



ONTARIO ARTS COUNCIL
CONSEIL DES ARTS DE L'ONTARIO

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

Plan d'activités 2021-2022 révisé approuvé
par le conseil d'administration

Soumis au ministère des Industries du
patrimoine, du sport, du tourisme et de la
culture

Le 14 juin 2021

Table des matières

Mandat.....	3
Directions stratégiques	4
Analyse de l'écosystème	5
Une réponse aux attentes énoncées dans la lettre de mandat de l'agence/Soutien aux objectifs du gouvernement.....	13
Aperçu des activités et des programmes actuels et futurs	18
Initiatives avec de tierces parties.....	27
Ressources nécessaires pour atteindre les buts et les objectifs.....	29
Stratégies d'identification, d'évaluation et d'atténuation des risques	29
Recrutement, ressources humaines et stratégie de rémunération.....	30
Mesures de rendement du CAO	32
Budget financier	34
Systèmes et technologies de l'information pour restructurer les activités.....	35
Plan de mise en œuvre	38
Plan de communication	38
Annexe 1– Prévisions financières	41
Annexe 2– Équivalents à temps plein	41

Mandat

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 et Ontariennes.

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

- Artistes de la diversité culturelle
- Artistes sourds et artistes handicapés
- Artistes francophones
- Artistes autochtones
- Artistes de la nouvelle génération (de 18 à 30 ans)
- Artistes domiciliés dans les 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 dynamisme 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 au complet.

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 à exprimer la richesse de nos vécus, de nos histoires et de nos cultures. À titre d'organisme public, de bailleur de fonds et d'employeur, le CAO donne l'exemple en promouvant les arts dans toute leur diversité et en apportant aux artistes, aux pratiques artistiques, aux milieux artistiques et à son propre personnel un soutien caractérisé par l'inclusion et la réactivité.

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, favorise aussi bien la créativité que l'innovation et renforce les communautés.
- Des œuvres artistiques méritoires sont créées par des artistes de toutes les communautés, de toutes les régions et de tous les horizons culturels.

Valeurs

Le travail du CAO se fonde sur les valeurs suivantes :

- Leadership et réactivité à l'évolution des besoins 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

Le plan stratégique actuel du CAO, *Dynamique des arts et intérêt public*, couvre la période 2014 à 2020. 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 CAO a commencé les travaux de son nouveau plan stratégique qui sera finalisé à la fin de l'automne de 2021 et qui guidera les priorités et les décisions pour les cinq prochaines années. Comme par le passé, le prochain plan stratégique du CAO sera mis au point par des consultations approfondies avec nos parties prenantes. Compte tenu de la conjoncture, les thèmes qui émergeront et qui façonneront le plan incluront la remontée après les effets néfastes de la COVID-19 et la création de stabilité économique en plus de l'équité, de l'accès et du rôle des arts dans le renforcement des communautés. La planification suppose également que les artistes et les organismes artistiques nécessiteront plus d'une année pour rebâtir leurs carrières, leurs publics, leurs marchés et leurs bases de mécènes. Le CAO devra maintenir ses programmes de subventions de fonctionnement et de projets, car ces deux volets répondent stratégiquement aux besoins de capacité tant des artistes professionnels que des organismes artistiques en période de reprise et de renforcement.

Le présent document décrit comment le CAO envisage d'assurer sa viabilité en tant qu'organisme ainsi que celle des parties prenantes soutenues par ses programmes et services. Les demandeurs de subventions s'adresseront au CAO pour obtenir un financement qui répond à l'évolution de leurs besoins dans les nouveaux contextes de l'après-COVID. En 2020, le CAO a réagi en remplaçant les exigences habituelles des subventions de fonctionnement par des rapports rationalisés et en accélérant le versement des subventions aux organismes artistiques. De plus, le programme de projets Initiative de réponse du milieu des arts a été mis sur pied avec des fonds existants par une réaffectation ponctuelle de 1,6 million de dollars qui devait servir aux déplacements dans le cadre du développement de carrière et de marchés. En 2021, les programmes de projets du CAO seront de nouveau ajustés ponctuellement pour refléter les restrictions sur les déplacements et les tournées. Les programmes de projets de tournées et développement des marchés subventionneront plutôt des activités de création de capacité pour soutenir les artistes et diffuseurs qui se préparent aux nouvelles occasions et qui en créent pour joindre des publics et des marchés.

Afin de fournir ces services de la façon la plus efficace et efficiente possible, le CAO continuera à veiller aux compétences de son personnel, à combler ses lacunes technologiques et à améliorer ses procédés opérationnels. En 2019, le CAO a retenu les services des experts-conseils Lough Barnes pour examiner

les procédés opérationnels des subventions. Cet examen a passé au crible et validé les efficacités obtenues et l'amélioration des services entraînées par le passage à la gestion des demandes en ligne au cours des trois années précédentes. Dans la foulée de ce rapport, à la fin de 2019, le CAO a réorganisé deux positions de l'effectif des subventions pour créer le nouveau poste de directeur adjoint des subventions – procédés opérationnels. Son titulaire veille aux procédés opérationnels et à l'affectation des travaux afin d'en assurer l'efficacité et d'avoir la capacité de réagir à l'évolution des priorités.

Le plan des activités du CAO renferme également les mises à jour à la gestion des risques en temps de pandémie. En 2020, la continuité des activités a été rétablie rapidement grâce à l'excellent soutien de ses petites et très compétentes équipes des STI et des opérations. Le passage au télétravail n'a eu aucune incidence sur les candidatures. La gestion courante des risques fait l'objet de la section *Identification, évaluation et atténuation des risques* du présent plan.

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 de leurs effets sur la clientèle du CAO).

ENJEUX/FACTEURS EXTERNES

Enjeux et tendances touchant le secteur des arts en Ontario

Les enjeux suivants, basés sur l'information provenant de l'évaluation des demandes aux programmes de projets du CAO de 2020-2021 ainsi que sur les connaissances des responsables des programmes de subventions, ont une incidence sur les activités du secteur professionnel des arts sans but lucratif de l'Ontario.

COVID-19

La pandémie de COVID-19 demeure le facteur externe prédominant qui pèse sur le secteur des arts en Ontario, ses conséquences se faisant ressentir par presque tous les aspects du gagne-pain et du travail des artistes et des organismes artistiques de l'Ontario. Il est clair que la COVID-19 a eu des effets dévastateurs sur le secteur des arts de l'Ontario et qu'elle continuera à le miner pendant longtemps. Ces répercussions sont ressenties par nos artistes et organismes artistiques les plus vulnérables ainsi que par les plus établis. Les effets négatifs touchent non seulement les grands organismes provinciaux, mais également ceux de petite et moyenne envergure qui sont les contributeurs économiques, les employeurs et les moteurs du tourisme dans leurs collectivités partout en Ontario.

Bien qu'il ne sera pas possible de dresser le bilan de l'impact final de la COVID-19 sur le secteur des arts avant de nombreux mois sinon des années, les premiers relevés des effets initiaux donnent un aperçu de l'envergure du problème. En avril 2020 par exemple, le CAO a entrepris une enquête afin de réunir des indicateurs de haut niveau sur l'impact initial de la COVID-19 sur les organismes artistiques qu'il subventionne. L'enquête a permis de faire les constatations suivantes :

- La perte de collectes de fonds et de revenus gagnés, les problèmes de flux de trésorerie et d'autres pressions financières causées par des dépenses engagées, y compris le loyer, ont tous été mentionnés comme des préoccupations importantes.
- Près des trois quarts (71 %) des organismes artistiques ont confirmé qu'ils devront prendre des mesures concernant le personnel d'ici la fin de juin, y compris 62 % qui réduiront les heures ou annuleront les contrats des artistes indépendants ou autres entrepreneurs et près d'un tiers (31 %) qui mettront à pied des employés.
- Presque tous (94 %) les organismes avaient déjà annulé ou reporté des représentations, des expositions, des projections, des lectures et d'autres événements en raison de la COVID-19.
- De plus, les organismes s'attendaient à ce que l'effet le plus marqué reste à venir¹.

De façon semblable, un sondage effectué par Ontario Nonprofit Network en juin 2020 a constaté que 82 % des organismes artistiques et culturels de l'Ontario faisaient état d'une perte de revenus provenant des recettes et des collectes de fonds et que de ce nombre, 39 % indiquaient que le budget de leur organisme avait baissé de plus de 50 %. À ce moment-là, 20 % déclaraient devoir fermer les portes jusqu'à nouvel avis². De plus, selon un sondage de *J'ai perdu mon contrat (Canada)*, à la fin de mai 2020, les effectifs des arts et de la culture en Ontario ont dû faire face à près de 10 000 contrats perdus ou menacés, ce qui représentait déjà à l'époque une perte de revenus potentielle de plus de 9 millions de dollars³.

En outre, bien que le secteur des arts ait été l'un des premiers à être touché par les restrictions imposées aux rassemblements publics, c'est également le secteur qui en subira les effets les plus durables. Les recherches actuelles indiquent que le public tardera à fréquenter de nouveau les arts après la levée des restrictions sur les rassemblements. Par exemple, les résultats de l'enquête de *WolfBrown Audience Outlook Monitor – Ontario* (une enquête commanditée par le CAO auprès des participants des organismes qui reçoivent une subvention de fonctionnement du CAO) indiquent que seulement 13 % des gens qui fréquentent les activités artistiques et culturelles ont l'intention de reprendre ces activités lorsque ce sera permis, tandis qu'un tiers (34 %) n'assisteront à ces activités que s'ils ont été vaccinés ou s'ils ont acquis une immunité⁴.

