



ONTARIO ARTS COUNCIL
CONSEIL DES ARTS DE L'ONTARIO

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

Plan d'activités de 2019–2020

Soumis au ministère
du Tourisme, de la Culture et du Sport

17 juillet 2019

Table des matières

Soutenir les objectifs du gouvernement.....	3
Mandat	5
Directions stratégiques	7
Aperçu des activités actuelles et futures.....	7
Initiatives avec de tierces parties.....	17
Analyse de l'écosystème	19
Ressources nécessaires pour atteindre les cibles et objectifs	25
Plan de communication.....	25
Stratégies d'identification, d'évaluation et d'atténuation des risques.....	26
Ressources humaines	27
Mesures de rendement du CAO.....	28
Budget et prévisions financières.....	29
Technologies de l'information	30
Plan de mise en œuvre.....	32
Annexe 1- Prévisions financières	33
Annexe 2 – Équivalents à temps plein.....	34
Annexe 3 – Dossier d'évaluation des risques	
Annexe 4 – Indicateurs de rendement	
Annexe 5 – Plan de mise en œuvre	

Soutenir les objectifs du gouvernement

Le Conseil des arts de l'Ontario (CAO) contribue aux priorités suivantes du gouvernement :

- Rendre l'Ontario prospère.
- Créer de bons emplois.
- Faire de l'Ontario un bon endroit où vivre, faire affaire et élever une famille.
- Utiliser efficacement les fonds des contribuables et assurer la responsabilisation.

Les investissements du CAO dans les artistes professionnels et les organismes artistiques sans but lucratif bâtissent et redynamisent les collectivités ontariennes et en font d'excellents endroits où vivre et travailler tout en favorisant le tourisme, les emplois et les investissements, en plus d'aider à développer la marque de l'Ontario au pays et partout au monde.

1. Rendre l'Ontario prospère

Contribution économique

- Les arts et la culture contribuent directement 25,7 milliards \$ par année au PIB de l'Ontario, soit 3,5 % de celui-ci.
- Les artistes et organismes artistiques subventionnés par le CAO créent le contenu ou le produit utilisé par les industries culturelles de l'Ontario pour générer cette activité. Autrement dit, il n'y aurait pas d'industries culturelles sans les artistes professionnels et le secteur des arts sans but lucratif.
- Souvent, les subventions initiales du CAO aident des créations artistiques à remporter un succès économique et commercial considérable. C'est le cas de la production *Come From Away*. Ses cocréateurs ont reçu deux petites subventions du CAO pour roder cette création musicale qui a depuis été acclamé par le public et les critiques. La production sur Broadway à New York a récolté plusieurs nominations pour des prix Tony et amassé plus de 12,5 millions \$ en recettes. Dernièrement, elle a obtenu trois nominations aux prix Olivier (l'équivalent londonien des Tony).
- Le soutien du CAO est souvent reconnu en tant que « sceau d'approbation » qui encourage d'autres parties à investir. Chaque dollar que l'Ontario investit en subventions de fonctionnement génère 14,92 \$ en revenus gagnés et en revenus du secteur privé.

Tourisme

- Les arts servent de pôle d'attraction touristique partout en Ontario. Les touristes à l'origine de 9,5 millions de nuitées participent à des activités artistiques et culturelles lors de leur passage en Ontario, générant 3,7 milliards \$ en PIB à l'échelle de la province.
- 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.
- Les touristes artistiques et culturels dépensent plus et restent plus longtemps : un tel touriste moyen dépense jusqu'à deux fois plus par voyage et reste une nuitée de plus.
- Le CAO assure un soutien à 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 où les propositions et les expériences touristiques sont variées. Les artistes et les organismes artistiques locaux jouent

également un rôle important en « enrichissant une destination », car ils fournissent les expériences variées recherchées par les touristes, selon les études de Destination Ontario.

Revitalisation des collectivités et développement économique local

- Les arts revitalisent les collectivités et animent le développement économique local. Ainsi, dans un sondage réalisé en 2010 auprès de 18 villes ontariennes de taille moyenne, toutes les municipalités affirment utiliser des installations culturelles et récréatives comme outil de revitalisation de leur centre-ville et 83 % d'entre elles estiment que cette stratégie constitue un outil efficace.
- La Fédération canadienne des municipalités a déclaré que « les arts, la culture et le patrimoine améliorent la capacité des gouvernements municipaux d'influencer le développement économique ».
- 88 % des Ontariens sont d'accord que les activités artistiques et culturelles sont importantes au bien-être économique d'une collectivité.

2. Créer de bons emplois

- Les arts et la culture fournissent plus de 269 000 emplois en Ontario, soit 3,8 % du nombre total d'emplois de la province.
- Chaque année, les organismes artistiques subventionnés annuellement par le CAO fournissent du travail à plus de 56 000 artistes et professionnels des arts, une masse salariale de 361,9 millions \$. Ces organismes artistiques sans but lucratif proposent aux artistes la possibilité de développer leurs compétences, leur métier et leur public, une fonction de « R et D » dont profitent autant les secteurs commerciaux que les milieux sans but lucratif, les artistes étant actifs tantôt dans un secteur, tantôt dans l'autre.

3. Faire de l'Ontario un bon endroit où vivre, faire affaire et élever une famille.

Un bon endroit où vivre et élever une famille

- 90 % des Ontariens conviennent qu'une scène artistique locale vivante aide une collectivité à devenir un bon endroit où vivre. 88 % des Ontariens pensent que si leur collectivité perdait ses activités artistiques, les résidents perdraient quelque chose de valeur.
- Plus de 47 590 activités artistiques publiques ont été proposées par les organismes qui ont reçu des subventions annuelles du CAO en 2015-2016, atteignant des publics et des participants totalisant 22,4 millions de personnes.
- Le CAO assure un rôle de leadership en éducation artistique depuis plus de 50 ans et 97 % des Ontariens affirment qu'intéresser les enfants aux arts est important pour leur développement complet.

Un bon endroit où faire affaire

- Selon la Fédération canadienne des municipalités, un secteur artistique et culturel dynamique aide les collectivités à attirer des employés et à la retenir.
- De fait, 65 % des dirigeants d'entreprise en Ontario déclarent qu'une scène artistique et culturelle vivante est un atout qui facilite le recrutement de grands talents.
- Pour leur part, 65 % des travailleurs qualifiés déclarent qu'une scène artistique et culturelle est quelque chose qu'ils recherchent lorsqu'ils envisagent de déménager dans un nouvel endroit.

- 80 % des Ontariens estiment qu'une scène artistique locale dynamique aide les collectivités à attirer des entreprises.

4. Utiliser efficacement les fonds des contribuables et assurer la responsabilisation

- La distribution des fonds publics pour les arts par le CAO est faite de façon hautement responsable grâce à un processus rigoureux d'évaluation par les pairs qui tient compte de l'impact public et collectif dans la prise de décision.
- Le CAO fonctionne de façon très rentable avec moitié moins de personnel qu'il y a 20 ans. Seuls 13 % de son budget est consacré à son administration.
- Le CAO a déménagé dans des locaux moins coûteux et réduit son espace total de 13 %, la plupart de son personnel passant de bureaux privés à des postes de travail.
- Il a également mis en œuvre récemment son système de gestion des demandes de subvention en ligne Nova, qui a amélioré son efficacité et sa rentabilité dans le traitement des 12 200 demandes qu'il reçoit chaque année.

La population ontarienne apprécie les arts et manifeste son soutien d'une foule de façons

- 87 % des Ontariens ont assisté à des événements ou spectacles artistiques (comme des festivals artistiques, des concerts, des pièces ou des galeries d'art publiques) au moins une fois au cours de l'année.
- Plus de 70 000 Ontariens ont fait 1,8 million d'heures de bénévolat pour des organismes artistiques recevant une subvention annuelle du CAO en 2015-2016 – soit l'équivalent de 31,4 millions \$ de travail à salaire horaire.
- Chaque année, plus de 380 000 Ontariens font des dons monétaires à des organismes artistiques et culturels.
- Plus de trois quarts (79 %) des Ontariens estiment que le gouvernement doit utiliser les fonds publics pour soutenir les arts.

Le modèle logique du cadre des mesures de rendement du CAO (voir l'annexe 4) détaille davantage comment les objectifs stratégiques du CAO (autrement dit, les objectifs à court terme) sont dans la foulée de résultats à long terme très positifs, c'est-à-dire, des retombées sociales et économiques pour la population et la province dans son ensemble.

Mandat

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.

Le mandat du Conseil des arts de l'Ontario (CAO) est 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 collectivités. Le CAO s'engage à assurer un accès équitable à tous les Ontariens, tout en attachant une attention particulière aux six groupes prioritaires suivants ainsi qu'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 des régions à l'extérieur de Toronto

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 donne l'exemple et fait la promotion des 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 agrémentent la vie, favorisent aussi bien la créativité que l'innovation et renforcent 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.

Directions stratégiques

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

Plan stratégique du CAO

Le plan stratégique du CAO, *Dynamique des arts et intérêt public*, a été mis au point en consultation avec 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. *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 à la fois les milieux artistiques et le public.

Le plan a 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.

Aperçu des activités actuelles et futures

Voilà maintenant plus de cinquante ans que le CAO favorise la croissance et l'accès aux arts au profit de la population de l'Ontario. En 2017-2018, le CAO a reçu 11 466 demandes et investi 58,7 millions \$ dans 231 collectivités par l'entremise de 2 294 subventions à des artistes professionnels et de 1 474 subventions à des organismes artistiques.

Les programmes du CAO soutiennent un vaste éventail de pratiques artistiques, d'organismes et de collectivités aux quatre coins de la province. Le CAO tient à assurer un accès équitable à toute la population ontarienne. 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 de la prise de décision**, tandis que l'**évaluation par les pairs** définit sa relation avec les milieux artistiques.

L'autonomie dont jouit le CAO lui permet d'établir ses propres priorités, politiques et programmes, notamment de prendre toutes les décisions entourant les subventions. Cette relation protège le gouvernement en l'isolant des décisions pouvant s'avérer controversées ou impopulaires auprès de certaines personnes, assurant ainsi que les décisions autour des subventions sont fondées sur des critères, notamment de qualité, de viabilité, d'impact et d'efficacité, et non sur des considérations politiques.

L'évaluation par les pairs est un mécanisme de prise de décision très efficace respecté à l'échelle internationale où les artistes et autres professionnels des arts (et dans le cas des programmes de fonctionnement, un représentant communautaire) participent à l'évaluation des demandes de subvention, formulent des conseils sur les classements, 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 subventions aux artistes et aux organismes artistiques sont accordées 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 communiquées et appliquées uniformément.

