du risque.		
Catégorie de risque									
Stratégie/Politique/Rendement - risque que les stratégies et les politiques ne produisent pas les résultats exigés/ciblés et ne soutiennent pas correctement les besoins des activités; inclure les risques en matière de perception/réputation auprès des parties intéressées et du public, la possibilité de ne pas atteindre les cibles de rendement et les objectifs du programme dont la réalisation dépend grandement d'autres initiatives.									
1	Incapacité à démontrer l'utilisation avantageuse des subventions.	Priorité stratégique touchée - Investir dans les artistes et organismes artistiques dynamiques de l'Ontario	Les conséquences sont considérables. Le gouvernement pourrait perdre confiance dans la capacité du CAO d'accomplir son mandat et par conséquent, réduire le financement accordé au CAO - réduction de revenu.	Probabilité : Faible Impact : Élevé	Suivi des mesures de rendement; rapports publics sur les mesures de rendement; augmentation des études et de l'analyse des impacts; mise en oeuvre du plan de promotion des intérêts; publication de nouvelles positives démontrant l'impact du financement; sondages et consultations dans le cadre du processus de planification stratégique; stratégies de communication des députés	Risque faible	Oui	Directeur général	Permanent
2	Utilisation inappropriée des fonds d'une subvention.	Priorité stratégique touchée - Investir dans les artistes et organismes artistiques dynamiques de l'Ontario	Les conséquences sont considérables - Perception du public que le cas n'est pas isolé, entraînant des généralisations au sujet de toutes les subventions. Pourrait miner la confiance du gouvernement.	Probabilité : Faible Impact : Élevé	Examen des demandes et rapports finaux par les responsables, processus d'évaluation des demandes par des pairs, processus interne d'examen des subventions (responsables avec les cadres supérieurs) pour passer en revue les recommandations, imposition de conditions avant d'engager les fonds, approbation du conseil d'administration de toutes les subventions conseillées de plus de 30 000 \$; protocole de communication robuste pour répondre aux demandes des médias.	Risque faible	Oui	Directeur général	Permanent
3	Rendement médiocre des fonds privés donnés pour créer des bourses ou des fonds spécifiques (valeur du marché des fonds réservés : 27,97 millions \$ - août 2015).	Priorité stratégique touchée - Investir dans les artistes et organismes artistiques dynamiques de l'Ontario	Les dépenses des programmes de bourses et des programmes qui dépendent du rendement des placements pourraient baisser considérablement.	Probabilité : Moyenne Impact : Moyen	Le Comité des finances et vérifications du conseil d'administration examine la politique d'investissement et la composition des actifs et rencontre les gestionnaires chaque année; le comité a examiné la diversification et envisagé d'autres placements; possibilité de considérer davantage le recours à des gestionnaires axés sur la croissance; adoption d'une approche à long terme pour établir les sorties de fonds annuelles.	Risque moyen	Oui	Comité des finances / directeur des finances et de l'administration	Permanent
4	Réduction de l'affectation du gouvernement provincial au CAO, budget plafonné malgré une demande accrue.	Toutes les priorités stratégiques seraient touchées, mais plus particulièrement l'investissement dans les artistes et organismes artistiques dynamiques de l'Ontario.	Les investissements dans les organismes artistiques et le soutien des artistes pourraient diminuer considérablement; certains programmes pourraient être abandonnés. Réduction des dépenses administratives; réduction du personnel.	Probabilité : Moyenne Impact : Élevé	Le CAO a augmenté ses communications auprès des députés pour démontrer les contributions des arts au niveau local grâce au soutien et au financement publics; augmentation des initiatives de recherche et de sensibilisation du public; contrôle strict des dépenses administratives afin de maximiser les dépenses des programmes; cadre de financement pour 2015-2016 incluant une réduction de 95 % de toutes les subventions de fonctionnement.	Risque moyen	Oui	Conseil d'administration et directeur général	Permanent