Dans le contexte de la COVID-19, bon nombre des effets continus ont pris une importance supplémentaire ou constituent un risque accru pour le secteur. En voici quelques-unes :

- **Pressions financières** Les organismes artistiques affirment avoir subi des réductions considérables voire l'absence de revenus de la billetterie, des ventes, des programmes d'éducation, des tournées, de publicité, de location des installations ainsi qu'une réduction parallèle des revenus provenant du secteur privé sous forme de dons et de commandites. Les

¹ *Répercussions initiales de la COVID-19 sur les organismes artistiques subventionnés par le CAO : résultats d'une enquête*, Conseil des arts de l'Ontario, avril 2020, <https://www.arts.on.ca/recherche-et-impact/publications-de-recherche/repercussions-initiales-de-la-covid-19-sur-les-organismes-artistiques-subventionnes-par-le-cao-res?lang=fr-ca>

² *État du secteur après trois mois de crise de la COVID-19*, Ontario Nonprofit Network, juin 2020, https://theonn.ca/wp-content/uploads/2020/08/French_-Three-months-into-COVID-4.pdf

³ *Impacts de la COVID-19 sur les artistes et travailleurs culturels indépendants canadiens*, Hill Strategies Recherche Inc. pour *J'ai perdu mon contrat (Canada)* et partenaires, juin 2020, <https://hillstrategies.com/resource/jai-perdu-mon-contrat-canada/?lang=fr> (calculs du Conseil des arts de l'Ontario)

⁴ *WolfBrown Audience Outlook Monitor – Ontario*, WolfBrown, octobre 2020, <https://www.audienceoutlookmonitor.com/ontario-arts-council>

organismes artistiques tentent de composer avec ces diverses pressions financières en ayant recours à une panoplie de mesures de compression des coûts comprenant des réductions de salaire des équipes de direction, une diminution des heures de travail, une réduction des effectifs et des compressions générales. Certains ont dû faire appel à leurs fonds de dotation ou à des marges de crédit. Ils ont presque tous réduit leur programmation artistique et leurs activités de rayonnement et de sensibilisation, un nombre croissant d'organismes artistiques ayant annulé leurs saisons entières en 2021. Bien que certaines de ces mesures aient entraîné des réductions de dépenses, beaucoup d'organismes sont aux prises avec des coûts fixes (loyer, etc.), des coûts additionnels pour les mesures de santé et de sécurité imposées par la COVID, et plusieurs ont tenté de minimiser les mises à pied et de respecter leurs contrats avec les artistes. Pour leur part, les artistes individuels assistent à une réduction du revenu provenant de leur travail artistique alors que disparaissent les occasions de gagner un revenu supplémentaire grâce à l'enseignement, la rédaction, les conférences ainsi que les tournées et les droits à l'étranger. Beaucoup d'organismes ont fait remarquer que la réponse des bailleurs de fonds publics au cours de cette période a été essentielle à leur survie – notamment le déblocage hâtif et la sécurité continue offerts par les subventions de fonctionnement, les programmes d'aide fédéraux pour les salaires et les loyers ainsi que les divers fonds de réponse d'urgence de la COVID-19.

- **Engagement numérique** Ainsi, la plupart des organismes ont dû réduire ou annuler leur programmation à cause des restrictions de la COVID-19 sur les rassemblements publics. Beaucoup d'organismes se sont alors tournés vers la programmation numérique comme moyen de présenter des œuvres artistiques et d'entretenir des liens avec leurs publics, visiteurs et consommateurs. Ces activités numériques prennent de nombreuses formes. Il peut s'agir de tables rondes, de discussions avec des artistes, d'ateliers et de lancements de livres en ligne; de projections de films en plein air; de spectacles en plein air, diffusés en direct et/ou en vidéo; de visites virtuelles d'expositions; de ventes de livres électroniques et de ventes directes de livres en ligne; etc. Certains organismes signalent l'impact positif de l'élargissement de leur rayonnement - y compris auprès de publics à l'étranger - étant donné la réduction des obstacles géographiques à la « participation » aux activités artistiques en ligne. Cependant, il y a actuellement peu de monétisation efficace des offres en ligne, de sorte que ces mesures sont loin d'être suffisantes pour compenser la baisse globale des revenus. Par exemple, les honoraires standards des artistes visuels pour les projets virtuels sont nettement inférieurs aux honoraires pour les expositions dans les galeries. Des recherches plus approfondies sont nécessaires pour créer des offres en ligne significatives, avec un engagement à long terme envers la plateforme plutôt que des projets intérimaires et ponctuels. L'un des principaux défis est que de nombreux artistes ou organismes n'ont pas les moyens financiers, techniques ou personnels de développer une stratégie d'engagement numérique étendue.
- **Personnel** Dans le contexte actuel, la problématique relative au stress, à l'épuisement professionnel et à la santé du personnel est plus pressante que d'habitude. De nombreux organismes signalent que leur personnel est épuisé.
- **Installations** La pression augmente chez les organismes artistiques qui ont de la difficulté à payer leur loyer ou les frais d'entretien de leurs installations artistiques – et qui devront assumer des coûts supplémentaires pour se conformer aux exigences sanitaires et de distanciation physique de la COVID-19, notamment en améliorant leurs systèmes de CVC et de filtration de l'air.

- **Équité - Racisme anti-noir et anti-autochtone** Les organismes artistiques de tous les sous-secteurs continuent de faire preuve d'un engagement envers l'équité, la diversité et l'inclusion. Cette question est d'autant plus cruciale en réponse au mouvement Black Lives Matter, qui a accru l'attention portée au racisme anti-noir et anti-autochtone – compte tenu notamment de l'impact disproportionné de la COVID-19 sur les communautés défavorisées.
- **Planification et réflexion** Sur une note positive, les artistes et les organismes artistiques déclarent avoir utilisé le temps d'arrêt offert par la pandémie pour se lancer dans la recherche, la réflexion stratégique sur les nouveaux partenariats et les possibilités de partage des ressources, des innovations, l'examen des approches en matière d'équité et une réflexion sur la pratique artistique et les nouvelles méthodes de travail.

ENVIRONNEMENT DE FINANCEMENT

En plus de l'Initiative de réponse du milieu des arts du CAO et des autres soutiens provinciaux de l'Ontario, un certain nombre de fonds liés au COVID-19 ont été créés pour apporter un certain soutien au secteur artistique. Au moment de la rédaction de cette analyse environnementale, on peut citer quelques exemples :

- En mai 2020, le gouvernement du Canada a dévoilé les détails d'un Fonds d'urgence de 500 millions de dollars relatif à la COVID-19 pour soutenir les organismes chargés de la culture, du patrimoine et du sport. Le ministère du Patrimoine canadien et les organismes qui en relèvent assurent la distribution de ces fonds. En voici quelques exemples :
 - Jusqu'à 326,8 millions de dollars sont distribués directement par Patrimoine canadien, dont 198,3 millions de dollars pour les bénéficiaires du financement des arts et de la culture par le biais des programmes existants ainsi que pour d'autres organismes ayant des besoins avérés, et 53 millions de dollars par le biais du volet d'urgence du Programme d'aide aux musées.
 - 115,8 millions de dollars pour soutenir le secteur audiovisuel canadien, répartis entre le Fonds des médias du Canada (88,8 millions de dollars) et Téléfilm Canada (27 millions de dollars).
 - Le Conseil des arts du Canada (CAC) a distribué 55 millions de dollars aux organismes artistiques qui ont subi des réductions de revenus liées au COVID-19 et qui ont demandé et obtenu un financement de base ou de projet du CAC entre avril 2017 et avril 2020. Au cours de la deuxième phase, le CAC a distribué 7,8 millions de dollars en soutien d'urgence aux groupes artistiques touchés par la pandémie parmi l'un des quatre groupes prioritaires désignés : communautés autochtones, de la diversité culturelle, sourdes et handicapées, et minorités de langue officielle.
- Dans son énoncé économique d'automne en novembre 2020, le gouvernement fédéral a promis un soutien supplémentaire, notamment : 181,5 millions de dollars en 2021-2022 au ministère du Patrimoine canadien et au Conseil des arts du Canada pour des événements sécuritaires COVID-19, des programmes artistiques et des emplois; 50 millions de dollars en allègement des droits de licence pour les stations de télévision et de radio locales; et une collaboration avec l'industrie pour éviter la fermeture d'événements et de festivals phares. (Les 181,5 millions de dollars comprennent le renouvellement pour un an du financement prévu dans le budget 2019 pour le

programme Développement des communautés par le biais des arts et du patrimoine, le Fonds du Canada pour la présentation des arts et le Fonds de la musique du Canada)