Les programmes de subventions du CAO sont regroupés en quatre voies de financement : *Création et diffusion; Développement des publics et des marchés; Collaboration avec les communautés et les écoles; et Renforcement des carrières et des services aux arts*. Cinquante-huit programmes de subventions dans ces domaines ont été proposés en 2018-2019.

Types de soutien

Le CAO octroie deux types de subventions. Les **subventions de fonctionnement** sont des investissements annuels permanents à des organismes artistiques professionnels pour les aider à payer des dépenses artistiques et administratives et assurer la stabilité et prévisibilité de leurs activités. Les **subventions de projet** sont des investissements uniques dans des individus, des collectifs et des organismes pour une activité précise comme la création, la production ou la diffusion d'œuvres artistiques ou le perfectionnement professionnel. Environ deux tiers des fonds accordés par le CAO sont investis dans des subventions de fonctionnement et servent à soutenir l'infrastructure artistique de la province; l'autre tiers est versé en subventions de projet.

Méthode d'évaluation

Des conseillers pairs évaluent toutes les demandes de subvention de **fonctionnement** selon des critères précis répartis en deux catégories : la qualité et l'apport artistiques ainsi que l'efficacité organisationnelle. Ces deux catégories sont d'importance égale dans l'évaluation d'une demande. Afin d'assurer l'uniformité des évaluations entre les programmes, les mêmes trois critères servent aux deux catégories :

Qualité et contribution sur le plan artistique et/ou des services

- Qualité artistique (25 %)
- Contribution aux artistes, à la forme artistique et au milieu artistique (15 %)
- Contribution artistique aux groupes prioritaires du CAO (10 %)

Efficacité organisationnelle

- Impact sur le public (20 %)
- Viabilité administrative et financière (20 %)

- Contribution organisationnelle aux groupes prioritaires du CAO (10 %)

Les demandes sont examinées et notées par un comité de pairs, puis cotées et classées (A, B ou C). Le classement sert à déterminer si la subvention de l'organisme est augmentée, maintenue ou réduite comparativement à sa subvention précédente.

Les programmes de subventions de **projet** sont évalués par des pairs selon des critères uniformisés (habituellement, le mérite artistique, l'impact et la viabilité). Les demandes aux programmes de projets sont notées par un jury de pairs qui les classe et leur attribue un montant selon les paramètres du programme. Le nombre de demandes subventionnées dépend du budget du programme. Dans les programmes de projets où il y a le plus de demandes, le CAO subventionne aussi peu que 12 demandes sur 100 reçues. Le nombre de projets acceptés peut être et doit être beaucoup plus élevé dans les programmes mis sur pied pour soutenir les priorités du CAO.

Contexte du financement

Afin d'équilibrer son budget en 2019-2020 en fonction d'un financement de base de 60 millions \$ de la part du gouvernement (contrairement à un financement de base de 70 millions \$ en 2018-2019), les investissements en subventions des programmes de fonctionnement et de projets seront les suivants :

- 37,1 millions \$ en subventions de fonctionnement (contrairement à 39,9 millions \$ en 2018-2019, soit 2,8 millions \$ ou 7 % de moins);
- 15,3 millions \$ en subventions de projet (contrairement à 20,3 millions \$ en 2018-2019, soit 5 millions \$ ou 24,5 % de moins).

En 2018-2019, 34 % du budget du CAO ont été consacrés aux subventions de projets. En 2019-2020, ce pourcentage passera à 29 %. Les subventions de fonctionnement, qui représentaient 66 % du budget de subventions en 2018-2019, passeront à 71 % en 2019-2020.

Subventions de fonctionnement

Les subventions de fonctionnement du CAO sont un gage de stabilité, permettant à environ 550 organismes artistiques professionnels qui reçoivent ces subventions de créer et de soutenir des emplois et de contribuer réellement à la prospérité de leur collectivité. De plus, ces subventions constituent le moyen le plus efficace pour protéger l'infrastructure des arts en période de compression.

En 2019-2020, la prévision budgétaire du CAO nécessitera une réduction générale de 8 % des subventions de fonctionnement de tous les organismes. Sept pour cent de cette réduction (2,8 millions \$) serviront à combler l'écart budgétaire du CAO. Le dernier pour cent (400 000 \$) servira à l'évolution des besoins et à des réaffectations, notamment pour subventionner de nouveaux candidats ainsi qu'à des augmentations modestes aux organismes les plus dynamiques évalués annuellement ou au cours de la première année d'un cycle de trois ans d'un budget de fonctionnement du CAO. Le CAO a toujours subventionné de nouveaux candidats, même au cours des années maigres, afin de soutenir l'évolution de l'écologie des arts. Le CAO est convaincu que les nouveaux organismes artistiques et professionnels des arts d'aujourd'hui sont les leaders de demain.

En 2019-2020, tous les organismes qui reçoivent une subvention de fonctionnement subiront une réduction générale de 8 % comparativement au montant reçu en 2018-2019. Cette réduction n'est pas reliée aux évaluations. Le nouveau niveau de financement de base de tous les organismes sera fixé à 92 % du montant reçu l'année précédente.

La grille suivante sera appliquée au nouveau montant de base de la subvention après la réduction générale de 8 %, uniquement aux organismes dans la **première année** d'un cycle de trois ans ou dans un cycle **annuel** puisque ces organismes ont été évalués par un comité cette année. Les organismes dans les années 2 ou 3 d'un cycle pluriannuel ne subiront que la réduction générale (aucune modification selon l'évaluation).

Groupe de classement	An 1 et subventions annuelles	Réduction selon 2 ^e évaluation	Réductions selon 3 ^e et 4 ^e évaluations
A (cote de 90 à 100)	augmentation de 6 % à 10 % (résultat net : 98 % à 101,2 % de la subvention précédente)	s.o.	s.o.
B+ (cote de 80 à 89)	augmentation de 3 % à 6 %	s.o.	s.o.
B (cote de 70 à 79)	augmentation de 0 % à 3 %	s.o.	s.o.
C (cote de 60 à 69)	diminution de -2 % à -7 %	diminution de -7 % à 17 %	-17 % - 42 %
D (cote <60)	diminution de -7 % à 17 %	diminution de -17 % à -42 %	-42 % - 100 %

Motifs des recommandations d'augmentation et de réduction

Les montants des augmentations aux organismes des **groupes A, B+ et B** se situeront en bas de l'échelle. Les recommandations en haut de l'échelle seront fondées sur au moins un des motifs suivants :

- Indicateur le plus élevé, l'organisme est sous-financé selon le pourcentage que représente le soutien du CAO dans son budget global comparativement aux organismes semblables dans le programme (classement, échelle, activité).
- Le classement à chaque niveau d'évaluation.
- Le statut d'organisme prioritaire désigné
- L'apport important aux groupes prioritaires par des organismes non désignés (comme en atteste une cote de 4 ou plus aux deux critères d'évaluation au chapitre des groupes prioritaires).

Les motifs suivants orienteront les réductions imposées aux organismes du **groupe C** :

- Une réduction moindre dans la plage indiquée peut être recommandée pour les organismes des groupes prioritaires en fonction de leur importance dans leur domaine ou leur collectivité.
- Une réduction moindre peut être recommandée pour les organismes dont les évaluations s’améliorent (selon une comparaison entre leur classement actuel et précédent, leur place dans le domaine ou les commentaires des évaluations).
- Une plus grande réduction peut être recommandée pour les organismes obtenant une cote artistique ou organisationnelle inférieure à 30.

Des réductions en haut de l’échelle applicable seront recommandées pour les organismes du **groupe D** qui obtiennent une cote inférieure à 30 au chapitre de la contribution aux arts/qualité artistique ou des services et de l’efficacité organisationnelle.

Financement de nouveaux organismes

Les nouveaux candidats doivent obtenir un classement équivalent à B (cote de 35) au chapitre de la contribution et de la qualité artistique et un classement équivalent à B (cote de 35) au chapitre de l’efficacité organisationnelle pour être subventionnés dans le programme.

CALENDRIER DES PROGRAMMES DE FONCTIONNEMENT EN 2019-2020		
PLURIANNUEL 1	PLURIANNUEL 2	PLURIANNUEL 3
Organismes de danse – fonctionnement	Organismes artistiques en milieu communautaire et scolaire – fonctionnement	Diffusion francophone – fonctionnement
Literary Organizations: Operating	Arts Service Organizations: Operating	Arts visuels, arts médiatiques et métiers d’art : organismes et centres d’artistes autogérés francophones - fonctionnement
Galleries d’art publiques – fonctionnement	Organismes majeurs – fonctionnement	Édition francophone – fonctionnement
Théâtre francophone – fonctionnement	Organismes multiarts et interarts – fonctionnement	Organismes d’arts médiatiques – fonctionnement
Theatre Organizations: Operating	Organismes de musique – fonctionnement	
	Publishing Organizations: Operating (éditeurs de livres)	
	Publishing Organizations: Operating (éditeurs de périodiques)	

Subventions de projet

Les subventions de projet aident les individus, les collectifs et les organismes aux quatre coins de la province à créer, à produire et à diffuser de nouvelles œuvres innovatrices, souvent d’artistes en début de carrière de groupes sous-représentés. Elles rendent possible le cycle de vie des produits artistiques tout en servant de « R et D » essentielles aux industries culturelles et à l’ensemble du secteur des arts et de la culture.

Comme il a été indiqué précédemment, le budget des subventions de projet de 2019-2020 sera réduit de 4,4 millions \$ par rapport à l’exercice 2018-2019. Les facteurs suivants ont été pris en considération pour déterminer les programmes à protéger des réductions ou de l’élimination :

- Les programmes qui suscitent et qui ont suscité le plus de demandes.
- Les tendances des demandes (les programmes qui ont connu la plus forte augmentation du nombre de demandes).
- L’impact et la valeur publique, y compris la contribution aux groupes prioritaires du CAO.

- L'évolution des tendances sectorielles (croissance, technologie, démographie, etc.).
- Les modifications aux programmes de projets seront également guidées par les économies potentielles engendrées par de nouvelles efficacités administratives.

Bref, cinq programmes de projets énumérés ci-dessous ont été suspendus en 2019-2020. Les budgets des autres programmes seront beaucoup réduits, de 15 % à 44 %.