5	Incapacité d'évaluer si les cibles du plan stratégique sont atteintes ou non, à la suite de l'absence de mesures de rendement pour mesurer les résultats.	Toutes les priorités stratégiques seraient touchées.	Incapacité de démontrer les résultats obtenus par rapport à un plan pluriannuel où les progrès et les réalisations exigent du temps.	Probabilité : Moyenne Impact : Moyen	Élaboration de mesures détaillées du rendement avec suivi annuel; publication des mesures de rendement; augmentation des études et des analyses des impacts et des conséquences. Élaboration de nouvelles mesures ou mise à jour des mesures actuelles dans le cadre du nouveau plan stratégique.	Risque faible	Oui	Comité de directeurs	Permanent

Feuille d'évaluation des risques - Plan d'activités - Octobre 2015

Risque	Priorité stratégique touchée	Description de l'impact et de la portée (conséquences)	Probabilité et Impact	Stratégies d'atténuation (plans d'action)	Évaluation globale du risque	Risque/atténuation financé?	Responsable du risque	Dates cibles des stratégies d'atténuation	
Entrez une courte description du risque.	Quelle priorité stratégique est touchée par le risque? (Le cas échéant, entrez les objectifs, but ou cibles connexes, etc.)	Précisez l'impact du risque, financier et autre (opérations, réputation, etc.). Examinez si possible des informations historiques, des données ou des statistiques. Quantifiez les conséquences en termes de coût, de qualité, de temps (inclure des dates et des chiffres exacts).	Probabilité : Faible, moyenne ou élevée Impact : Faible, Moyen ou Élevé	Les stratégies d'atténuation ne doivent pas inclure des subventions de ressources ou de financement additionnels de la province. Décrivez les stratégies de gestion du risque de l'organisme. Précisez si la stratégie est en place ou quand elle le sera (dates exactes, svp). Préciser le risque résiduel prévu après la mise en oeuvre de la stratégie. Précisez l'état actuel de la stratégie d'atténuation.	Faible, Moyen, Élevé	Le coût de l'atténuation du risque ou du risque complet est-il inclus dans l'affectation budgétaire?	Poste chargé de la stratégie d'atténuation et de la gestion du enjeu ou du risque.		
6	Incapacité du nouveau plan stratégique lancé en octobre 2014 de satisfaire les attentes de nos diverses parties intéressées clés	Les quatre objectifs du plan stratégiques seraient touchés.	Les attentes sont variées et tout changement significatif aux niveaux actuels de financement suscitera une résistance au changement.	Probabilité : Élevée Impact : Moyen	Le cadre de financement de 2015-2016 comprend une réduction générale de 5 % de tous les programmes de subventions de projets et de fonctionnement. Le plan de communication du nouveau plan stratégique comprend des lettres, des communications électroniques et des réunions publiques dans environ 10 collectivités. Poursuite du cadre de financement en 2016-2017.	Risque moyen	oui	Comité de directeurs	Mise en oeuvre des modifications aux subventions en 2015-2016
7	Incapacité d'atteindre les objectifs du plan stratégique et non-satisfaction des attentes du public / gouvernement / milieu des arts.	Toutes les priorités stratégiques seraient touchées.	Possibilité de perte de crédibilité au sein du milieu des arts pouvant entraîner une perte de confiance du gouvernement.	Probabilité : Moyenne Impact : Moyen	Des communications permanentes avec les parties intéressées par le site Web, des bulletins électroniques et des lettres aux artistes et organismes artistiques.	Risque moyen	Oui	Comité de directeurs	Permanent
Catégorie de risque		Gouvernance/Organisationnel - comprend les risques liés à la structure de l'organisation, à la responsabilisation et aux responsabilités; les risques que la culture et l'engagement de la direction ne soutiennent pas les structures formelles, y compris les risques liés au contrôle financier ou à la comptabilité; et les enjeux soulevés par le personnel, les partenaires et les parties intéressées.							