- Toronto Arts Foundation a administré le fonds TOArtist COVID-19 Response Fund, qui a versé 836 347 \$ entre son lancement en mars et sa fermeture en mai pour aider 982 artistes de Toronto qui avaient perdu un revenu en raison d’annulations pour cause de COVID-19. En mai 2020, le conseil municipal de Toronto a approuvé une mesure permettant aux lieux de diffusion de musique éligibles de demander une réduction pouvant atteindre 50 % de leur impôt foncier. L’allégement fiscal est rétroactif au 1^{er} janvier 2020 et se poursuivra après la réouverture des salles de spectacles après la pandémie.
- En outre, les artistes et les organismes artistiques de l’Ontario ont compté sur les programmes généraux de soutien du gouvernement fédéral. Pour les **organismes artistiques**, il s’agit notamment de la Subvention salariale d’urgence du Canada (SSUC), dont le maintien jusqu’en juin 2021 est prévu dans le projet de loi C-9, qui a reçu la sanction royale le 19 novembre 2020. Le projet de loi C-9 comprend également la nouvelle Subvention d’urgence du Canada pour le loyer (SUCL) et un nouveau soutien en cas de confinement. La SUCL fournit une aide au loyer et à l’hypothèque pouvant aller jusqu’à 65 % des dépenses admissibles directement aux entreprises, aux organismes de bienfaisance et aux organismes sans but lucratif qui ont subi une baisse de revenus liée à la pandémie. (Le programme SUCL remplace l’ancien programme Aide d’urgence du Canada pour le loyer commercial, l’AUCLC, qui était destiné aux propriétaires.) Le soutien en cas de confinement propose 25 % supplémentaires par le biais de la SUCL pour les organismes soumis à un confinement et qui doivent fermer leurs portes ou restreindre considérablement leurs activités en vertu d’un ordre de santé publique. De nombreux organismes artistiques pourront bénéficier de cette aide supplémentaire. Une disposition du projet de loi C-9 exigeant que les organisations paient leur loyer avant de recevoir l’aide de la SUCL a été largement critiquée car elle excluait les organismes confrontés à des problèmes de trésorerie; en réponse, le gouvernement s’est engagé à traiter cette question dans un nouveau projet de loi. Pour les **artistes individuels**, l’ancienne Prestation canadienne d’urgence (PCU) et son remplacement, la Prestation canadienne de la relance économique (PCRE), sont des soutiens clés pour les artistes salariés et indépendants qui n’ont pas droit aux prestations d’assurance-emploi. Tous ces programmes de soutien fédéral général sont considérés comme essentiels à maintenir tant que le secteur artistique doit rester largement fermé.

ENVIRONNEMENT LÉGISLATIF ET DES POLITIQUES

COVID-19

- Le Comité permanent du patrimoine canadien a entamé une étude sur « les défis et les enjeux auxquels sont confrontés les secteurs des arts, de la culture, du patrimoine et du sport pendant la pandémie de COVID-19 », dont la première réunion a eu lieu en octobre 2020.
- Un groupe de huit organismes de services aux arts de l’Ontario a formulé un certain nombre de recommandations pour les arts de la scène concernant les règlements de réouverture du gouvernement de l’Ontario (soumises lors de l’ancienne étape 3, mais toujours largement pertinentes). Il s’agit notamment de permettre aux salles de spectacle de disposer d’une capacité d’au moins 30 % avec la distanciation physique (plutôt qu’un nombre fixe - comme 50 - par salle); de n’exiger des barrières en plexiglas (ou équivalent) entre les artistes et le public que lorsque la distanciation physique n’est pas possible; et d’unifier les directives concernant le type de filtration de l’air nécessaire pour réduire suffisamment les risques de propagation de la COVID-19.

- Dans son mémoire prébudgétaire pour le budget fédéral de 2021, la Coalition canadienne des arts a recommandé ce qui suit pour faire face aux impacts de la COVID-19 sur le secteur artistique : des fonds dédiés pour soutenir l’ouverture sûre et écologique des lieux artistiques et pour regagner des publics pour les arts vivants; des fonds pour lutter contre le racisme systémique dans le financement des arts; l’extension des programmes de soutien au revenu et le développement d’un revenu de base universel; l’investissement dans la création numérique; et l’augmentation du crédit d’impôt pour les organismes de bienfaisance afin d’encourager la reprise du soutien du secteur privé.

Droits d’auteur

- En avril 2020, la Cour d’appel fédérale a annulé la décision antérieure de la Cour fédérale dans le litige opposant l’Université York à Access Copyright, statuant que le tarif provisoire d’Access Copyright n’est pas obligatoire. Cependant, la Cour a confirmé le refus antérieur de déclarer que les directives d’utilisation équitable de York étaient nécessairement équitables. Le 15 octobre 2020, la Cour suprême du Canada a annoncé qu’elle entendrait les appels des deux parties. Selon Access Copyright, plus de 150 millions de dollars de redevances ont été perdus par les créateurs et les éditeurs canadiens en raison de l’interprétation par le secteur de l’éducation de la disposition sur l’utilisation équitable de la *Loi sur le droit d’auteur*.

Revenu des artistes/Revenu de base

- Une lettre publique adressée au Premier ministre et aux principaux ministres fédéraux et approuvée par plus de 30 organismes artistiques et près de 280 personnes - représentant ensemble des dizaines de milliers d’artistes et de travailleurs du secteur artistique - demande au gouvernement fédéral de mettre en place un revenu de base garanti permanent pour tous les résidents. La lettre note que de nombreux travailleurs du secteur artistique et culturel sont « soumis à des contrats précaires à court terme, sans accès aux avantages sociaux, aux congés de maladie payés ou même à l’assurance-emploi ». Comme indiqué ci-dessus, une recommandation similaire a été formulée par la Coalition canadienne des arts.
- À compter du 2 octobre 2020, les frais de visa pour les artistes étrangers en tournée aux États-Unis passeront de 460 à 705 dollars pour les visas O (pour les « individus aux capacités ou aux réalisations extraordinaires ») et de 460 à 695 dollars pour les visas P (utilisés par les « groupes de travailleurs culturels » et les membres de la famille des artistes). Les délais d’attente pour les visas vont également augmenter. Alors que les artistes ne font pas actuellement de tournées aux États-Unis en raison de la fermeture de la frontière, le secteur s’inquiète de la façon dont cette augmentation rendra les tournées encore plus coûteuses dans un contexte de reprise post-pandémie.

Radiodiffusion et télécommunications

- L’une des recommandations du rapport final de l’Examen de la législation en matière de radiodiffusion et de télécommunications (publié en janvier 2020) était d’exiger que les services de diffusion en continu investissent dans la programmation canadienne. En réponse, le gouvernement fédéral a pris un engagement connexe dans le discours du Trône en septembre, et a déposé un projet de loi en novembre. Le projet de loi C-10 modifierait la *Loi sur la radiodiffusion* afin de donner au Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes (CRTC) le pouvoir d’accorder des licences et de réglementer les services de diffusion en continu en ligne, notamment en exigeant que ces services contribuent au contenu canadien en matière de télévision, de cinéma et de musique. Elle permettrait également de

« garantir un soutien aux programmes créés et produits par les groupes racialisés, les communautés de langue officielle en situation minoritaire, les femmes et les communautés LGBTQ+ ». De nombreux détails doivent être réglés si et quand la législation est adoptée. Entre-temps, certains, comme Friends of Canadian Broadcasting, ont critiqué le projet de loi, le jugeant trop faible pour protéger le contenu canadien.

- Le gouvernement a indiqué qu'à la suite de l'adoption du projet de loi C-10, il émettra une directive de politique au CRTC pour qu'il élabore des règles spécifiques décrivant comment les radiodiffuseurs seront tenus de financer la programmation autochtone.

Équité

- L'enquête Rosa sur le harcèlement sexuel en milieu de travail dans les industries du spectacle vivant, du cinéma et de la télévision au Canada a été lancée par la Fondation canadienne des femmes en collaboration avec Hill Stratégies. L'enquête a été clôturée le 23 octobre 2020.
- En octobre 2020, plus de 20 organisations médiatiques canadiennes ont lancé une initiative à l'échelle de l'industrie pour augmenter l'embauche de personnes PANDC (personnes autochtones, noires ou de couleur) dans l'industrie canadienne du cinéma et de la télévision. Le répertoire en ligne *Embauchez DIVERSITÉ* du site hirebipoc.ca est hébergé par BIPOC TV & FILM, un groupe bénévole qui se consacre à l'amélioration de la représentation PANDC à tous les niveaux de l'industrie.

FACTEURS ET ENJEUX INTERNES

Facteurs reliés à la stratégie et aux politiques

Le plan stratégique du CAO, *Dynamique des arts et intérêt public : plan d'action 2014-2020*, a fourni un cadre pour guider les activités, les programmes de subventions et les services du CAO. Le cadre de financement actuel du CAO structure ses activités de soutien des arts en quatre voies de financement dans le contexte de ses six groupes prioritaires. Le CAO a commencé les travaux d'élaboration de son nouveau plan stratégique, qui fournira l'orientation et un cadre pour les priorités, les programmes et les services futurs du CAO.

En raison de la pandémie, le CAO a modifié ses processus d'évaluation pour les subventions de fonctionnement en 2020-2021 et a développé un nouveau programme de projets – *l'Initiative de réponse du milieu des arts* – afin de fournir un financement ciblé urgent aux artistes et organismes artistiques touchés par la pandémie. Dans l'annonce du budget provincial du 5 novembre 2020, le gouvernement de l'Ontario a annoncé qu'il avait alloué 25 millions de dollars de financement par le biais du CAO pour soutenir les institutions artistiques de la province. Ce financement unique renforcera considérablement le soutien au secteur à un moment où la plupart des organismes artistiques doivent faire face à l'impact négatif de la pandémie.

Au cours des prochaines années, le CAO reconnaît que son financement de base demeurera au même niveau que cette année (60 millions de dollars). Le CAO élaborera un cadre pour aider le secteur des arts à se remettre de la pandémie à court terme et à se positionner pour se développer à long terme. On s'attend à ce que le secteur artistique soit l'un des secteurs les plus durement touchés par la pandémie et l'un des derniers à s'en remettre. Le CAO continuera à soutenir les organismes artistiques existants tout en maintenant son engagement à financer de nouveaux organismes afin de favoriser un secteur artistique dynamique en Ontario. En réalisant des économies de fonctionnement et en concentrant ses programmes sur le soutien aux artistes et aux organismes artistiques les plus importants de l'Ontario, le

CAO poursuivra son travail de soutien au secteur artistique, qui crée des emplois en Ontario et fait de l'Ontario un meilleur endroit où vivre et faire des affaires.