Résumé des modifications aux programmes de subventions en 2019-2020

Programme	2018-2019	2019-2020
Arts médiatiques – projets francophones	Dates limites – 19 avril et 27 septembre	Une date limite – 27 septembre
Musique – projets francophones	Dates limites – 24 avril et 3 octobre	Une date limite – 3 octobre
Théâtre – projets francophones	Dates limites – 24 avril et 3 octobre	Une date limite – 3 octobre
Services aux arts – projets francophones	Dates limites – 19 avril et 26 septembre	Une date limite à déterminer
Littérature – projets francophones	Dates limites – 26 avril et 4 octobre	Une date limite – 4 octobre
Arts visuels et métiers d'art – projets francophones	Dates limites – 26 avril et 4 octobre	Une date limite – 4 octobre
Arts Service Projects	Date limite – 7 mai	Une date limite à déterminer
Compas	Dates limites – 1 ^{er} mars, 3 juillet et 8 novembre	Une date limite – 1 ^{er} mars
Indigenous Presenters in the North : Music Projects	Date limite – 6 novembre	L'activité sera financée par le programme des Arts autochtones
Résidences nationales et internationales – projets	Date limite – 31 octobre	Pas de programme cette année
Aide au déplacement (à l'intention des diffuseurs)	Date limite – 14 décembre	Pas de programme cette année
Ontario danse	Programme de développement de l'auditoire	Pas de programme cette année
Theatre Training Projects	Date limite – 30 mai	Pas de programme cette année
Publishing Organizations Projects (Magazines)	Date limite – 5 juin	Pas de programme cette année

PRÉVISIONS DES PROGRAMMES DE SUBVENTIONS

Développement des marchés

En 2016, le CAO a mis en œuvre une initiative de développement des marchés pour soutenir des projets de perfectionnement qui permettent à des artistes ontariens de profiter des occasions de développement des marchés, permettant ainsi à des œuvres de qualité de l'Ontario d'être mises en valeur, exposées et vendues dans la province, au pays et à l'étranger, engendrant ainsi des retombées

pour l'économie et favorisant l'éclosion de carrières durables pour des artistes et d'autres professionnels des arts. À la suite du succès remporté par le programme pilote (40 000 \$ en 2016 et 100 000 \$ en 2017), le CAO a doublé son investissement en 2018-2019 en mettant en place le programme de subventions **Développement des marchés** de 200 000 \$. Le programme vise les coûts associés à la présentation, au réseautage et à la vente lors de marchés d'arts nationaux et internationaux. Cet investissement sera maintenu en 2019-2020.

Le programme Développement des marchés – aide au déplacement est d'abord apparu sous forme de volet pilote de l'initiative de développement des marchés en 2017 avant d'être mis en place en 2018-2019. Il fournit aux artistes de l'Ontario des microsubventions pour leurs déplacements afin de promouvoir leurs œuvres, élargir leur profil et développer des relations avec des diffuseurs des arts en Ontario, au Canada et à l'étranger. Sans date limite et à réponse rapide (de la demande à la décision en huit semaines), le programme a été conçu pour être accessible et réactif. Le programme sera maintenu en 2019-2020.

Soutien des activités artistiques locales, régionales et rurales

La promotion des artistes et organismes situés hors de Toronto figure parmi les six priorités du plan stratégique du CAO. Les comités d'évaluation par les pairs comportent toujours une représentation de l'extérieur de Toronto. Les candidats et collectivités du Nord continueront à bénéficier d'un soutien grâce à un investissement en un poste de représentant du Nord du CAO, qui assure un service en personne aux candidats du Nord et participe à une importante création de capacités collectives.

De plus, le CAO propose un programme multidisciplinaire d'Arts du Nord qui propose des occasions de financement additionnelles aux candidats du nord-est, du nord-ouest et du Grand Nord de la province. Le programme a deux dates limites par année et celles-ci seront maintenues en 2019-2020.

L'engagement du CAO en faveur de la sensibilisation aux arts professionnels axés sur la communauté et l'accès à ces arts a commencé par un contrat de soutien de deux ans 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 puis à Mississauga. Depuis 2016-2017, le CAO fait un investissement semblable dans la région centrale de l'Ontario (Barrie) en finançant les coûts associés à un animateur communautaire. L'animateur mobilise des artistes éducateurs locaux et les aide à élargir l'impact de leur travail au profit de l'ensemble de la collectivité. Le programme sera maintenu en 2019-2020.

Engagement de publics locaux

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 afin de rendre les arts plus accessibles aux Ontariens. Une des principales stratégies utilisées pour renforcer la participation du public dans les arts est de favoriser des relations à long terme entre les diffuseurs des arts, les artistes et les publics en Ontario, notamment à l'extérieur des centres urbains. *Ontario danse* ainsi que *Theatre Connects* et *Connexions théâtres* sont des exemples de cette stratégie.

Ontario danse sera suspendu en 2019-2020.

Theatre Connects et *Connexions théâtres* sont deux programmes qui soutient une programmation innovatrice de spectacles par des artistes du théâtre de l'Ontario, en français et en anglais, que les diffuseurs ne proposeraient pas sans cette aide. Des diffuseurs des collectivités de North Bay, Oakville, Markham, Kitchener, Mississauga, Milton, Burlington et St Catharines ont bénéficié d'un soutien de leur

capacité de créer des possibilités de tournées pour des productions de théâtre indépendant de l'Ontario. En assurant un soutien pour les présentations, les tournées et le développement de commissariats, l'approche globale de *Theatre Connects* et *Connexions théâtres* engendre des connexions entre les diffuseurs, les compagnies de théâtre et les publics régionaux. Le CAO s'associe aux organismes de services Réseau Ontario et Ontario Presents pour gérer cette initiative. *Theatre Connects* et *Connexions théâtres* continueront à moindre niveau en 2019-2020.

Programmes des arts autochtones

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

- Diffusion de la vidéo *Protocoles des arts autochtones* (un outil utilisé par les artistes et les organismes artistiques qui cherchent à s'associer à des organismes autochtones et à intéresser des publics autochtones, diffusée sur le site Web du CAO).
- Financement et attribution du *Prix du CAO pour les arts autochtones*.
- Poursuite de la diffusion de *Shapeshifters*, la série de vidéos sur les arts autochtones produite par le CAO.

Initiatives d'éducation artistique

Artistes en résidence – Éducation (AER-E)

En 2018-2019, le CAO a maintenu des partenariats avec 19 conseils scolaires représentant chaque région de l'Ontario. Ces partenariats soutiennent des résidences à temps partiel d'artistes-éducateurs professionnels d'une année dans un conseil scolaire afin de fournir aux élèves et aux enseignants des possibilités soutenues et significatives d'apprentissage créatif. Ces partenariats sont soutenus en partie par une contribution de l'Entente Canada-Ontario sur les services en français (CANON). Pour développer la soutenabilité, le CAO a également mis au point une stratégie de financement des programmes qui introduit de nouveaux participants tout en réduisant les niveaux de financement des participants de longue date. Le programme AER-E continuera à un moindre niveau en 2019-2020.

Soutien des artistes et des organismes francophones

En 2018-2019, le CAO a confirmé un partenariat de deux ans avec le ministère du Patrimoine canadien dans le cadre du Fonds d'action culturelle communautaire – Développement des communautés de langue officielle, pour continuer à soutenir *Connexions visuelles*, un programme de développement des capacités des artistes francophones en arts visuels. Au cours des cinq dernières années, le CAO et Patrimoine canadien ont consacré un total de 338 269 \$ au développement des capacités des organismes et artistes francophones des arts visuels en Ontario.

Rayonnement et développement

Le personnel de liaison et développement du CAO aide à mettre en œuvre l'objectif stratégique du CAO d'améliorer son rayonnement et l'accès à ses programmes et services. Les initiatives de développement du CAO sont coordonnées au niveau des programmes de subventions en collaboration avec les autres départements 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.

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 :

- Développement des capacités et perfectionnement des artistes sourds et des artistes handicapés (activité annuelle).
- Perfectionnement des directeurs et leaders émergents en arts visuels du Nord (activité annuelle).

- Perfectionnement des artistes tamouls (2017-2018).
- Liaisons de services aux arts du Nord (partenariats en cours depuis 2017-2018).
- Convocation de Développement des compétences et de carrières : professionnels des arts autochtones et professionnels des arts de la diversité culturelle bénéficiaires de subventions de perfectionnement et de développement des capacités (2019-2020).

Le CAO renforce sa capacité d'utiliser des webinaires, des balados et les médias sociaux en tant que moyens d'améliorer sa portée et de réaliser des efficacités. Le site Web du CAO comprend maintenant les ressources vidéos et outils suivants :

- *Nouveaux candidats* – une page Web à l'intention des personnes qui présentent leur première demande.
- *Sans limites : les artistes sourds ou handicapés et le CAO*, sous-titré en anglais et en français et interprétation LSQ (Langue des signes québécoise) et ASL (American Sign Language); développé en partenariat avec Centre de design et de médias inclusifs de l'Université Ryerson.
- Vidéo ASL du plan stratégique du CAO, *Dynamique des arts et intérêt public : plan d'action 2014-2020*.
- Vidéo ASL des mesures d'accessibilité du CAO à l'intention des artistes sourds et des artistes handicapés.
- *Guide de survie du CAO* – astuces et éléments essentiels de la préparation d'une demande de subvention au CAO.
- *Encadrer la communauté : Manuel sur l'art axé sur la communauté* – avec de nouveaux balados.
- *Shapeshifters* – profils d'artistes et d'organismes autochtones de l'Ontario.
- Protocoles des arts autochtones – conseils 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.

Rayonnement auprès 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. Le CAO a créé son premier programme pour les artistes sourds et les artistes handicapés pour soutenir les projets de ces artistes au cours de son exercice 2015-2016. La conception du programme a bénéficié d'un rapport commandé par le CAO auprès de Tangled Arts + Disability, un organisme consacré aux pratiques des artistes sourds ou handicapés. Le programme soutient la création, la production et le perfectionnement. Le volet Artistes visuels et handicapés - matériaux du programme soutient l'achat de matériaux nécessaires à la création d'œuvres d'arts visuels ou de métiers d'art. Ce programme est devenu un élément permanent du budget de base du CAO en 2018-2019 à la suite de l'augmentation de l'investissement dans le CAO.

En 2016, le CAO a mis sur pied un groupe consultatif permanent d'artistes sourds et d'artistes handicapés pour améliorer la capacité du CAO d'accroître l'accès. Le groupe se rencontre deux fois par année et conseille le CAO sur des questions entourant le soutien accordé à ces communautés. Les questions traitées comprennent la formation du personnel du CAO, les obstacles réels et perçus et le progrès réalisé par le CAO dans son plan pluriannuel et ses initiatives sur l'accessibilité.