8	Non-respect des nouvelles normes de comptabilité du gouvernement à l'intention des organismes sous contrôle public.	Objectif de gestion d'avoir des rapports financiers appropriés.	Enregistrement et rapports inappropriés des opérations financières, augmentation du temps et des ressources exigées par les audits, retards dans la production des rapports financiers.	Probabilité : Faible Impact : Moyen	Discussions permanentes avec le Bureau du Vérificateur général et KPMG pour obtenir des conseils, une direction, une assistance et de la formation. Aucun défi significatif n'est prévu cette année.	Risque faible	Oui	Directeur des finances et de l'administration	Permanent
Catégorie de risque		Juridique/Conformité - comprend le risque de poursuites, les risques de non-respect des lois et politiques applicables, et les risques liés à la gestion de contrats.							
9	Les conditions des paiements des subventions du CAO ne sont pas conformes à la Directive de responsabilisation en matière de paiement de transfert (DRTP).	Priorité de gestion - conformité administrative renforcée aux politiques et directions du gouvernement.	Le gouvernement pourrait perdre confiance en la capacité du CAO de fonctionner comme prévu; le financement pourrait être réduit.	Probabilité : Faible Impact : Élevé	Examen périodique de la conformité du manuel des politiques du CAO à la DRTP; examen annuel de l'évaluation des risques des programmes de subventions et des nouveaux programmes; examens périodiques par la Vérification interne du ministère.	Risque faible	Oui	Directrice des subventions et directeur des finances et de l'administration	Permanent
10	Risque de responsabilité du CAO pour des artistes particuliers (bénéficiaires de subvention) intervenant auprès de personnes vulnérables en milieu communautaire, dans des écoles, etc.	Priorité de gestion - conformité administrative renforcée aux lois et à « l'obligation de diligence ».	Possibilité de poursuite contre le CAO pour ne pas avoir géré l'enjeu proactivement.	Probabilité : Faible Impact : Moyen	Les artistes particuliers, collectifs et organismes qui présentent des demandes à des programmes du CAO (autres que ceux de création) pour assurer des programmes artistiques en milieu scolaire ou communautaires doivent produire (lorsque nécessaire) une vérification de leur casier judiciaire ou une vérification de secteur vulnérable; le CAO s'est doté d'assurances pour les membres de son conseil d'administration et ses dirigeants.	Risque faible	Oui	Directrice des subventions	Permanent
11	Non-respect de toutes les directives du gouvernement : déplacement, repas et accueil, approvisionnement, protocole d'entente, conflits d'intérêts, etc.	Priorité de gestion - conformité administrative renforcée aux politiques et directions du gouvernement.	Utilisations inappropriées des fonds; reportages négatifs dans les médias. Le gouvernement pourrait perdre confiance dans le CAO.	Probabilité : Faible Impact : Moyen	Rapports de gestion courants aux comités du conseil d'administration et au CA au complet; orientation des nouveaux membres du CA et du nouveau personnel; examen par des vérificateurs externes d'un échantillon de demandes de remboursement de déplacement; divulgation des dépenses de déplacement du CA et des cadres supérieurs à partir de janvier 2015.	Risque faible	Oui	Directeur général	Permanent
Catégorie de risque		Opérations/Prestation de services - comprend les risques que les produits ou services ne soient pas complétés ou livrés comme prévu; retards des projets d'immobilisation et autres; niveau d'efficacité, d'efficience, de clientèle des programmes.							

Feuille d'évaluation des risques - Plan d'activités - Octobre 2015

Risque	Priorité stratégique touchée	Description de l'impact et de la portée (conséquences)	Probabilité et Impact	Stratégies d'atténuation (plans d'action)	Évaluation globale du risque	Risque/atténuation financé?	Responsable du risque	Dates cibles des stratégies d'atténuation	
Entrez une courte description du risque.	Quelle priorité stratégique est touchée par le risque? (Le cas échéant, entrez les objectifs, but ou cibles connexes, etc.)	Précisez l'impact du risque, financier et autre (opérations, réputation, etc.). Examinez si possible des informations historiques, des données ou des statistiques. Quantifiez les conséquences en termes de coût, de qualité, de temps (inclure des dates et des chiffres exacts).	Probabilité : Faible, moyenne ou élevée Impact : Faible, Moyen ou Élevé	Les stratégies d'atténuation ne doivent pas inclure des subventions de ressources ou de financement additionnels de la province. Décrivez les stratégies de gestion du risque de l'organisme. Précisez si la stratégie est en place ou quand elle le sera (dates exactes, svp). Préciser le risque résiduel prévu après la mise en oeuvre de la stratégie. Précisez l'état actuel de la stratégie d'atténuation.	Faible, Moyen, Élevé	Le coût de l'atténuation du risque ou du risque complet est-il inclus dans l'affectation budgétaire?	Poste chargé de la stratégie d'atténuation et de la gestion de l'enjeu ou du risque.		