Gouvernance et organisation

Le conseil d'administration du CAO, qui peut compter 12 membres, supervise les stratégies et les opérations du CAO. Le CAO travaillera avec le gouvernement pour continuer à s'assurer qu'un conseil d'administration et une structure de gouvernance solides sont en place. Alors qu'il s'efforce de réaliser des économies, le CAO cherchera à s'assurer que les ressources appropriées sont affectées au soutien de ses activités courantes.

Questions légales et de conformité

Le CAO examine régulièrement ses politiques et procédures opérationnelles pour s'assurer qu'elles sont toujours conformes aux exigences applicables des règlements, directives et politiques du gouvernement de l'Ontario. En 2020-2021, une nouvelle directive en matière d'approvisionnement de la FPO est entrée en vigueur. Le CAO a actualisé et mis en œuvre les mesures nécessaires pour assurer la conformité avec la directive sur les approvisionnements. Au CAO, les approvisionnements servent à avoir des processus et des politiques solides pour garantir la valeur et réduire les risques pour l'organisation.

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 des subventions. En plus de son programme de gestion des documents, le CAO s'assure d'être conforme aux réglementations gouvernementales et de représenter les meilleures pratiques juridiques dans ses activités.

Au cours des prochaines années, le CAO poursuivra ses efforts en matière de gestion des documents et se concentrera sur le développement et la mise en œuvre d'un système de gestion électronique des documents. Le CAO a considérablement transformé ses activités en services numériques, ce qui apporte de la valeur à la population ontarienne. Le CAO continuera à exploiter les applications disponibles dans les systèmes actuels pour une gestion efficace et efficiente du cycle de vie des documents. Les politiques et les processus seront automatisés, dans la mesure où c'est possible et pratique, afin d'améliorer la conformité et d'éviter la prolifération des données.

La CAO continuera également à participer activement à la communauté des groupes de pratique de la FPO afin de se tenir au courant des nouveaux développements et des nouvelles initiatives comme le programme de protection renforcée de la vie privée, le cadre d'intégration des données, la gestion des risques liés à la vie privée, la numérisation des documents et l'intégration des projets de tenue de documents et d'informatique. Le CAO adaptera les changements en fonction des besoins et encouragera les meilleures pratiques en matière de gestion des documents et de l'information.

En 2018-2019, le CAO a été choisi dans le cadre du programme d'examen des dépenses par le Bureau du commissaire à l'intégrité de l'Ontario. Depuis lors, le CAO collabore avec le Bureau pour résoudre les problèmes de gestion des dépenses et améliorer ses processus et sa conformité.

Opérations, services et technologies de l'information

Depuis la réussite de son lancement en 2017, le système de gestion des demandes de subvention en ligne Nova a transformé le travail du CAO et les interactions avec les candidats des subventions. Fort de ce succès, le CAO continue d'améliorer sa prestation de services en travaillant avec les utilisateurs et les fournisseurs du système pour améliorer l'expérience utilisateur, les fonctionnalités du système, la

fiabilité et l'accessibilité. Comme Nova est une solution infonuagique, le CAO collabore étroitement avec les fournisseurs de services pour assurer la sécurité du système et gérer son rendement.

La pandémie de 2020 a mis en évidence la nécessité pour le CAO de disposer d'une infrastructure informatique robuste permettant de travailler de n'importe où de manière efficace et sécurisée. Au début de la pandémie, le CAO a activé son plan de continuité des activités (PCA) et a rapidement transféré ses principaux processus vers des plateformes numériques. Au cours des prochaines années, le travail se poursuivra pour migrer l'infrastructure informatique du CAO et les applications locales restantes vers des solutions infonuagiques, ce qui améliorera la prestation de services et la fiabilité du système, et réduira les coûts. Le CAO renforcera encore sa résilience organisationnelle en affinant et en mettant à jour son PCA afin de tenir compte des leçons tirées de la pandémie de COVID-19, notamment en ce qui concerne la gestion des situations d'urgence, les règlements et les ordonnances du gouvernement, les directives en matière de santé publique, les protocoles de communication, les politiques et les procédures organisationnelles contingentes permettant une adaptation rapide aux changements dans l'environnement de travail.

Questions touchant l'effectif et les relations de travail

La convention collective actuelle entre le CAO et l'AEEGAPCO a été signée en 2018. En 2021, le CAO commencera à préparer son renouvellement en 2022. Le CAO s'efforcera également d'identifier et de mettre en œuvre les changements nécessaires pour soutenir ses employés sur le lieu de travail après la pandémie. Un examen complet de ses politiques, procédures et systèmes sera effectué pour s'assurer que le CAO est prêt à s'adapter à toute nouvelle réalité du milieu de travail post-pandémique et qu'il est en mesure de continuer à offrir un service efficace et efficient aux demandeurs de subventions, aux bénéficiaires et aux autres parties prenantes.

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 rendement médiocre 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 prévu.

Immobilier

Le CAO loue ses bureaux à Toronto. La durée du bail est de cinq ans. Le CAO n'a actuellement aucun projet d'acquisition de nouveaux espaces immobiliers ou de changement d'utilisation de ses espaces actuels.

Une réponse aux attentes énoncées dans la lettre de mandat de l'agence/Soutien aux objectifs du gouvernement

Le CAO aligne son travail sur les priorités du gouvernement et planifie ses activités en fonction des orientations définies dans sa lettre de mandat. Les informations ci-dessous montrent comment le CAO soutient les objectifs du gouvernement en général, et plus particulièrement pendant la pandémie de COVID-19.

SOUTENIR LES OBJECTIFS DU GOUVERNEMENT

Priorités récentes face à la pandémie

- Députation auprès du *Comité permanent des finances et des affaires économiques* : Le 26 juin 2020, la directrice générale du CAO, Carolyn Vesely, s'est adressée au comité pour faire une présentation sur les répercussions de la COVID-19 sur le secteur artistique de l'Ontario.
- *Utiliser une variété d'approches ou d'outils pour assurer la prestation de services dans toutes les situations, y compris la COVID-19* : Au printemps 2020, le CAO s'est rapidement adapté aux répercussions de la pandémie en permettant aux bénéficiaires de subventions de fonctionnement de recevoir leurs subventions annuelles sans être évalués dans le cadre du processus habituel d'évaluation par les pairs. Le CAO a également très rapidement mis sur pied un programme de projets Initiative de réponse du milieu des arts pour lequel des fonds ont été réaffectés des programmes qui soutiennent habituellement des activités qui ne sont pas viables actuellement (p. ex. les tournées). Le programme temporaire Initiative de réponse du milieu des arts soutient de nouvelles façons de travailler pour renforcer la résilience.
- *Maximiser les investissements dans les subventions et soutenir le secteur des arts pour reconstruire et se remettre des impacts de la COVID-19 afin que les artistes professionnels et les organismes artistiques puissent continuer à bâtir un secteur artistique diversifié et prospère en Ontario* : En 2021-2022, le CAO continuera d'ajuster ses programmes de subventions afin de favoriser la reprise du secteur des arts en Ontario - vous trouverez de plus amples renseignements à ce sujet dans la section *Aperçu des activités et des programmes actuels et futurs*.
- *Réduire les formalités administratives* : Suite à la suspension du processus régulier pour les subventions de fonctionnement en 2020-2021, le CAO a élaboré un processus de demande simplifié et efficace pour les subventions de fonctionnement en 2021-2022 qui lui permettra de s'acquitter de ses responsabilités en matière de gouvernance.

Priorités permanentes

- Apporter la prospérité économique à l'Ontario.
- Créer de bons emplois.
- Faire de l'Ontario un meilleur endroit où vivre, travailler et élever une famille.
- Faire un usage efficace des fonds des contribuables et assurer la responsabilisation.

L'investissement du CAO dans les artistes professionnels et les organismes artistiques sans but lucratif bâtit et dynamise les collectivités de l'Ontario pour en faire 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 Canada et partout au monde.

1. Apporter la prospérité économique à l'Ontario

Contribution économique

- L'apport annuel direct au PIB de l'Ontario du secteur des arts et de la culture s'élève à 26,8 milliards de dollars, ce qui correspond à 3,4 % du PIB de la province⁵.

⁵ *Indicateurs provinciaux et territoriaux de la culture, 2018*. (perspective du produit) Statistique Canada, octobre 2020.