Le fonds réservé du CAO pour l'accès aux pratiques des artistes sourds ou handicapés soutient ces artistes de deux façons :

- Assistance pour les demandes – accorde des fonds pour une personne qui aide l'artiste selon ses besoins à préparer une demande au CAO

- Assistance pour l'accessibilité – accorde des fonds pour les coûts additionnels d'accessibilité d'une demande de subvention de projet acceptée (par exemple, pour l'interprétation en langue des signes ou un aide personnel pour un comédien ou un danseur dans une production).

Le CAO a augmenté le nombre de jurés et de conseillers pairs qui sont sourds ou qui ont un handicap dans ses comités d'évaluation. Le CAO assure que des mesures de soutien sont en place pour permettre la pleine participation de tous les évaluateurs. Depuis 2015, des services d'interprétation ASL et LSQ sont fournis au besoin. Les séances d'information du CAO à l'intention des artistes sourds et des artistes handicapés comportent une interprétation ASL, tout comme les communications entourant ces événements. Le personnel du CAO communique avec les artistes sourds par courriel, Skype et le service de relais vocal Bell. Les personnes sourdes sont conviées à des réunions et suivis dans les bureaux du CAO où des services d'interprétation ASL peuvent être assurés.

Des membres du personnel du CAO ont présenté ou participé à des séances d'information, de réseautage et de perfectionnement à l'intention des artistes sourds et des artistes handicapés dans les bureaux du CAO et en milieu communautaire.

Accès

Le CAO continue à améliorer l'accès à ses programmes de subvention des façons suivantes :

- En offrant des séances d'information comme des webinaires à l'approche des dates limites, des ateliers sur la préparation d'une demande, 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 ressources et des outils sur papier et en ligne pour assister les artistes et les organismes artistiques au cours de la transition au processus de demande en ligne.
- En continuant à diffuser un manuel à l'intention des diffuseurs autochtones du Nord.
- En continuant à développer des politiques d'accommodement pour les processus du CAO entourant les demandes et les évaluations.
- En encourageant les artistes et autres professionnels des arts à manifester de l'intérêt à participer aux comités d'évaluation par les pairs.

Partenariats

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

- Les quatre programmes de « subventions à recommandataires » sont décrits ci-dessous sous Initiatives avec de tierces parties.
- Les organismes de services Réseau Ontario et Ontario Presents sont de précieux partenaires puisqu'ils jouent un rôle clé dans la réussite des programmes de développement de l'auditoire *Ontario danse*, *Theatre Connects* et *Connexions théâtre*. Par l'entremise d'une entente de service efficace et efficiente, Réseau Ontario et Ontario Presents développent la capacité des diffuseurs des arts de connecter avec des publics plus vastes et aident à bâtir des carrières durables pour des artistes de l'Ontario en augmentant le nombre de tournées. *Theatre Connects* et *Connexions théâtre* continueront à moindre niveau en 2019-2020.
- En continuant à bâtir et à maintenir des relations avec le personnel de divers ministères de l'Ontario, les réseaux des bailleurs de fonds, les centres d'encadrement des petits entrepreneurs, les réseaux de développement des affaires et le Comité des organismes et des

ministères desservant le Nord de l'Ontario ainsi qu'avec d'autres personnes lors de séances d'information, de séances de préparation de demandes de subvention, d'ateliers, etc.

- En travaillant avec les organismes de services aux arts (OSA) de la province et les conseils des arts communautaires pour favoriser le dialogue entre les OSA et d'autres organismes qui desservent les milieux des arts en Ontario pour se mobiliser autour d'enjeux d'intérêt mutuel y compris des approches au perfectionnement, au partage de ressources et à la formation.

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 relevant de ces conseils. En 2018-2019, le CAO s'est associé aux conseils suivants :

- Conseil des écoles publiques de l'Est de l'Ontario
- Conseil scolaire catholique du Nouvel-Ontario
- Conseil scolaire catholique Providence
- Conseil scolaire catholique Mon Avenir (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 de placer des résidences d'artistes dans chaque conseil scolaire partout dans la province, bien qu'une telle expansion ne soit possible qu'avec un financement réservé.

Comme indiqué, le programme AER-E continuera à un moindre niveau en 2019-2020.

Connexions théâtres/Theatre Connects

Voir sous Engagement du public local (pages 13 et 14) ci-dessus.

Circuit des jeunes publics du Nord

En partenariat avec le ministère du Patrimoine canadien, le CAO a lancé le Circuit des jeunes publics du Nord en 2018-2019 avec 11 diffuseurs des arts de Red Lake et Fort Frances jusqu'à Kirkland Lake et

Haliburton. Cette initiative de développement de l'auditoire cherche à créer des possibilités de tournées pour les artistes professionnels et à améliorer la qualité et la diversité des œuvres diffusées.

Programmes de subventions par des tiers (à recommandataires)

Les forces du modèle de programme à recommandataire sont sa réactivité régionale, sa souplesse et sa rentabilité. 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. La possibilité qu'ont les artistes régionaux de porter leurs œuvres à l'attention des galeries locales, des éditeurs et des compagnies de théâtre constitue un aspect clé de la réussite de ces programmes. De plus, les recommandataires peuvent découvrir des artistes dans leurs collectivités qu'ils connaissent mal ou pas et commencer à développer des relations avec eux.

En 2018-2019, le CAO avait 161 recommandataires approuvés dans la province participant à quatre programmes avec de tierces parties. Les recommandataires partagent la responsabilité avec le CAO pour diffuser très largement l'information au sujet de chaque programme dans leur collectivité. Ils ne reçoivent pas de soutien financier pour administrer leur affectation, bien qu'ils puissent être bénéficiaires de subventions de projet ou de fonctionnement du CAO.

Le CAO établit des directives et des règlements à l'intention des recommandataires dans ses quatre programmes à recommandataires. Le CAO oblige les recommandataires à : définir leurs critères d'évaluation; reconnaître les groupes prioritaires du CAO dans leur prise de décision; établir des procédures efficaces pour recevoir et évaluer les demandes; communiquer promptement les résultats aux candidats; et éviter les conflits d'intérêts dans leurs 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; et de gérer efficacement le budget affecté. Les recommandataires sont confirmés annuellement par le responsable concerné du CAO en fonction d'un examen de leur demande au CAO et/ou de leurs recommandations de subventions de l'année précédente.

Programmes de subventions du CAO par des tiers

Literature, Recommender Grants for Writers

- Ce programme fournit des subventions de 1 500 \$ à 5 000 \$ à des écrivains professionnels pour les aider à créer de nouvelles œuvres. Le programme, qui est administré par des éditeurs de livres et de périodiques, avait 35 recommandataires en 2018-2019.

Recommender Grants for Theatre Creators

- Ce programme aide les créateurs de théâtre professionnels et les collectifs informels de créateurs de l'Ontario en subventionnant la création d'œuvres. Les demandes sont adressées aux compagnies de théâtre de l'Ontario et aux organismes multidisciplinaires spécialisés dans le théâtre qui choisissent celles à subventionner. Il y avait 51 recommandataires en 2018-2019.

Arts visuels – aide aux expositions

- Ce programme verse des subventions de 500 \$ à 2 000 \$ pour aider des artistes et des collectifs à payer les coûts liés à la présentation de leurs œuvres dans des expositions publiques. Les subventions sont décernées par des galeries d'art publiques, des centres d'artistes autogérés et des organismes de services aux arts de la province. Il y avait 70 recommandataires en 2018-

2019. Les artistes s'adressent directement au recommandataire de leur zone de résidence ou à l'un des recommandataires spécialisés desservant les artistes des groupes prioritaires ou les artistes ayant des pratiques artistiques particulières.

Artistes autochtones des arts visuels – matériaux

- Ce programme accorde des microsubventions de 500 \$ à des artistes des Premières Nations, inuits ou métis en arts visuels, en métiers d'art ou dans des formes artistiques autochtones traditionnelles ou coutumières. Les subventions servent à l'achat de matériaux artistiques. Les artistes adressent leurs demandes à l'un des cinq organismes autochtones recommandataires parmi les 70 recommandataires d'Aide aux expositions.

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 sur les activités du CAO au cours du prochain exercice (à cause des effets sur la clientèle du CAO).

ENJEUX/FACTEURS EXTERNES

Enjeux et tendances touchant le secteur des arts en Ontario

En se fondant surtout sur l'information découlant du processus d'évaluation des demandes adressées aux programmes de fonctionnement du CAO de 2018-2019, les principaux enjeux et facteurs suivants ont une incidence sur les activités du secteur professionnel des arts sans but lucratif de l'Ontario.

- **Pressions financières et conjoncture** : Alors que certains organismes et secteurs artistiques font état d'augmentations considérables du Conseil des arts du Canada (CAC), bon nombre des autres n'ont connu aucun changement. En somme, on reste avec l'impression que les attentes d'augmentations marquées qu'avait le secteur des arts en Ontario à la suite de l'augmentation du budget du CAC avaient été déçues. De plus, certains secteurs font état de défis particuliers présentés par l'évolution du traitement au CAC en ce qui a trait à la clarté du cadre de financement, les définitions des programmes et les perturbations des cycles de financement. En s'ajoutant à l'augmentation du coût opérationnel, à l'inflation et à la réduction des subventions de fonctionnement du CAO, ces difficultés exercent des pressions sur les organismes artistiques pour qu'ils augmentent le revenu tiré de leurs recettes et du secteur privé. Or, les collectes de fonds auprès du secteur privé s'avèrent particulièrement difficiles. Enfin, la faiblesse du dollar canadien fait problème pour les organismes qui engagent des artistes américains.
- **Installations et infrastructure** : Le coût des locaux augmente sans cesse. Une foule de stratégies innovantes ont vu le jour, notamment de nombreux exemples de partage de locaux (bureaux, lieux d'exposition et de spectacle, studios, archive collective) et des collaborations avec des promoteurs immobiliers, des municipalités et d'autres organismes artistiques. N'empêche que certains artistes et organismes artistiques se voient dans l'obligation de déménager à la suite de l'augmentation des loyers ou d'un aménagement. Les organismes propriétaires de leurs installations font état d'une augmentation du coût opérationnel et des rénovations nécessaires pour remédier à une infrastructure inadéquate.
- **Personnel et relève** : Il demeure très difficile de retenir le personnel administratif, surtout pour les petits organismes, dans un secteur caractérisé par le travail à temps partiel, la faiblesse des

salaires, les heures supplémentaires non rémunérées et l'utilisation du travail de bénévoles. Le roulement du personnel qui s'ensuit fait qu'il est difficile de planifier, d'élaborer des stratégies, de les mettre en œuvre et de faire des collectes de fonds de façon soutenue. La planification de la relève constitue également un enjeu de taille à une époque où les dirigeants de longue date dans tous les secteurs ont pris ou prendront bientôt leur retraite.