12	Incapacité de livrer la cible de traitement de 4 mois à cause d'une augmentation significative du nombre de demandes.	Priorité de gestion - traitement efficace des demandes de façon opportune.	Des coûts additionnels peuvent survenir pour le personnel et les comités d'évaluation non prévus et budgétés, résultant en des coûts non budgétés.	Probabilité : Moyenne Impact : Élevé	Transition au nouveau système électronique de gestion des subventions et de la relation client (Nova) à l'été de 2016	Risque moyen	Oui	Comité sur les ressources humaines, Comité de direction des systèmes de gestion et Comité de directeurs	Date de déclaration électronique - été 2016
13	Les candidats trouvent le processus de demande trop compliqué et ils s'en plaignent. À partir de 2016-2017, nous allons déployer des demandes électroniques dans le cadre de notre stratégie des TI.	La priorité est de simplifier le processus de demande. Les demandes électroniques permettront plus de vérification au moment de leur soumission.	Les artistes et les organismes artistiques consacrent beaucoup trop de temps et de ressources à préparer des demandes plutôt que de concentrer sur leurs missions artistiques.	Probabilité : Moyenne Impact : Moyen	Il faut un plan de déploiement de Nova ainsi qu'une assistance (pour le côté technique et le contenu) pour aider les candidats. Il faut une entente sur les niveaux de services pour déterminer l'assistance appropriée pour satisfaire aux attentes. Le processus de traitement des demandes sur papier est à l'étude. Le CAO a dirigé l'élaboration du CADAC afin de réduire le temps que les demandeurs consacrent à soumettre des renseignements financiers au CAO, au Conseil des arts du Canada et aux conseils des arts municipaux.	Risque moyen	Oui	Directrice des subventions	Permanent
Catégorie de risque		Effectif - comprend les risques liés à la rémunération du personnel, aux relations du travail et aux ressources humaines; données indiquant un roulement élevé du personnel, retraites imminentes, absentéisme élevé pour cause de maladie, plaintes du personnel							
14	Absence de représentation appropriée sur le conseil d'administration – géographique et compétences – il y a quatre vacances en date de novembre 2015	Efficacité et gouvernance du conseil d'administration.	Un conseil d'administration complet compte 12 membres. Au début de novembre 2015, il n'y avait que huit membres, des membres de longue date ayant quitté au cours des derniers mois. Une gouvernance efficace repose sur la diversité des points de vue des membres du Conseil.	Probabilité : Élevée Impact : Moyen	Encourager le gouvernement à combler les vacances en proposant des candidats qualifiés; examen de l'enquête annuelle sur l'efficacité du conseil d'administration par le Comité sur la gouvernance et le conseil d'administration; examen annuel du profil / compétences « robot » d'un membre du conseil d'administration par le Comité sur la gouvernance.	Risque moyen	Oui	Présidence du conseil d'administration	Permanent
15	Planification de la relève de la direction supérieure - directeurs. Le directeur des finances et de l'administration prend sa retraite à la fin de janvier 2016.	Stratégie de direction, de gestion et de soutien du conseil d'administration.	Enjeux entourant le transfert des connaissances et l'histoire de l'organisme; inefficacité, erreurs et retards. Risque associé à l'absence inattendue du personnel clé.	Probabilité : Moyenne Impact : Moyen	L'équipe actuelle de direction supérieure est solide et en mesure d'assumer des responsabilités en cas d'urgence. La planification de la relève est examinée annuellement.	Risque moyen	Oui	Directeur général	Permanent