- Les artistes et les organismes artistiques financés par le CAO créent le contenu utilisé par le secteur culturel pour générer ces retombées. Autrement dit, il n’y aurait pas d’industries culturelles en Ontario sans les artistes créateurs et le secteur des arts sans but lucratif qui encouragent l’éclosion de produits artistiques en développant des publics pour ces produits.
- Le CAO est le moyen utilisé par le gouvernement pour faire des investissements ciblés dans la création. Ainsi, en 2017-2018, les subventions de fonctionnement accordées par le CAO ont soutenu la création de plus de 14 300 nouvelles œuvres artistiques par des artistes et des organismes artistiques de la province, ainsi que la production directe de produits culturels comprenant 1 900 œuvres diffusées à la télévision, sur Internet, sur vidéo ou à la radio, 1 100 œuvres distribuées exclusivement sur des médias électroniques, et plus de 12 000 productions d’arts médiatiques pour la diffusion.
- Souvent, les subventions initiales du CAO permettent à une création artistique de connaître un succès économique et commercial important. En voici quelques exemples :
 - Les cocréateurs de *Come from Away* ont reçu deux subventions modestes du CAO pour roder leur comédie musicale. Celle-ci a été acclamée par la critique et le public, et a connu des tournées très réussies sur Broadway à New York, dans le West End de Londres, un peu partout en Amérique du Nord et ailleurs à l’étranger.
 - La célèbre série télévisée de la CBC, *Kim’s Convenience*, a aussi vu le jour grâce à une subvention modeste du CAO au dramaturge Ins Choi. Sa pièce a débuté comme une production théâtrale du Toronto Fringe Festival financé par le CAO avant d’être montée de nouveau par Soulpepper Theatre (également subventionné par le CAO) suivie d’une tournée pancanadienne et d’une représentation Off-Broadway avant d’être reprise par la télévision anglaise de Radio-Canada.
- Le soutien du CAO a souvent valeur de « sceau d’approbation » qui encourage les investissements. Chaque dollar investi par le CAO sous forme de subventions de fonctionnement contribue à générer 15,30 \$ en revenus gagnés et du secteur privé⁶.
- Chaque dollar des subventions de fonctionnement du CAO se traduit par des dépenses totales de 21,07 \$ pour des biens et services par des organismes de l’Ontario, y compris 11,86 \$ en salaires et en droits⁷.

Tourisme

- Les arts contribuent à stimuler le tourisme en Ontario. Neuf millions et demi de touristes d’une nuitée participent à des activités artistiques et culturelles lors de leur visite en Ontario, générant 3,7 milliards de dollars de PIB à l’échelle de la province⁸.
- Les arts et la culture sont une des principales motivations des voyages touristiques de particuliers en 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 voyages⁹.

⁶ Reflète les données réelles de 2017-2018 pour 477 organismes à partir des demandes de fonctionnement de la CAO 2019-2020/CADAC

⁷ Ibid.

⁸ *Profil du tourisme artistique et culturel en Ontario*, Research Resolutions & Consulting Ltd. pour le Conseil des arts de l’Ontario, novembre 2012.

⁹ Ibid.

- Les touristes des arts et de la culture dépensent plus et restent plus longtemps : le touriste moyen des arts et de la culture de l'Ontario dépense deux fois plus par voyage qu'un touriste typique et reste plus d'une nuit plus longtemps¹⁰.
- Le CAO assure un soutien à plus de 550 organismes artistiques professionnels sans but lucratif dans la province. Beaucoup de ces petits et grands organismes sont des attractions clés de leurs collectivités et contribuent à faire de leur région des endroits ayant des propositions et des expériences touristiques variées. Selon les études de Destination Ontario, les artistes et les organismes artistiques locaux jouent également un rôle important en « enrichissant une destination », car ils fournissent les expériences variées que les touristes recherchent.

Revitalisation communautaire et développement économique local

- En 2019-2020, les subventions du CAO ont beaucoup soutenu les activités artistiques dans 197 collectivités de l'Ontario.
- Les arts revitalisent les collectivités de l'Ontario et animent le développement économique local. Par exemple, dans une enquête de 2010 portant sur 18 villes de taille moyenne de l'Ontario, toutes les municipalités ont déclaré avoir utilisé les installations culturelles et récréatives comme outil de revitalisation du centre-ville. 83 % ont considéré que cette stratégie était un outil efficace¹¹.
- La Fédération canadienne des municipalités a déclaré que « les arts, la culture et le patrimoine améliorent la capacité des administrations municipales d'influer sur le développement économique ».
- 88 % des Ontariennes et des Ontariens conviennent que les arts et les activités culturelles sont importants pour le bien-être économique d'une collectivité¹².

2. Créer de bons emplois

- Le secteur des arts et de la culture génère 3,7 % de tous les emplois de la province, soit 277 430 emplois¹³.
- Les organismes artistiques qui reçoivent une subvention annuelle du CAO fournissent du travail à plus de 51 800 artistes et professionnels des arts par année, générant des revenus de 399 millions de dollars pour ces derniers. Ces organismes artistiques à but non lucratif offrent aux artistes la possibilité de développer leurs compétences, de prendre du métier et se faire découvrir par le public – une fonction de « R&D » qui profite à la fois au secteur à but non lucratif et au secteur privé, car cette main-d'œuvre « mixte » se déplace entre les secteurs¹⁴.

¹⁰ Ibid.

¹¹ *Downtown Revitalization Strategies in Ontario's Mid-Sized Cities : A Web-Survey and Case Study*, par Christopher Lauder, (mémoire de maîtrise) Université de Waterloo, 17 avril 2010.

¹² *Les arts et le patrimoine : sondage sur l'accès et la disponibilité 2016-2017*, Groupe de recherche Environics, mars 2017.

¹³ *Indicateurs provinciaux et territoriaux de la culture, 2018*. (perspective du produit) Statistique Canada, octobre 2020.

¹⁴ Reflète les données réelles de 2017-2018 pour 477 organismes à partir des demandes de fonctionnement de la CAO 2019-2020/CADAC.

3. Faire de l'Ontario un meilleur endroit où vivre, travailler et élever une famille.

Un endroit idéal pour vivre et élever des familles

- 90 % des Ontariennes et des Ontariens conviennent qu'une scène artistique locale active contribue à faire d'une collectivité un meilleur endroit où vivre. Ils sont 88 % à penser que si leur collectivité perdait ses activités artistiques, les gens qui y habitent perdraient quelque chose de valeur¹⁵.
- Les organismes qui ont reçu des subventions annuelles du CAO en 2017-2018 ont proposé plus de 53 799 activités artistiques publiques, atteignant des publics et des participants totalisant 23,4 millions de personnes¹⁶.
- Le CAO joue un rôle de chef de file dans l'éducation artistique depuis plus de 50 ans et 97 % des Ontariens et Ontariennes conviennent que la participation des enfants aux arts est importante pour leur développement global¹⁷.

Un endroit idéal pour faire des affaires

- Selon la Fédération canadienne des municipalités, un secteur dynamique des arts et de la culture aide les collectivités à attirer et à retenir des employés.
- En effet, 65 % des chefs d'entreprise de l'Ontario disent qu'une scène artistique et culturelle florissante est quelque chose qui permettrait d'attirer plus facilement les meilleurs talents dans leur communauté¹⁸.
- De même, 65 % des travailleurs qualifiés s'accordent à dire qu'une scène artistique et culturelle florissante est quelque chose qu'ils recherchent lorsqu'ils envisagent de déménager dans une nouvelle communauté¹⁹.
- 80 % des Ontariennes et des Ontariens conviennent qu'une scène artistique locale active aide les collectivités à attirer des entreprises²⁰.

4. Faire un usage efficace des dollars des contribuables et assurer la responsabilité

- Le CAO distribue des fonds publics pour les arts de façon responsable et imputable en utilisant un processus d'évaluation par les pairs rigoureux qui tient compte de l'impact sur le public et la collectivité dans la prise de décision.
- Le CAO fonctionne de manière extrêmement rentable, avec seulement 13 % de son budget consacré à l'administration.
- La mise en œuvre du système en ligne Nova de gestion des demandes de subventions du CAO a permis d'accroître l'efficacité et la rentabilité du traitement des quelque 10 000 demandes reçues chaque année par le CAO.

¹⁵ *Impressions de l'impact des arts sur la qualité de vie et le bien-être en Ontario : Résultats d'un sondage du Conseil des arts de l'Ontario*, par Nanos Research pour le Conseil des arts de l'Ontario, mars 2017.

¹⁶ Reflète les données réelles de 2017-2018 pour 477 organismes à partir des demandes de fonctionnement de la CAO 2019-2020/CADAC.

¹⁷ *Impressions de l'impact des arts sur la qualité de vie et le bien-être en Ontario : Résultats d'un sondage du Conseil des arts de l'Ontario*, par Nanos Research pour le Conseil des arts de l'Ontario, mars 2017.

¹⁸ *Businesses' thoughts on attractive employees through the arts and culture*, par Nanos Research pour Affaires / Arts, mai 2016.

¹⁹ *Skilled workers' impressions of the arts*, par Nanos Research pour Affaires / Arts, avril 2016.

²⁰ *Impressions de l'impact des arts sur la qualité de vie et le bien-être en Ontario : Résultats d'un sondage du Conseil des arts de l'Ontario*, par Nanos Research pour le Conseil des arts de l'Ontario, mars 2017.

De plus, les gens de l'Ontario apprécient les arts et leur soutien de plusieurs façons :

- 86 % des Ontariennes et des Ontariens assistent à des événements ou à des spectacles artistiques (comme des concerts de musique, des pièces de théâtre ou des expositions d'arts visuels) au moins une fois par année²¹.
- 70 291 Ontariens et Ontariennes ont fait 1,8 million d'heures de bénévolat pour des organismes artistiques qui ont reçu une subvention annuelle du CAO en 2017-2018 – soit l'équivalent de 31 millions de dollars de travail à salaire horaire²².
- Chaque année, plus de 380 000 Ontariens et Ontariennes donnent de l'argent à des organismes artistiques et culturels²³.
- Plus de trois quarts (79 %) des Ontariennes et Ontariens croient que le gouvernement devrait dépenser des dollars publics pour appuyer les arts²⁴.

Le modèle logique qui fait partie du cadre des mesures de rendement du CAO (voir l'annexe 4) illustre davantage la façon dont les objectifs stratégiques du CAO (c.-à-d. les résultats à court terme) sont en harmonie avec des incidences économiques et sociales positives pour la population de l'Ontario et pour l'ensemble de la province.