- **Culture numérique** : Celle-ci demeure à la fois une occasion et une pression sur les ressources. Sa problématique comprend la monétisation du contenu numérique, le développement de portfolios et d'une programmation en ligne, et la diffusion et le développement des marchés (voir ci-dessous).
- **Diffusion et développement des marchés** L'évolution des modèles et de l'infrastructure de diffusion présente des défis pour les artistes et les organismes artistiques qui veulent atteindre leurs marchés. En effet, l'importance des formats en ligne et des réseaux sociaux pour joindre des marchés et des publics est telle qu'elle accapare le temps du personnel et nécessite de nouvelles compétences.
- **Renouvellement du secteur et demande** : La plupart des secteurs artistiques connaissent une période de renouvellement et de croissance alors que de nouvelles communautés de la diversité culturelle, de nouveaux genres et des régions développent leurs capacités, créent des initiatives artistiques et mettent sur pied de nouveaux organismes dynamiques, entraînant une augmentation de la demande pour des subventions de projet et de fonctionnement du CAO.
- **Partenariats** : En plus de partager des locaux, les organismes artistiques ont entrepris une foule de partenariats de programmation avec des écoles, des résidences de personnes âgées, des bibliothèques et le système des soins de santé.
- **Équité et diversité** : Tous les secteurs artistiques prennent des mesures concrètes pour être plus inclusifs, notamment en élaborant des politiques sur l'équité, en élargissant leur programmation, en consultant et en mobilisant les publics et la communauté et en tenant des conférences sectorielles. La parité des genres a retenu l'attention cette année, notamment par des politiques sur les lieux de travail sécuritaires sans harcèlement et par la formation du personnel et du conseil d'administration.

Environnement de financement

- Le gouvernement fédéral a continué à mettre en œuvre sa promesse, faite dans son budget de 2016, de doubler le budget du Conseil des arts du Canada (CAC) en cinq ans, ce dernier obtenant 35 millions \$ additionnels en 2018-2019. Une attention particulière a été accordée aux arts numériques, aux arts autochtones, aux activités à l'étranger et aux nouveaux bénéficiaires. Comme il a été indiqué auparavant, certains organismes artistiques en Ontario ont fait état d'augmentations de leurs subventions ou de nouveaux fonds. Toutefois, il y a eu moins d'augmentations – et moins d'augmentations importantes – que prévu. Les données démontrent d'ailleurs que les artistes et organismes artistiques de l'Ontario continuent d'être sous-financés par le CAC – et que les artistes et organismes artistiques du Québec sont surfinancés – en proportion de la taille relative des secteurs artistiques de ces provinces.
- Le gouvernement fédéral a annoncé le financement d'une foule d'initiatives dont le lancement de la stratégie d'exportation créative Canada (125 millions \$ sur cinq ans) pour appuyer l'exportation et la découvrabilité des œuvres des industries créatives canadiennes, comprenant une augmentation du financement des exportations pour aider les entrepreneurs créatifs à comprendre les marchés et élaborer des stratégies d'exportation; la suppression du plafonnement du Fonds du Canada pour l'investissement en culture – Incitatifs aux fonds de

dotation; le lancement de La première étincelle, une initiative du volet des Initiatives stratégiques du Fonds du Canada pour l'investissement en culture qui fournit jusqu'à 5 000 \$ à des organismes artistiques et patrimoniaux pour des collaborations autour de la résolution de problèmes opérationnels courants; et 67,3 millions \$ sur cinq ans dans le cadre du nouveau plan d'action sur les langues officielles pour la construction ou la rénovation de l'infrastructure culturelle et éducative des communautés de langue officielle minoritaire.

Environnement des politiques et législatif

- **Droits de reprographie et droit d'auteur** : Malgré la victoire d'Access Copyright en Cour fédérale dans sa poursuite contre l'Université York (actuellement en appel), le revenu de reprographie provenant du système scolaire a pratiquement disparu, les universités et collèges ainsi que les conseils et commissions scolaires estimant que la *Loi sur le droit d'auteur* leur permet presque n'importe quelle utilisation pédagogique de matériel sous droit d'auteur sans avoir à compenser les auteurs et éditeurs. Cette perte de revenu suscite des difficultés financières chez les éditeurs de livres jeunesse, scolaires et littéraires, en plus de réduire le revenu des auteurs. On s'attend à ce que l'affaire soit portée devant la Cour suprême. Entre-temps, les conseils scolaires de l'Ontario se sont joints aux ministères de l'Éducation des autres provinces dans une action intentée contre Access Copyright au sujet des anciens droits payés.
- **Examen législatif de la *Loi sur le droit d'auteur*** (Comité permanent de l'industrie, des sciences et de la technologie) : Fort du nombre élevé de délégations et de mémoires reçus, le Comité a commencé récemment à rédiger son rapport très attendu. Les milieux artistiques espèrent que l'examen comprendra une clarification de la disposition sur l'utilisation équitable de la Loi afin de protéger le droit des écrivains d'être compensés pour des utilisations pédagogiques; des dispositions pour augmenter le revenu que les créateurs tirent des téléchargements et de la diffusion en continu; l'ajout de droits de redevance pour les interprètes lorsque leurs œuvres sont reprises dans des bandes sonores; de meilleurs mécanismes pour réprimer les copies illégales d'œuvres; et l'introduction de droits de revente pour les artistes des arts visuels.
- **Imposition des artistes** : Au printemps 2018, une nouvelle faisait état du refus de l'Agence du revenu du Canada (ARC) de reconnaître les dépenses qu'un artiste professionnel de la Nouvelle-Écosse déduisait de son revenu de subventions. De plus, les organismes nationaux de service aux arts (ONSA) signalent que l'ARC réévalue et vérifie de plus en plus d'artistes depuis les quatre dernières années. En guise de réaction, la Coalition canadienne des arts a recommandé une augmentation du dialogue entre l'ARC et les ONSA, une mise au point entre l'ARC et les bailleurs de fonds, que « les procédures de réévaluation de l'ARC soient examinées afin qu'elles correspondent mieux aux artistes professionnels », et l'exploration de mécanismes d'allègement fiscal comme l'étalement du revenu ou des allègements sur les subventions, les prix et les redevances de droit d'auteur.
- **Commission canadienne d'examen des exportations de biens culturels (CCEEBC)** : La décision de la Cour fédérale en juin 2018 qui a restreint les règles gouvernant l'importance d'une œuvre d'art pour le patrimoine canadien aux fins des permis d'exportation a eu pour effet d'imposer des limites semblables sur l'admissibilité des œuvres d'art aux crédits d'impôt pour des dons aux galeries d'art publiques. L'Organisation des directeurs des musées d'art canadiens prépare un appel au nom des galeries publiques qui, en l'absence de budgets adéquats pour les acquisitions, misent sur ces dons pour agrandir leurs collections pour leurs publics.
- **Activités du Comité permanent du patrimoine canadien** d'intérêt au secteur des arts : le rapport paru en octobre 2018 sur les **centres culturels et districts culturels** (la réponse du gouvernement est venue en janvier 2019); l'examen en cours des **modèles de rémunération des**

artistes et des industries créatives dans le contexte du droit d’auteur (en parallèle à l’examen plus général du droit d’auteur); et le rapport sur la **parité hommes-femmes** dans les conseils d’administration et au niveau des postes de cadres supérieurs des organismes artistiques et culturels canadiens paru en janvier 2019. (Remarque : Le rapport de recherche du CAO sur les femmes dans les industries artistiques et culturelles paru récemment constitue une contrepartie quantitative aux mémoires sur la parité hommes-femmes soumise au Comité.)

- **Examen de la législation en matière de radiodiffusion et de télécommunications** : Le gouvernement fédéral a mandaté un groupe d’experts pour « examiner le cadre législatif des communications au Canada », examen portant sur des enjeux comme les « télécommunications et la création de contenu à l’ère numérique, la neutralité et la diversité culturelle d’Internet, et la façon d’assurer un avenir plus solide aux médias canadiens et à la création de contenu canadien ». La période prolongée pour les consultations a pris fin en janvier 2019 et le rapport de l’examen du groupe d’experts est attendu en juin. En général, les mémoires du secteur des arts ont rappelé le besoin de modifier le cadre législatif dans le contexte d’un environnement numérique en assurant que tous les acteurs canadiens et étrangers qui fournissent du contenu de programmation au Canada (autrement dit, les radiodiffuseurs et autres médias Internet, les services d’écoute de musique en continu, les fournisseurs d’accès Internet et de services mobiles) financent et diffusent du contenu canadien. ACTRA a également demandé un accès direct au financement des auteurs, réalisateurs et interprètes pour le développement des scénarios, des partenariats et des connexions avec des producteurs et des canaux de diffusion appropriés.
- **Rétablissement partiel des exigences en matière d’ÉIN** : Le CRTC a partiellement renversé ses réductions de 2017 des exigences ÉIN (Émissions d’intérêt national) que doivent respecter les radiodiffuseurs, faisant passer récemment l’exigence de 5 % du revenu brut d’une entreprise à 7,5 % pour Bell et à 8,5 % pour Corus, tout en la conservant à 5 % pour Rogers. Le CRTC a également émis un appel à commentaires au sujet de la modification de la façon de déclarer les ÉIN.
- **Accord ACEUM** : L’accord Canada–États-Unis-Mexique sur le commerce a conservé l’exemption culturelle du Canada présente dans l’ALENA pour maintenir les programmes et politiques pour soutenir la création de contenu canadien.
- **Mobilité des artistes** : Pour les artistes et organismes artistiques canadiens qui font des tournées aux États-Unis, le processus d’obtention de visas, qui est déjà assez problématique, va en s’aggravant, les centres de services de visas américains ayant maintenant « pleine discrétion » de refuser des demandes de visa sans avertissement, de modifier les règles pour obtenir des extensions, et d’augmenter les frais pour un traitement accéléré d’une demande. D’autre part, les exigences que doivent satisfaire les artistes étrangers pour obtenir un visa pour le Canada ont été resserrées (on exige maintenant des données biométriques – photos et empreintes digitales – pour les candidats provenant d’Europe, des Amériques, d’Asie, du Moyen-Orient, d’Afrique, etc.). Ces deux situations entraînent une perte de revenu pour les artistes et une augmentation des coûts et de la paperasse pour les diffuseurs.
- **Prolongement à septembre 2019 de l’examen sénatorial du secteur de la bienfaisance** : Il semblerait que les discussions au Sénat portent sur la définition de la bienfaisance et les révisions aux chefs d’activités caritatives. On examine également la possibilité de modifier le modèle à base d’une définition fondée sur les principes de common law afin d’encourager l’évolution de la portée de la bienfaisance parallèlement à celles des valeurs et normes de la société. L’une ou l’autre de ces approches peut avoir une incidence positive ou négative sur les organismes artistiques, qui ne s’alignent pas toujours parfaitement avec les chefs d’activités caritatives.