16	Augmentation du stress professionnel des employés.	Possibilité des employés d'avoir un vie professionnelle équilibrée.	Augmentation marquée des demandes au cours des cinq dernières années – problèmes de productivité et de relations du travail, absentéisme résultant en des coûts administratifs additionnels. La participation des employés à l'élaboration du nouveau projet d'informatisation des demandes de subvention et de gestion des relations avec les clients a alourdi les tâches du personnel.	Probabilité : Moyenne Impact : Élevé	Discussion en cours avec les responsables et la direction supérieure, amélioration et augmentation des communications du directeur général, échéancier mis à jour pour l'élaboration de Nova pour accorder plus de temps au processus.	Risque moyen	Oui	Directeur général	Permanent
17	Augmentation des questions de relations du travail à la suite de l'accréditation du représentant de l'unité de négociation (AEEGAPCO) en février 2012. Ratification de la première convention collective en février 2015.	Gestion efficace des ressources humaines et de la rémunération	Première convention collective ratifiée en février 2015 pour une période de trois ans, jusqu'en mars 2018.	Probabilité : Moyenne Impact : Moyen	Un comité conjoint de relations du travail a été mis sur pied composé de deux représentants de la direction et de deux représentants des employés au nom de l'AEEGAPCO. Il a pour objectif d'établir et de maintenir des relations positives et constructives et de collaborer pour résoudre les problèmes. Un mécanisme de règlement des disputes a été adopté.	Risque moyen	Oui	Directrice des ressources humaines	Permanent

Feuille d'évaluation des risques - Plan d'activités - Octobre 2015

Risque	Priorité stratégique touchée	Description de l'impact et de la portée (conséquences)	Probabilité et Impact	Stratégies d'atténuation (plans d'action)	Évaluation globale du risque	Risque/atténuation financé?	Responsable du risque	Dates cibles des stratégies d'atténuation	
Entrez une courte description du risque.	Quelle priorité stratégique est touchée par le risque? (Le cas échéant, entrez les objectifs, but ou cibles connexes, etc.)	Précisez l'impact du risque, financier et autre (opérations, réputation, etc.). Examinez si possible des informations historiques, des données ou des statistiques. Quantifiez les conséquences en termes de coût, de qualité, de temps (inclure des dates et des chiffres exacts).	Probabilité : Faible, moyenne ou élevée Impact : Faible, Moyen ou Élevé	Les stratégies d'atténuation ne doivent pas inclure des demandes de ressources ou de financement additionnels de la province. Décrivez les stratégies de gestion du risque de l'organisme. Précisez si la stratégie est en place ou quand elle le sera (dates exactes, svp). Préciser le risque résiduel prévu après la mise en oeuvre de la stratégie. Précisez l'état actuel de la stratégie d'atténuation.	Faible, Moyen, Élevé	Le coût de l'atténuation du risque ou du risque complet est-il inclus dans l'affectation budgétaire?	Poste chargé de la stratégie d'atténuation et de la gestion de l'enjeu ou du risque.		