Aperçu des activités et des programmes actuels et futurs

Depuis plus de cinq décennies, le CAO remplit son mandat en favorisant la croissance des arts et l'accès de la population de l'Ontario aux arts. En 2019-2020, le CAO a reçu 10 587 demandes et a investi 51,9 millions de dollars dans 197 collectivités de l'Ontario par l'entremise de 1 965 subventions à des artistes particuliers et de 1 152 subventions à des organismes.

Les programmes du CAO soutiennent un vaste éventail de pratiques, d'organismes et de collectivités aux quatre coins de la province. Le CAO garantit l'accès équitable à ses programmes à tous les Ontariens et Ontariennes et assure ses services en anglais et en français.

PRÉCEPTES DE BASE

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

La relation d'autonomie entre le CAO et le gouvernement permet au CAO d'établir ses propres priorités, politiques et programmes et notamment de prendre toutes les décisions entourant les subventions.

²¹ *Les arts et le patrimoine : sondage sur l'accès et la disponibilité 2016-2017*, Groupe de recherche Environics, mars 2017.

²² Reflète les données réelles de 2017-2018 pour 477 organisations à partir des demandes de subvention de fonctionnement du CAO 2019-2020/CADAC.

²³ *Bénévoles et donateurs dans les organismes artistiques et culturels au Canada en 2013*, Regards statistiques sur les arts vol. 13 n° 3, par Hill Stratégies Recherche Inc, février 2016.

²⁴ *Impressions de l'impact des arts sur la qualité de vie et le bien-être en Ontario : Résultats d'un sondage du Conseil des arts de l'Ontario*, par Nanos Research pour le Conseil des arts de l'Ontario, mars 2017.

Cette autonomie protège le gouvernement en plaçant un intermédiaire important entre lui et les décisions de financement qui peuvent s'avérer litigieuses ou impopulaires auprès de certaines personnes. Elle assure que les décisions entourant les subventions sont fondées sur les critères énoncés, notamment sur le mérite, la viabilité, l'impact et l'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 les autres professionnels des arts (et dans le cas des programmes de fonctionnement, un représentant de la collectivité) 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 artistiques directement dans la prise de décision 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 et uniformément communiquées et suivies.

PROGRAMMES DE SUBVENTIONS

Le CAO offre des programmes de subvention par l'intermédiaire de quatre voies de financement : *Création et diffusion; Développement des publics et des marchés; Mobilisation des milieux communautaires et scolaires; et Développement de carrière et des services aux arts.*

Types de soutien

Le CAO octroie deux types de subventions. Les **subventions de fonctionnement** sont un investissement annuel soutenu dans des organismes artistiques professionnels pour les aider à payer leurs dépenses artistiques et administratives afin de leur assurer une stabilité et prévisibilité. Les **subventions de projet** sont des investissements uniques dans des particuliers, collectifs et organismes pour une activité spécifique comme la création, la production ou la diffusion d'œuvres artistiques ou pour le perfectionnement professionnel.

Subventions de fonctionnement

Les subventions de fonctionnement assurent la stabilité permettant aux quelque 550 organismes artistiques professionnels qui reçoivent des subventions de fonctionnement du CAO de créer des emplois et d'apporter des contributions économiques et sociales solides dans leurs collectivités. De plus, les subventions de fonctionnement sont le moyen le plus efficace de protéger l'infrastructure artistique en période d'incertitude économique.

Les pairs conseillers évaluent les demandes de subvention de fonctionnement selon deux catégories d'évaluation : la qualité et l'apport artistiques ainsi que l'efficacité organisationnelle. Ces deux catégories sont pondérées de manière égale, chaque catégorie ayant trois critères spécifiques standards :

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

- Qualité de la production artistique ou des activités de service (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, puis notées (A, B, C, D) et classées en fonction de la note. Le classement d'un organisme indique si le montant de sa subvention est augmenté, maintenu ou diminué (par rapport au niveau de la subvention précédente).

Les nouveaux candidats doivent atteindre un classement équivalent à B (note de 35) dans les deux catégories d'évaluation pour être financés dans le programme. Le CAO prend en considération les nouveaux candidats afin de soutenir une écologie artistique en évolution, sachant que les organismes artistiques et les professionnels des arts émergents d'aujourd'hui sont les leaders de l'industrie de demain.

Les subventions de fonctionnement du CAO sont habituellement administrées selon des cycles de financement de trois ans. Au cours de l'année 1 du cycle d'un programme, les organisations admissibles soumettent des demandes substantielles qui sont évaluées par un comité consultatif de pairs. Au cours des années 2 et 3, seuls les organismes récemment admis au programme de fonctionnement, ceux qui ont reçu des baisses de financement au cours de l'année précédente ou qui connaissent des changements importants sont tenus de soumettre des demandes complètes qui sont évaluées par un comité consultatif de pairs. Les autres organismes soumettent des demandes simplifiées décrivant les éventuelles mises à jour de leurs plans. Ces demandes sont examinées par le personnel du CAO.

Subventions de fonctionnement 2020-2021

En raison de la pandémie de COVID-19, les recommandations de subvention de fonctionnement en 2020-2021 n'ont pas été fondées sur l'évaluation par les pairs et aucun cadre d'évaluation n'a été appliqué. Le conseil d'administration du CAO a approuvé une approche fondée sur une formule, où les montants des subventions de 2020-2021 étaient fondés sur les subventions de fonctionnement accordées en 2019-2020. Cette décision exceptionnelle a été prise en réponse au besoin urgent de liquidités qu'avaient beaucoup d'organismes artistiques pour soutenir leurs opérations. Le CAO a également reconnu la difficulté de préparer et d'évaluer les demandes de subventions de fonctionnement pendant la pandémie, alors que la programmation et la planification de la plupart des organismes étaient en pleine mutation.

Le CAO s'était engagé à considérer de nouveaux demandeurs de subventions de fonctionnement, et même en cette année exceptionnelle, le CAO a accepté des demandes et subventionné neuf nouveaux organismes. Ces organismes ont reçu une subvention de fonctionnement d'un an, à condition de présenter une nouvelle demande en 2021-2022 et d'être évalués par des pairs avec les autres organismes afin de rester dans la voie des programmes de fonctionnement.

Subventions de fonctionnement 2021-2022

Le CAO prévoyait de revenir à son processus normal de demande de subvention (décrit ci-dessus) après 2020-2021, mais la pandémie en cours nécessite un autre processus exceptionnel pour 2021-2022.

La suspension de la réception et de l'évaluation des demandes pour l'exercice 2020-2021 a donné aux organismes plus de temps pour se renforcer tout en continuant à subir d'importantes pertes financières en ayant à gérer les autres effets de la COVID-19 sur leur programmation et leurs activités. L'instabilité demeure un facteur, car les organismes continuent de faire face à un avenir incertain. Dans le même temps, ils évoluent à des degrés divers, et certains réagissent et « pivotent » mieux que d'autres.

Afin de gérer de manière responsable les fonds de subventions de fonctionnement au cours d'une autre année difficile pour le secteur artistique, le CAO demandera à tous les bénéficiaires de subventions de fonctionnement de 2020-2021 de soumettre une demande simplifiée de financement annuel, qui sera examinée par un comité de pairs. Il ne sera pas demandé aux organismes de fournir des projections pluriannuelles, et les comités de pairs évalueront les demandes à l'aide d'une grille d'évaluation simplifiée. Les nouveaux candidats au fonctionnement ne seront pas invités à postuler en 2021-2022. Cette approche simplifiée permettra au CAO de continuer à rendre compte au public des fonds de subvention de fonctionnement, et d'être en phase avec la réalité à laquelle les organisations sont confrontées en ce moment. Elle permettra également au CAO d'établir des points de repère en vue d'un retour à des processus de demande et d'évaluation pluriannuels en 2022-2023.

Après l'approbation par le conseil d'administration du CAO du budget 2021-2022, préparé en supposant qu'il serait inchangé, le CAO a reçu la bonne nouvelle d'une allocation supplémentaire de cinq millions de dollars. Une proposition décrivant l'affectation de ces cinq millions de dollars supplémentaires est en cours d'examen par le Ministère.

Subventions de projet

Les subventions de projet permettent à des particuliers, à des collectifs et à des organismes de toute la province de créer, de produire et de présenter des œuvres innovatrices, souvent par des artistes émergents de groupes sous-représentés. Les subventions de projet amorcent le cycle de vie des produits artistiques, jouant un rôle essentiel de « recherche et développement » pour les industries culturelles et l'ensemble du secteur des arts et de la culture.

Les programmes de projets 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, classées et un montant leur est attribué par un jury de pairs selon les paramètres du programme. Le nombre de demandes subventionnées dépend du budget du programme. Dans les programmes de projets les plus convoités du CAO, le nombre de projets subventionnés par rapport aux demandes reçues n'est que de 14 sur 100. Le taux de projets acceptés peut être, et devrait être, beaucoup plus élevé dans les programmes mis sur pied pour soutenir les priorités du CAO.

Initiative de réponse du milieu des arts

En réponse à la grande perturbation du secteur artistique causée par la pandémie de COVID-19, le conseil d'administration du CAO a approuvé la création d'un programme de projets ponctuels visant à soutenir l'adaptation et le rétablissement des artistes et des organismes de toute la province. *L'Initiative de réponse du milieu des arts* a été lancée à la mi-août 2020 avec des fonds réaffectés à l'interne en provenance des bourses Chalmers de recherche artistique (fonds de dotation privés), du fonds de risque (programmes de développement des marchés) et du budget de base des programmes de subventions. Elle a accepté des demandes dans trois volets distincts : particuliers; groupes ad hoc, collectifs et organismes; et partenariats organisationnels.