- **Salaires minimum :** La *Loi de 2018 pour un Ontario ouvert aux affaires* allège légèrement le coût salarial des organismes artistiques professionnels sans but lucratif, tout en ajoutant à la **problématique de la précarité des salaires** du secteur chez les artistes et travailleurs culturels.

FACTEURS ET ENJEUX INTERNES

Plan stratégique, politiques et rendement

Comme il a été dit précédemment, le CAO a lancé son plan stratégique, *Dynamique des arts et intérêt public : plan d'action 2014-2020*, en octobre 2014. Il constitue le cadre de référence qui guide les activités, les programmes de subventions et les services du CAO. En 2016-2017, le CAO a approuvé un nouveau cadre de financement qui réorganise ses activités de soutien des arts en quatre voies de financement dans le contexte de ses six groupes prioritaires. Mis en œuvre en 2017-2018 et 2018-2019, le nouveau cadre a simplifié les processus du CAO, amélioré l'expérience des candidats et maintenu les évaluations efficaces par les pairs tout en s'avérant beaucoup plus efficace et rentable. En 2018-2019, le CAO a approuvé un nouveau cadre budgétaire qui continue à utiliser le plan stratégique pour guider les investissements du CAO dans le secteur des arts professionnels de l'Ontario au profit des Ontariens.

En 2019-2020, le financement de base du CAO reviendra au niveau qu'il avait en 2016-2017, Grâce à des efficacités opérationnelles et en concentrant les programmes pour soutenir les artistes et organismes artistiques les plus dynamiques en Ontario, le CAO respectera les cibles de son budget opérationnel de 87 % pour des subventions, des services et des programmes et de 13 % pour les dépenses administratives. Le CAO gère les réductions de subventions par un mélange de diminutions générales aux organismes qui reçoivent des subventions de fonctionnement et des modifications à la suite des évaluations ainsi que par des réductions des budgets des programmes de projets et en suspendant certains programmes. Parallèlement, le CAO maintiendra son engagement de financer de nouveaux organismes ainsi que ses efforts de soutien des secteurs qui créent des emplois en Ontario afin de faire de l'Ontario un meilleur endroit où vivre et faire affaire.

Le CAO a mis en œuvre un nouveau modèle logique et des mesures de rendement en 2017-2018. En 2019-2020, le CAO développera la capacité de fournir des rapports sur le rendement des résultats et des sorties afin d'appuyer l'objectif du gouvernement d'améliorer la responsabilisation et la confiance.

Gouvernance et organisation

Le CAO collaborera étroitement avec le gouvernement pour assurer une représentation appropriée dans ses nominations au conseil d'administration afin que le conseil puisse assurer une gouvernance robuste et efficace et une surveillance du CAO.

En 2019-2020, l'actuel directeur général du CAO terminera son mandat de huit ans et prendra sa retraite. Un comité de recrutement du conseil d'administration a été constitué pour trouver le prochain DG. On prévoit actuellement compléter la recherche au cours du quatrième trimestre de 2019 afin que le nouveau DG puisse entrer en fonction en janvier 2020 et assurer une transition transparente.

Questions légales et conformité

En 2017, le CAO a lancé son nouveau site Web conforme à la Loi sur l'accessibilité des personnes handicapées de l'Ontario (LAPHO). Le site du CAO héberge le système de gestion des demandes de subventions en plus d'être un important canal de communication pour le CAO. Le CAO a réalisé une

vérification par tiers en mars 2019 pour assurer que les systèmes et le site Web du CAO sont en complète conformité. Les enjeux découlant de la vérification seront gérés en 2019-2020.

Pour se confirmer à la Directive sur la responsabilité en matière de paiements de transfert, le CAO examine continuellement les politiques et procédures des subventions ainsi que les conditions qui leur sont rattachées. En 2019-2020, le CAO entreprendra un examen de son programme de gestion des documents pour assurer qu'il est conforme à la réglementation du gouvernement et représente des pratiques légales exemplaires. Le CAO continuera également ses efforts de gestion des documents et cherchera à compléter sa série de documents communs basés sur les fonctions et tout en élaborant un système de gestion des documents électroniques à la suite de la migration à un environnement Office 365.

Le CAO est en train de mettre en œuvre une nouvelle politique sur les approvisionnements qui simplifiera les approvisionnements, permettra au CAO d'obtenir la meilleure valeur et assurera que les approvisionnements au CAO sont conformes aux directives du gouvernement et aux ententes commerciales. La nouvelle politique sur les approvisionnements aidera le CAO à appuyer l'objectif du gouvernement de réaliser des économies tout en améliorant la transparence.

Opérations, services et technologies de l'information

La réussite du lancement en 2017 de *Nova*, notre nouveau système de gestion des demandes de subvention en ligne, a transformé le travail du CAO et les interactions avec les candidats des subventions. Le CAO continue à recueillir les commentaires des utilisateurs et à améliorer le système. En 2019-2020, en plus d'ajouter des fonctions et des modules pour améliorer les capacités du système et les expériences des utilisateurs, des ressources seront affectées à l'amélioration de l'intégrité des données, de la fiabilité et de la sécurité du système. Comme *Nova* est une solution infonuagique, le CAO collabore étroitement avec ses fournisseurs de services pour assurer la sécurité du système et gérer son rendement. On prévoit que *Nova* aura une durée utile d'au moins cinq autres années, auquel moment le CAO devra décider s'il continue à renouveler et à actualiser la plateforme actuelle ou passe à un nouveau produit qui sera alors disponible.

Le CAO a complété avec succès sa migration à Office 365 au cours du dernier trimestre de 2018-2019. Le personnel a reçu une formation afin d'assurer que le système soutient une gestion sûre et efficace des données dans les ordinateurs du CAO et son environnement réseautique.

Questions touchant l'effectif et les relations de travail

Une nouvelle convention collective entre le CAO et l'AEEGAPCO a été signée et ratifiée en 2018. En 2019-2020, le CAO continuera à travailler avec son personnel et l'AEEGAPCO pour appuyer le perfectionnement du personnel et la création d'un milieu de travail positif.

Placements

Comme on prévoit que les taux d'intérêt demeureront bas et qu'il y a une forte volatilité sur les marchés des placements, le rendement prévu des placements du CAO sur les marchés actuels sera ajusté afin de bien gérer les risques. L'impact potentiel d'un mauvais rendement se fera ressentir davantage dans les fonds dirigés et les fonds de bourses que du côté du fonds de roulement. Les subventions et les bourses de recherche du Fonds Chalmers seront notamment touchées par le recul du rendement anticipé.

Ressources nécessaires pour atteindre les cibles et objectifs

L'investissement du gouvernement de l'Ontario dans le secteur des arts professionnels de la province par l'entremise du CAO constitue un excellent rendement du capital investi (RCI) en aidant le gouvernement à atteindre ses priorités stratégiques. Il y arrive de plusieurs façons, en créant des emplois et en ayant des retombées économiques positives, en aidant à bâtir les collectivités ontariennes, en attirant des visiteurs et en faisant de l'Ontario un meilleur endroit où vivre et faire affaire. Plus le gouvernement investit dans les arts par l'entremise du CAO, plus son RCI augmente. Cela étant dit, le CAO reconnaît que le gouvernement est aux prises avec des contraintes financières.

Plan de communication

Le plan de communication du CAO est guidé par le plan stratégique *Dynamique des arts et intérêt public*, plus précisément par le quatrième objectif, *sensibiliser davantage le public à la valeur des arts*.

Assurer un important intérêt public et le rendement du capital investi qui découle des investissements dans le secteur des arts de l'Ontario est un élément fondamental de la mission du CAO. Dans le contexte complexe et changeant d'aujourd'hui, cependant, l'énorme valeur des arts pour la société, tant sur le plan économique qu'au niveau de la qualité de vie, passe souvent inaperçue.

Objectifs

- Promouvoir le rôle de leadership du CAO dans la reconnaissance de l'abondante communauté artistique diversifiée de l'Ontario.
- Sensibiliser le public au fait que les fonds publics versés par le CAO rendent possible une vaste gamme d'activités artistiques au profit de toute la population ontarienne
- Mettre en valeur la contribution importante d'un secteur dynamique des arts en Ontario aux retombées économiques, à la création et au maintien des emplois, et au tourisme et aux investissements tout en améliorant la vie des Ontariens et en renforçant la cohésion sociale pour développer des collectivités robustes.
- Rehausser le profil et la visibilité du Conseil des arts de l'Ontario, le principal moyen utilisé par le gouvernement de l'Ontario pour soutenir les artistes professionnels et le secteur des arts sans but lucratif
- Travailler avec nos collègues du MTCS et d'autres ministères sur des initiatives pouvant bénéficier la population ontarienne par des investissements dans les arts.

Messages

- Les arts contribuent à une économie robuste, créent des emplois et alimentent la valeur financière d'une région.
- Les arts développent des collectivités saines et dynamiques où il fait bon vivre et faire affaire.
- L'éducation artistique encourage la créativité et améliore le bien-être des élèves en Ontario.
- Le Conseil des arts de l'Ontario est le principal vecteur du gouvernement ontarien pour investir dans les milieux artistiques de la province au profit de la population ontarienne.

Stratégies

- Amplifier les communications actuelles avec les députés en augmentant les façons dont les bénéficiaires de subventions du CAO peuvent intéresser leur député.