18	Risque de ne pas avoir le bon nombre d'employés du bon niveau avec les bonnes compétences pour réaliser les objectifs stratégiques et gérer le processus de subvention.	Stratégies de gestion des efficacités administratives.	Des sommes additionnelles consacrées à l'administration; le travail n'est pas efficace.	Probabilité : Faible Impact : Moyen	À la suite de l'implantation et de l'achèvement de Nova, il faudra augmenter le personnel permanent de TI (pour répondre aux besoins internes et obtenir les compétences nécessaires). Des spécialistes additionnels ont été embauchés pour diriger l'étape d'implantation de Nova.	Risque faible	Oui	Directrice des ressources humaines, Comité des ressources humaines	Permanent
Catégorie de risque		Technologies et infrastructure de l'information - comprend les retards des projets d'immobilisations, les risques relatifs aux actifs organisationnels, les risques à la sécurité matérielle et à la sécurité des données							
19	Risque que les projets de TI prennent plus de temps que prévu, dépassements de coûts.	Stratégies de gestion des efficacités administratives.	Les inefficacités identifiées à coûts additionnels continuent, l'accès électronique par les clients est retardé et des dépenses non prévues au budget se produisent.	Probabilité : Moyenne Impact : Moyen	Le Comité de direction des systèmes de gestion (composé de tous les directeurs et du personnel des TI) approuve les plans, étudie les projets et surveille la mise en oeuvre. Un budget détaillé et un calendrier du projet ont été préparés. L'étape de construction de Nova tire à sa fin. Un chef de l'implantation a été embauché pour guider le CAO au cours de cette étape.	Risque moyen	oui	Directeur des finances et de l'administration	Permanent
20	Problèmes de gestion du changement pendant la transition aux demandes de subvention électroniques et aux autres changements d'importance aux systèmes d'information de gestion.	Stratégies de gestion des efficacités administratives et modifications des fonctions des postes et des méthodes.	Impact sur le personnel d'avoir à composer avec une nouvelle façon de travailler, certaines fonctions actuelles peuvent ne plus être nécessaires avec le temps, de nouvelles compétences peuvent être nécessaires, période de transition pendant laquelle il y a des soumissions sur papier et par voie électronique.	Probabilité : Moyenne Impact : Moyen	Le Comité de direction des systèmes de gestion (composé de tous les directeurs) et l'équipe de gestion du projet approuvent les plans, étudient les projets, surveillent la mise en oeuvre et étudient les plans de formation et de transition.	Risque moyen	oui	Comité du conseil d'administration	Printemps 2016
21	Problèmes de gestion du changement pendant que nous considérons de nouvelles façons de travailler afin de réduire l'espace occupé par nos bureaux.	Stratégies de gestion des efficacités administratives.	À la taille actuelle de ses bureaux, les coûts de location du CAO augmenteront de 50 % en 2016 à la fin du bail actuel. Il faut minimiser ces coûts en réduisant l'espace occupé, ce qui signifie que le personnel devra abandonner les bureaux privés.	Probabilité : Moyenne Impact : Faible	Le bail pour les nouveaux bureaux moins spacieux a été aigné en août 2015. Appels d'offres actuels pour la construction et l'ameublement. Le déménagement doit avoir lieu en décembre et les nouveaux bureaux seront opérationnels le 4 janvier 2016.	Faible	oui	Comité des directeurs	January 1, 2016
Catégorie de risque		Tous les autres risques - risques non compris dans les catégories précédentes. Questions entourant la responsabilité sociale du CAO - environnement, changement climatique, gestion de l'énergie, promotion de la santé, réduction du gaspillage. Comprend les risques relatifs aux tiers tels que les fournisseurs de services ou de biens.							
22	Enjeux / facteurs externes : conjoncture économique des organismes artistiques subventionnés par le CAO; adaptations aux nouvelles technologies, surtout pour l'engagement des visiteurs/publics; rémunération, relève et formation; cadre législatif - voir l'analyse de l'écosystème artistique.	Questions sur l'état du domaine - survie, soutenabilité, relève et renouvellement	L'impact varie selon l'organisme tout en ayant des enjeux communs dans certains secteurs.	Probabilité : Moyenne Impact : Moyen	Le CAO s'appuie sur des consultations et des discussions afin de savoir si et comment nous venons en aide aux organismes artistiques dans ces domaines. Le CAO peut convoquer et réunir des groupes d'organismes pour faciliter des discussions, faire de la recherche, etc.	Risque moyen	oui	Comité de directeurs	Permanent

Remarque : Les « risques financiers » ne font pas l'objet d'une catégorie à part de risques organisationnels du secteur public de l'Ontario. Comme chaque risque peut avoir un impact financier et non financier, l'impact financier doit être évalué pour chaque risque. Il faut indiquer les risques à l'origine d'insuffisances budgétaires ou mettant en doute le respect des engagements financiers.