La réception des candidatures a pris fin le 20 octobre 2020 (particuliers) et le 3 novembre 2020 (groupes ad hoc, collectifs et organismes; partenariats organisationnels). Le CAO a reçu des demandes provenant de toutes les régions de la province, dans toutes les disciplines artistiques et de tous les groupes prioritaires du CAO. Le nombre élevé de demandes reçues (et les faibles taux de financement prévus) a incité le CAO à réaffecter des fonds supplémentaires afin de soutenir un plus grand nombre de particuliers et d'organismes avec des subventions de *l'Initiative*. Le CAO a été en mesure de réaffecter

902 000 \$ supplémentaires de son budget de base, 350 000 \$ supplémentaires du fonds de risque, ainsi que 1 000 000 \$ pour les particuliers à partir du financement unique de 25 millions de dollars pour l'aide à la COVID (voir ci-dessous). En conséquence, le budget de l'*Initiative* a été porté à 3 850 000 \$. Le taux de financement global est maintenant d'environ 35 % (contre un taux prévu de 12 % qui aurait résulté du montant de l'allocation budgétaire initiale), avec un soutien pour environ 515 projets à fort impact dans toute la province. La demande de ce programme démontre le grand besoin de fonds publics pour soutenir le rétablissement du secteur artistique de l'Ontario en cas de pandémie. Les subventions de l'*Initiative* contribueront à soutenir les efforts des artistes et des organismes pour rester financièrement solvables et adapter leurs activités à de nouvelles méthodes de travail.

Financement ponctuel de 25 millions de dollars pour les organismes

Dans le budget déposé par le gouvernement de l'Ontario le 5 novembre 2020, un financement de 25 millions de dollars pour les arts par le biais du CAO a été inclus et annoncé par la ministre Lisa MacLeod. Appelé à juste titre le *Fonds de soutien de la réponse du milieu des arts*, environ 15 millions de dollars ont été versés à des organismes majeurs (tels que définis par le CAO), 9 millions de dollars à des organismes de base financés par le CAO et 1 million de dollars pour compléter le volet particuliers de l'*Initiative de réponse du milieu des arts* où la demande était excessivement élevée.

ATTRIBUTION DU BUDGET DE SUBVENTIONS

Traditionnellement, environ deux tiers des montants accordés par le CAO vont en subventions de fonctionnement et contribuent à l'infrastructure artistique de la province; l'autre tiers est consacré aux subventions de projet. La proportion a commencé à changer en 2018-2019 et devrait rester au ratio actuel si l'allocation budgétaire du CAO reste la même en 2021-2022. Actuellement, 71 % du budget de subventions sont consacrés aux subventions de fonctionnement. Le désir de protéger l'infrastructure artistique a nécessité un changement d'équilibre entre le soutien aux programmes de fonctionnement et aux programmes de projets.

Exercice financier	% des subventions du CAO investies en subventions de fonctionnement	% des subventions du CAO investies en subventions de projets
2016-2017	67 %	33 %
2017-2018	67 %	33 %
2018-2019	69 %	31 %
2019-2020	71 %	29 %
2020-2021 (approximations)*	71 %	29 %
2021-2022 (estimation)	71 %	29 %

Remarque : Les programmes de subventions de projets spéciaux (Fonds de mobilisation créative et Fonds culturel autochtone) ne sont pas inclus dans ces chiffres. En 2020-2021, les chiffres excluent également le financement unique de 25 millions de dollars inclus dans l'annonce du budget du 5 novembre 2020 et les 5 millions de dollars annoncés dans le budget de mars 2021.

Programmes de fonctionnement

En raison de l'impact négatif de la pandémie sur les organismes artistiques, le CAO a accordé la priorité au financement de fonctionnement et a accordé des subventions en 2020-2021 de même niveau qu'en 2019-2020. Cela a été rendu possible par certaines réductions des coûts administratifs et des budgets des programmes de projets (voir ci-dessous). De même, les montants des subventions de

fonctionnement ont été maintenus au niveau de 2019-2020 (c'est-à-dire qu'il n'y a pas eu d'augmentation basée sur l'évaluation).

En 2021-2022, le CAO demandera à tous les bénéficiaires de subventions de fonctionnement en 2020-2021 de soumettre une demande simplifiée de financement annuel, qui sera examinée par un comité d'évaluation par les pairs. L'évaluation tiendra compte du fait que la programmation et la planification de nombreux organismes continuent d'évoluer en raison de la pandémie en cours. Cependant, une évaluation significativement négative peut entraîner une diminution du montant de la subvention.

Programmes de projets

Afin d'équilibrer le budget 2020-2021 et de financer les bénéficiaires de subventions de fonctionnement au montant de l'année précédente, certaines mesures ont été prises pour réduire les dépenses dans les programmes de projets.

Le budget du programme *Artistes en résidence (Éducation)* a été réduit de 150 000 \$ (qui passe de 350 000 \$ à un budget révisé de 200 000 \$). Cette réduction répond à la diminution du niveau de programmation des conseils scolaires, qui ont annulé ou réduit les activités parascolaires cette année en raison de la pandémie. Le budget réduit du programme a permis aux partenaires de poursuivre la programmation en ligne et, en fait, les artistes-éducateurs qui postulent au programme *Artistes dans les communautés et les écoles* du CAO signalent qu'il y a une croissance de la demande de contenu en ligne intéressant pour les élèves travaillant à domicile. Le programme a également soutenu les écoles du nord de l'Ontario, qui ont connu moins de restrictions pour les rassemblements en personne et ont pu réaliser certains programmes en plein air.

Les programmes de projets suivants ont été suspendus :

- *Arts Service Projects* et son équivalent en langue française *Services aux arts - projets francophones*
- *Compas*

En 2021-2022, ces programmes continueront à être suspendus afin de donner la priorité à un financement stable pour les bénéficiaires de subventions de fonctionnement.

En 2020-2021, deux des trois dates limites du programme *Tournées – projets* (mars et octobre) ont été suspendues en raison des restrictions de voyage et des limites imposées aux rassemblements en personne aux niveaux provincial, national et international. En conséquence, le budget du programme *Tournée – projets* a été réduit et les fonds ont été redirigés vers l'*Initiative de réponse du milieu des arts*.

En 2021-2022, le programme *Tournée – projets* continuera d'être suspendu et les fonds seront redirigés vers un programme temporaire qui aidera à maintenir les relations entre les artistes, les diffuseurs et les publics jusqu'à ce que les activités régulières puissent reprendre. Le programme *Artistes et diffuseurs – projets de collaboration* soutiendra les activités de diffusion et de circulation adaptées à la pandémie, liées au développement du marché, ainsi que le développement de modèles nouveaux et hybrides de diffusion des arts, tels que les plateformes numériques.

DÉVELOPPEMENT DES MARCHÉS

En 2016, le CAO a mis en œuvre une initiative de développement des marchés pour soutenir des projets de perfectionnement permettant à des artistes ontariens de profiter des occasions de développement des marchés afin que des œuvres de qualité de l'Ontario puissent 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 des professionnels des arts.

À la suite du succès remporté par le programme pilote (financé à hauteur de 40 000 \$ en 2016 et passé à 100 000 \$ en 2017), le CAO a doublé son investissement en 2018-2019 en mettant en place le programme de subventions *Développement des marchés – projets* de 200 000 \$. Le programme *Développement des marchés – aide au déplacement* est d'abord apparu sous forme de volet pilot de l'initiative de développement des marchés en 2017 avant d'être mis en place en 2018-2019. Malgré leur succès, les programmes de développement des marchés du CAO ont été suspendus pour l'année 2020-2021 en raison des restrictions de voyage et des limites imposées aux rassemblements en personne aux niveaux provincial, national et international. Les fonds ont été redirigés vers l'*Initiative ponctuelle de réponse du milieu des arts*.

En 2021-2022, les programmes de développement des marchés continueront d'être suspendus et les fonds seront réorientés vers le programme temporaire *Artistes et diffuseurs – projets de collaboration*, qui soutiendra les activités de développement des publics et des marchés adaptées au contexte de la pandémie et aux nouvelles méthodes de travail. Le programme se concentrera sur l'établissement de relations entre les artistes et les diffuseurs en période de mobilité réduite, afin de créer des liens nouveaux et durables avec le public et le marché. Les déplacements seront admissibles dans ce nouveau programme pour autant qu'ils répondent aux objectifs du programme et qu'ils soient conformes aux conseils aux voyageurs. Il inclura également les activités qui sont actuellement inadmissibles (comme l'échange numérique) dans les programmes existants.