- Utiliser les réseaux sociaux pour enrichir les relations entre les arts et les autres publics, disciplines et activités.
- Développer des récits d'impact pour le site Web et les médias sociaux du CAO qui illustrent de façon convaincante comment les arts contribuent au développement de collectivités solides.
- Intégrer de courtes vidéos partageables aux récits d'impact pour prolonger leur portée.
- Créer de nouvelles façons pour les bénéficiaires de subventions de reconnaître le financement du gouvernement de l'Ontario par l'entremise du CAO, notamment une trousse d'outils pour réseaux sociaux.
- Produire des événements, bulletins éclair, communiqués, publicités, publications et autres produits de communication (vidéos, webinaires) selon les besoins.
- Fournir des services de communication pour les programmes du CAO et ses activités de recherche, et être responsable de toutes les communications du CAO sur le site Web du CAO.

Autres activités

Prix – Le département des communications assure le soutien de la section des prix de fonds privés du CAO. Cela comprend des communiqués, des stratégies d'événements pour les présentations de prix, des notes d'allocation des représentants du CAO, ainsi que les éléments des médias sociaux.

Exigences législatives

Services en français – Le CAO tient à fournir ses services au public 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 des ministères et agences du gouvernement de l'Ontario, comme le CAO.

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 considérables sur le CAO et ses organismes clients et exigent des stratégies de communication permanentes ainsi que des outils spécifiques, y compris la production de certains documents en formats multiples.

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

Le CAO maintient un dossier complet d'évaluation des risques comprenant tous les risques recensés qui peuvent avoir une incidence sur la réalisation des objectifs du CAO. Le dossier d'évaluation des risques énumère les risques selon les différentes catégories de risques et comporte une évaluation de la probabilité et de l'impact du risque, les stratégies d'atténuation en place et une évaluation globale du risque. Les responsables des risques sont également indiqués afin d'assurer la bonne gestion de ces risques.

Le dossier d'évaluation des risques du CAO se trouve à l'annexe 3. Ces risques reflètent l'environnement du CAO et ses opérations internes. Chaque année, le comité sur la gouvernance du conseil d'administration examine le dossier d'évaluation des risques préparé par la direction et le modifie lorsqu'il y a lieu, pour assurer que les problèmes survenus au cours de l'exercice précédent sont correctement reflétés dans le dossier. Le comité a convenu que ce matériel fait partie de l'orientation des nouveaux membres du conseil d'administration et que le dossier sera continuellement mis à jour en fonction de l'évolution des circonstances. Toutes les mises à jour ou modifications sont soumises à l'approbation du conseil d'administration à intervalles réguliers.

Ressources humaines

Les employés du CAO jouent 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. Nous sommes fiers de ce que nous faisons. Notre capacité de continuer à intervenir positivement repose sur le recrutement, la rétention et la motivation de dirigeants, de membres du personnel et de membres du conseil d'administration solides.

Le CAO a toujours connu un faible roulement de son personnel et a un pourcentage élevé de membres du personnel de longue date. Cela s'explique par notre culture organisationnelle, qui est très collégiale et innovatrice, ainsi que par la satisfaction qu'on l'on ressent en sachant que son travail au CAO contribue à la solidité et à la résilience du secteur des arts professionnels, au profit de la population ontarienne. Toutefois, notre effectif vieillit et le CAO doit veiller étroitement à la relève. En 2018, 23 % des effectifs du CAO avaient plus de 55 ans et 17 % des employés étaient à l'emploi du CAO depuis plus de 15 ans, pourcentage qui passe à 35 % chez ceux avec plus de 10 ans d'ancienneté.

Efficacité et conception de l'organisation du travail

Le CAO continue à moderniser ses opérations avec la mise en œuvre du système Nova de gestion des subventions et autres progrès technologiques. En 2019-2020, le CAO entreprendra un examen de la conception et des processus organisationnels portant essentiellement sur les processus des subventions et autres processus des divers départements autour des subventions, afin d'évaluer et de déterminer des façons d'améliorer l'efficacité et le rendement des opérations, tout en maintenant l'excellence des services et leur valeur pour la population ontarienne.

Avec un effectif vieillissant, le CAO a dû composer avec une augmentation des absences pour des problèmes de santé et des besoins des employés de s'occuper de parents âgés, ce qui a eu une incidence sur la continuité des opérations lors des absences imprévues. Le CAO aurait intérêt à développer de la redondance sans son effectif en ayant des éléments ayant les connaissances, les compétences et les capacités de mieux répondre aux besoins immédiats, ce qui a tendance à être moins perturbateur et plus rentable que de trouver des remplaçants à court terme qui doivent être formés.

Recrutement et planification de la relève

Le recrutement d'un nouveau directeur général constituera un important changement pour le CAO à la suite du départ du DG actuel à la fin de l'année civile 2019. Les RH seront un partenaire essentiel du conseil d'administration et du cabinet de recrutement de cadres qui sera retenu pour ce recrutement.

Rémunération et avantages sociaux

Le CAO continuera à offrir des augmentations salariales conformes à la convention collective de son personnel syndiqué. Les cadres et le personnel exempté sont évalués et reçoivent des augmentations au mérite comparables à celles du personnel syndiqué. Les salaires des cadres supérieurs sont actuellement gelés conformément à l'examen de la *Loi sur la rémunération des cadres du secteur parapublic*.

Les avantages sociaux offerts par le CAO pour les soins de santé sont administrés par Great-West Life Assurance grâce à son association en tant qu'agence du gouvernement. Le régime du CAO est semblable au régime des cadres supérieurs et des catégories exclues de la fonction publique de l'Ontario. Le même régime est proposé au personnel syndiqué et non syndiqué.

Équité et accessibilité

Le CAO poursuit la mise en œuvre des principales activités recensées dans son plan pluriannuel sur l'accessibilité de 2018 à 2022 et déploiera un programme de formation numérique sur l'équité à l'intention du personnel et éventuellement des membres du conseil d'administration et des évaluateurs pairs.

Le groupe consultatif sur l'accès et les pratiques des artistes sourds ou handicapés continue à se rencontrer deux fois par année afin de fournir de précieux commentaires au CAO sur ses programmes et initiatives.

Résumé des effectifs

L'effectif actuel du CAO en 2018-2019 était de 71, ou 68,88 équivalents à temps plein (ÉTP). Au troisième trimestre de 2019-2020, on prévoit que cet effectif sera réduit à 59, ou 58,8 ÉTP à la suite des réductions du personnel rendues nécessaires par la rationalisation et la suspension de certains services et programmes de subventions.

Le CAO a les catégories de personnel suivantes (les effectifs budgétisés en 2019-2020 sont entre parenthèses) : cadres supérieurs (6), cadres ne faisant pas partie de la direction (3), personnel syndiqué (48) et personnel exempté (2).

L'AEEGAPCO est l'agent négociateur de tous les employés du CAO à l'exception des 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.

Mesures de rendement du CAO

Le CAO suit l'évolution de ses mesures de rendement selon les résultats depuis plus de 10 ans. Le premier ensemble de ces mesures a servi à mesurer les résultats de 2006-2007 à 2014-2015. En 2016, le CAO a lancé un processus pour mettre au point de nouvelles mesures de rendement selon les résultats dans le contexte de son plan stratégique actuel, *Dynamique des arts et intérêt public*. Le but principal de ces mesures de rendement est d'articuler puis de suivre la valeur publique que le CAO fournit à la population de l'Ontario.

Le cadre des mesures de rendement du CAO repose sur un modèle logique qui relie les activités clés du CAO clairement et logiquement à des résultats sociétaux positifs – qui ont des effets à court, à moyen et à long terme. Les résultats et effets à long terme figurant dans le modèle logique du CAO se conforment clairement au plan stratégique du CAO ainsi qu'aux priorités du gouvernement.

Fondées sur les pratiques exemplaires du domaine, les mesures de rendement doivent être d'abord et avant tout des mesures attribuables aux activités de l'organisation. Par conséquent, les mesures sont typiquement des sorties (des activités) qui ont trait aux *résultats à court terme* – les résultats découlant le plus directement des activités d'une organisation. Le CAO a retenu plusieurs mesures de rendement reliées pour les résultats à court terme dans le modèle logique. Le choix de mesures pour chaque résultat est basé sur l'information la plus utile pour guider la prise de décision et comprendre dans quelle mesure le CAO atteint les objectifs du résultat.

Un petit nombre d'indicateurs pertinents a été retenu pour chaque mesure. En utilisant une variété d'indicateurs pour décrire le rendement du CAO, il est possible de suivre le rendement relatif (%) ainsi que des valeurs spécifiques (nombre et montants). Des cibles ont été fixées pour chaque indicateur afin de suivre le rendement pendant la période de mise en œuvre du plan stratégique.

L'annexe 4 propose un aperçu du *Cadre des mesures de rendement du CAO* qui comprend le modèle logique ainsi que certaines mesures de rendement et leurs indicateurs pour des résultats à court terme. Il s'agit d'une version abrégée d'un cadre plus détaillé contenant l'ensemble complet d'indicateurs et de mesures de rendement.

Les principaux résultats à court terme et les mesures choisies dans l'annexe comprennent les suivants :

Résultats à court terme	Création, production et diffusion d'art dynamique en Ontario	Perfectionnement des compétences et capacités du secteur des arts	Plus grande participation du public et appréciation des arts
Mesures	Financement d'artistes et d'organismes artistiques partout en Ontario Emplois et revenus des professionnels des arts en Ontario	Financement de bourses et services qui améliorent les compétences et la capacité	Occasions de s'exposer et de participer aux arts Occasions pour des personnes de l'extérieur de l'Ontario de s'exposer à des artistes et organismes artistiques de l'Ontario

Le CAO passera en revue le cadre de ses mesures de rendement en 2019-2020.

Budget et prévisions financières

Le sommaire des prévisions financières contenant des prévisions pour l'exercice 2021-2022 se trouve à l'annexe 1.

Faits saillants du budget et des prévisions

- Pour l'exercice 2019-2020, la subvention de fonctionnement de base accordée au CAO par le gouvernement de l'Ontario est de 59 937 400 \$. On prévoit que ce montant demeurera inchangé jusqu'en 2021-2022.
- Le programme en vertu de l'entente Canada-Ontario sur la promotion des langues officielles a pris fin en 2018-2019. Le CAO a entrepris les démarches pour présenter une demande à un nouveau programme.
- En vertu de l'entente Canada-Ontario sur les activités et expressions culturelles, artistiques et patrimoniales de la communauté francophone, le CAO recevait un financement pour soutenir les arts visuels et les arts appliqués. Ce programme de quatre ans a pris fin. Le CAO a présenté

une nouvelle demande de financement en vertu de ce programme pour 2019-2020 et 2020-2021.

- Le CAO reçoit un montant limité de revenu d'autofinancement chaque année. La majorité de ce revenu d'autofinancement provient des placements des fonds dirigés et des fonds de bourses et est consacré à ces fonds. En 2019-2020, le CAO utilisera une partie du fonds dirigé pour soutenir plusieurs de ses programmes de subventions. Le rendement des placements varie et les prévisions des revenus de placement sont conformes aux perspectives actuelles et au plan. Les autres sources du revenu d'autofinancement comprennent l'administration des fonds, le recouvrement des subventions antérieures et diverses autres sources.
- Chaque année, le CAO prépare un budget de fonctionnement équilibré. En 2019-2020, le CAO a pour cible de consacrer 87 % de son allocation à ses subventions, services et programmes et 13 % à ses dépenses administratives.
- Le budget et les prévisions tiennent compte de l'augmentation de la masse salariale en vertu de la convention collective et des ajustements annuels du loyer ainsi que des efficacités opérationnelles.
- Les écarts de l'exercice en cours entre le résultat réel et le budget sont surtout attribuables à la réduction en cours d'exercice du financement de base provincial et à la suspension du Fonds culturel autochtone ainsi que des réductions correspondantes des dépenses.
- Le CAO surveille ses dépenses de près pour assurer qu'il n'y a pas d'écarts importants. Afin de couvrir les dépenses imprévues, le CAO examine les fonds sous-utilisés dans d'autres domaines pour assurer que toutes les dépenses peuvent être soutenues. Les dépenses importantes sont portées au budget lors de la préparation annuelle du budget.
- Les subventions à versements futures lorsque des exigences particulières seront satisfaites ne sont portées aux dépenses que lorsqu'elles sont déboursées. Le solde de ces engagements au 31 mars 2019 était de 368 453 \$ pour les programmes de base et de 507 938 \$ en vertu du Fonds culturel autochtone.
- 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 au 31 mars 2019 était de 1 340 192 \$.
- Le CAO comptabilise également la réévaluation des gains accumulés dans le calcul du solde des fonds en suivant les normes de comptabilité du secteur public pour les organismes sans but lucratif publics. Ces gains correspondent à la plus-value latente accumulée des différents fonds. Le solde était de 5 836 994 \$ le 31 mars 2019.

Technologies de l'information

Systèmes et technologies de l'information pour restructurer les activités

La principale fonction du département des Systèmes et technologies de l'information (STI) est de soutenir les objectifs opérationnels du CAO et l'innovation. L'équipe des STI du CAO veille à ce que le bon fonctionnement du système de gestion des subventions Nova soutienne efficacement les programmes du CAO, à ce qu'il respecte toutes les directives et réglementations, et à ce que la sécurité de ses données soit robuste. Parallèlement, l'équipe s'efforce de fournir une gestion efficace pour

soutenir les efforts permanents pour trouver des efficacités opérationnelles et soutenir les processus de prise de décision basée sur des données probantes. En 2019-2020, l'équipe des STI se chargera des initiatives suivantes :

Gouvernance de l'information

- Gouvernance des données – Les STI prépareront un programme de gouvernance des données qui définit une stratégie et un ensemble de procédures et de plans pour surveiller la gestion de la disponibilité, de l'utilité, de l'intégrité et de la sécurité des données d'entreprise du CAO.
- Continuité des activités – Les STI continueront à veiller à la continuité des activités afin d'assurer que les services à la population ontarienne et au personnel peuvent être fournis dans toutes les situations et scénarios, autres que les situations qui échappent au contrôle du CAO.
- Reprise après catastrophe – Les STI œuvreront à l'élimination de grands éléments de l'infrastructure en migrant les services à des solutions infonuagiques. Les travaux porteront sur la redondance géographique, les systèmes de secours et une forte disponibilité afin d'assurer que les services du CAO ne dépendent pas de l'emplacement physique du CAO.

Veille stratégique

- Intégration et entreposage des données – Les STI mettront au point un plan pour évaluer la faisabilité d'un entrepôt de données pour héberger toutes les données de son système de gestion des subventions, site Web public et autres services de tiers utilisés par le CAO; il est important de gérer et de contrôler le bon flux de l'information entre ces systèmes relativement isolés, tout en gérant en parallèle la sécurité, la confidentialité et le chiffrement des données.
- Solutions intelligentes – Les STI jettent les bases en vue de l'adoption et la mise en œuvre de solutions intelligentes pour améliorer la liaison et les communications avec les milieux des arts en Ontario.
- Analyse opérationnelle – Les STI collaborent avec d'autres équipes pour mettre en œuvre des outils d'analyse opérationnelle pour soutenir des processus robustes de prise de décision reposant sur les données.

Gestion des risques d'entreprise

- Vérifications internes – Les STI sont en train de faire ou ont réalisé des vérifications internes et de tierces parties pour aider à réduire la possibilité de fraude, améliorer l'efficacité des opérations et assurer la conformité aux lois et aux règlements; une fois les vérifications complétées, les STI utiliseront les résultats pour améliorer la sécurité des données et pour optimiser et documenter les processus et les contrôles d'accès.
- Sécurité et confidentialité – Les STI travaillent sur une stratégie pour améliorer la sécurité et la confidentialité des données et des réseaux du CAO, y compris ses services infonuagiques et d'infrastructure; les STI formeront également le personnel du CAO pour les sensibiliser à la sécurité et la confidentialité des données.

Gestion des documents

Le CAO travaille sur la série de documents communs basés sur les fonctions des Archives de l'Ontario. En 2019-2020, la gestion des documents portera sur les éléments suivants :

- Finaliser et mettre en œuvre les séries de documents basés sur les fonctions et les calendriers de conservation pour toutes les fonctions du CAO, y compris les subventions, la gestion stratégique, les finances, les RH, les TI, la recherche et les communications.
- Élaborer des procédures et politiques opérationnelles sur la classification de l'information, les métadonnées et les conventions de nommage.
- Fournir une formation à l'échelle du CAO sur les nouveaux procédés et protocoles de gestion des documents.
- Élaborer un système de gestion de données électroniques sur la plateforme Office 365.

Plan de mise en œuvre

Voir l'annexe 5

Annexe 1- Prévisions financières

ORGANISME :	SOMMAIRE DES PRÉVISIONS FINANCIÈRES						
	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022
Conseil des arts de l'Ontario	RÉEL	RÉEL	BUDGET	RÉEL	BUDGET	PRÉVISION	
PROVINCE DE L'ONTARIO							
Subvention générale MTCS (entretien compris)	59 937 400	64 937 400	69 937 400	64 937 400	59 937 400	59 937 400	59 937 400
MTCS (CANON - services en français)	100 000			99 000	79 283		
MTCS (Fonds culturel autochtone)	108 894	3 471 143	5 000 000	3 809 420			
Autre (Office des affaires francophones - Développement culturel)	70 000	65 000	60 000	60 000	37 500	37 500	
Autre (Direction de la condition féminine de l'Ontario)	553 329	936 900		628 854			
Autres				11 092			
1> TOTAL DU FINANCEMENT PROVINCIAL	60 769 623	69 410 443	74 997 400	69 545 766	60 054 183	59 974 900	59 937 400
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	2 114 854	1 961 480	1 160 000	3 390 381	2 835 000	1 835 000	1 835 000
Subventions non gouvernementales							
Autre (préciser la source, ex. transfert de fonds, fonds dirigés/de réserve) :							
Administratif des fonds	68 702	74 088	60 000	72 478	69 634	65 000	65 000
Recouvrement de subventions d'exercices précédents	48 531	94 945	50 000	122 616	75 000	50 000	50 000
Divers	80 269	47 774	50 000	109 959	57 680	50 000	50 000
3> TOTAL DES REVENUS D'AUTOFINANCEMENT	2 312 356	2 178 287	1 320 000	3 695 434	3 037 314	2 000 000	2 000 000
4> TOTAL DES REVENUS : 1+2+3	63 081 979	71 588 730	76 317 400	73 241 200	63 091 497	61 974 900	61 937 400
DÉPENSES							
Prix et dépenses	1 857 093	1 785 590	875 000	1 502 604	935 000	950 000	950 000
Subventions/autres programmes	52 064 831	59 661 525	64 905 511	62 194 439	52 965 938	51 886 655	51 849 155
Services	1 115 670	1 032 086	1 669 172	994 735	981 348	993 348	1 005 348
Administration							
Salaires et avantages sociaux	5 502 533	6 077 926	6 507 717	6 597 362	6 098 259	6 208 259	6 318 259
Occupation/bail	544 373	535 220	570 640	559 736	583 084	598 000	633 000
Déplacements	143 944	157 392	173 600	115 394	145 280	110 000	105 000
Communications	270 659	201 868	260 000	178 614	169 450	160 000	160 000
Divers	1 577 001	994 046	851 760	763 414	823 138	798 638	706 638
5> TOTAL DES DÉPENSES	63 076 104	70 445 653	75 813 400	72 906 298	62 701 497	61 704 900	61 727 400
Excédent / (déficit) net : 4-5	5 875	1 143 077	504 000	334 902	390 000	270 000	210 000
Amortissement de l'apport de capital différé							
Amortissement des immobilisations	-721 347	-549 845	-504 000	-507 243	-390 000	-270 000	-210 000
Excédent / (déficit) net après l'amortissement	-715 472	593 232	0	-172 341	0	0	0
Actif (déficit) net, début d'exercice	31 058 403	32 137 744	32 478 753	32 478 753	31 261 659	31 261 659	31 261 659
Gains net des réévaluations	1 794 813	-252 223		-1 044 753			
Actif (déficit) net, fin d'exercice	32 137 744	32 478 753	32 478 753	31 261 659	31 261 659	31 261 659	31 261 659

Notes afférentes :

Fonds qui constituent l'actif net (déficit)

Montant investi en immobilisations	824 922	515 459	224 269
Fonds dirigés et de dotation	22 864 510	23 431 394	24 071 578
Fonds non affectés	1 312 342	1 648 153	1 126 818
Gains cumulatifs des réévaluations	7 135 970	6 883 747	5 838 994
	32 137 744	32 478 753	31 261 659

Les gains cumulatifs de 5,8 millions \$ à la fin de 2018-2019 représentent des gains non réalisés des fonds dirigés et de dotation.

Annexe 2 - Équivalents à temps plein

	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022
	RÉEL	RÉEL	RÉEL	RÉEL		PRÉVISION	
ÉTP							
Total des ÉTP	63	66	57	69	59	59	59