PROGRAMMES DE 2021-2022

Le CAO offrira les programmes de fonctionnement et de projets suivants en 2021-2022 :

Artistes autochtones en milieu communautaire et scolaire – projets	Fonds pour les collaborations stratégiques
Artistes en milieu communautaire et scolaire – projets	Galleries d'art publiques – fonctionnement
Artistes en résidence (Éducation)	Initiatives de développement du marché
Artistes et diffuseurs – projets de collaboration	Literary Creation Projects (Works for Performance)
Artistes sourds et handicapés – projets	Literary Creation Projects (Works for Publication)
Artistes visuels - projets de création	Literary Organizations Projects
Artistes visuels – projets de création	Literary Organizations: Operating
Artistes visuels autochtones – matériaux	Littérature – projets francophones
Artistes visuels sourds et handicapés – matériaux	Métiers d'art – projets
Arts autochtones – projets	Multiarts et interarts – projets
Arts du Nord – projets	Musique – projets d'enregistrement
Arts médiatiques – projets	Musique – projets de création
Arts médiatiques - projets francophones	Musique – projets de production et de diffusion
Arts Service Organizations: Operating	Musique – projets francophones

Arts visuels – aide aux expositions	Organismes artistiques en milieu communautaire et scolaire – fonctionnement
Arts visuels – projets	Organismes d’arts médiatiques – fonctionnement
Arts visuels et métiers d’art – projets francophones	Organismes de danse – fonctionnement
Arts visuels : organismes et centres d’artistes autogérés – fonctionnement	Organismes de musique – fonctionnement
Arts visuels, arts médiatiques et métiers d’art : organismes et centres d’artistes autogérés francophones – fonctionnement	Organismes francophones de service aux arts– fonctionnement
Bourses Chalmers de recherche artistique (suspendu)	Organismes majeurs – fonctionnement
Connexion Théâtre	Organismes multiarts et interarts – fonctionnement
Danse – projets	Publishing Organizations: Operating (éditeurs de livres)
Danse : projets de formation – équité et accès	Publishing Organizations: Operating (éditeurs de périodiques)
Développement des compétences et de carrière – professionnels des arts autochtones et de la diversité	Recommend Grants for Theatre Creators
Développement des marchés – aide au déplacement (suspendu)	Recommend Grants for Writers
Développement des marchés – projets (suspendu)	Subventions Chalmers de perfectionnement professionnel (réintroduit)
Diffuseurs des arts de l’Ontario – projets	Théâtre – projets francophones
Diffusion - projets francophones	Theatre Connects
Diffusion francophone – fonctionnement	Théâtre francophone - fonctionnement
Édition francophone – fonctionnement	Theatre Organizations: Operating
Expositions autochtones et de cultures diverses - projets de commissariat	Theatre Projects

Un programme de récupération de la COVID d’un million de dollars destiné à financer des artistes particuliers sera également mis en œuvre en 2021-2022, et sera financé par les cinq millions de dollars supplémentaires décrits ci-dessus.

Soutien des activités artistiques locales, régionales et rurales

Les artistes et organismes situés hors de Toronto figurent parmi les priorités du plan stratégique du CAO. Les comités d’évaluation par les pairs comportent toujours des membres qui ne sont pas 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-Ouest chargé d’assurer un service en personne aux candidats du Nord-Ouest et de s’occuper de la création de capacités collectives substantielles.

Le CAO offre le programme multidisciplinaire *Arts du Nord* qui propose des occasions de financement additionnelles aux candidats du Nord-Est, du Nord-Ouest et du Grand Nord. Le programme a deux dates limites par année et ces dates limites seront maintenues en 2021-2022.

Programmes des arts autochtones

Le plan stratégique du CAO inclut les artistes et organismes autochtones dans l'un des six groupes prioritaires. Les comités d'évaluation par les pairs incluent régulièrement des représentants autochtones. Le CAO emploie un responsable autochtone qui gère trois programmes d'arts autochtones ainsi que le programme *Arts du Nord*. Le CAO continue de mettre en œuvre son plan de développement des arts autochtones par le biais de ces programmes, en continuant de financer et de présenter le *Prix des arts autochtones du CAO* et en offrant des outils de sensibilisation et de perfectionnement professionnel sur son site web.

Artistes en résidence – Éducation (AER-E)

En 2020-2021, le CAO a établi un partenariat avec 22 conseils scolaires de la province (voir la liste ci-dessous sous *Initiatives avec de tierces parties*). Un partenariat avec un conseil scolaire soutient des résidences à temps partiel d'une année pour des artistes-éducateurs professionnels qui fournissent aux élèves et aux enseignants des occasions soutenues et significatives d'apprentissage créatif. Le programme AER-E a fonctionné à un niveau réduit en 2020-2021 en raison des fermetures partielles d'écoles. Le budget du programme a été réduit de 150 000 \$ pour en tenir compte (de 350 000 \$ à un budget révisé de 200 000 \$).

Soutien des artistes et des organismes francophones

Le plan stratégique du CAO inclut les artistes et organismes francophones parmi ses six groupes prioritaires. Le CAO maintient un ensemble complet de programmes d'arts francophones gérés par deux responsables de programme (une responsable et une responsable adjointe) et une administratrice de programmes. En plus des programmes dédiés aux arts francophones, les artistes et les organismes peuvent présenter une demande en français à n'importe quel programme du CAO. Lorsqu'un programme reçoit cinq demandes francophones ou plus, les demandes sont évaluées par un comité de pairs francophones.

Soutien des artistes sourds et des artistes handicapés

Les artistes sourds et les artistes handicapés figurent parmi les six groupes prioritaires du plan stratégique du CAO. Un programme est consacré au soutien des artistes et des professionnels des arts ainsi que des groupes ad hoc, collectifs et organismes artistiques basés en Ontario et dont le mandat est de servir des artistes ou des professionnels des arts sourds et/ou handicapés ou qui sont dirigés par ces derniers. Le programme *Artistes sourds et handicapés – projets* finance toutes les pratiques artistiques contemporaines et traditionnelles qui sont soutenues au CAO, et le volet Matériaux du programme aide les artistes des arts visuels et des métiers d'art à acheter les matériaux nécessaires à la création de leurs œuvres.

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

- Assistance pour les demandes – accorde des fonds pour une personne qui aide l'artiste à préparer une demande au CAO selon ses besoins
- 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 nombre d'évaluateurs pairs sourds ou handicapés du CAO continue d'augmenter. Le CAO assure que des mesures de soutien sont en place pour les évaluateurs qui ont besoin d'accommodement pour participer pleinement. Depuis 2015, des services d'interprétation ASL et LSQ sont fournis lorsque nécessaires. Les séances d'information du CAO destinées aux artistes sourds et aux artistes handicapés ont lieu avec interprétation ASL. Le personnel du CAO communique avec les artistes sourds par courriel, Skype et le service de relais vocal Bell, et réserve des services d'interprétation ASL pour les réunions.

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.

Accès aux programmes

Le CAO améliore sans cesse l'accès à ses programmes de subvention des façons suivantes :

- En offrant des séances d'information en ligne 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 affinant son processus de demande en ligne et en produisant des outils et des ressources pour aider les artistes et les organismes artistiques à utiliser la plateforme en ligne.
- En continuant à développer et à affiner 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

Initiatives avec de tierces parties

Artistes en résidence – Éducation (AER-E)

Comme indiqué précédemment, le CAO a créé des partenariats avec des conseils scolaires de l'Ontario pour mettre en place des résidences d'artistes dans leurs écoles. En 2020-2021, le CAO a établi un partenariat avec 22 conseils scolaires, dont deux autorités scolaires autochtones qui ont été ajoutées en tant que nouveaux partenaires :

- Conseil des écoles catholiques du Centre-Est
- Conseil des écoles publiques de l'Est de l'Ontario
- Conseil scolaire catholique du Nouvel-Ontario
- Conseil scolaire de district catholique de l'Est ontarien
- 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
- Conseil scolaire de district catholique des Aurores boréales
- Conseil scolaire Viamonde
- Kenora Catholic District School Board
- Limestone District School Board
- London District Catholic School Board
- Near North District School Board
- Rainbow District School Board

- Superior-Greenstone District School Board
- Thames Valley District School Board
- École David Kejick - Première Nation de Bimose
- Toronto District School Board
- Superior North Catholic District School Board
- Autorité scolaire de la Première Nation d'Attawapiskat (nouveau en 2020-2021)
- Wellington Catholic District School Board (nouveau en 2020-2021)
- Organisme scolaire Kinooamaadziwin (nouveau en 2020-2021)

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 du programme est de placer des résidences d'artistes dans tous les conseils scolaires de la province, bien qu'une telle expansion ne sera possible qu'avec un financement réservé.

Programmes de subventions par des tiers (à recommandataires)

Les forces du modèle de programme à recommandataires sont sa réactivité régionale, sa souplesse et sa rentabilité. Bien que les montants des subventions soient relativement faibles, les artistes de toutes les régions de la province, à toutes les étapes de leur carrière et issus de diverses communautés, apprécient ces programmes et s'y fient. La possibilité qu'ont les artistes de porter leurs œuvres à l'attention des galeries locales, des éditeurs et des compagnies de théâtre de leurs collectivités constitue un aspect clé de la réussite de ces programmes. Les recommandataires « découvrent » des artistes dans leur communauté et commencent à développer des relations avec eux.

En 2020-2021, 130 organismes recommandataires approuvés dans la province participaient à quatre programmes du CAO avec de tierces parties. Les recommandataires partagent la responsabilité avec le CAO de diffuser l'information au sujet de chaque programme dans leur collectivité. Ils ne reçoivent pas de rémunération pour administrer leur affectation, bien qu'ils soient généralement bénéficiaires de subventions de projet ou de fonctionnement du CAO. En 2020-2021, pour la première fois, le CAO a offert un petit honoraire (2 000 \$) à chacun des recommandataires du programme *Artistes visuels autochtones – matériaux*, à titre d'investissement dans leur engagement extraordinaire de sensibilisation et de soutien aux demandes dans leurs communautés.

Le CAO établit des directives et des règlements à l'intention des recommandataires dans ses quatre programmes à recommandataires (les programmes sont énumérés ci-dessous). Le CAO oblige les recommandataires à définir leurs critères d'évaluation; à reconnaître les groupes prioritaires du CAO dans leur prise de décision; à établir des procédures efficaces pour recevoir et évaluer les demandes; à communiquer promptement les résultats aux candidats; et à 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 du programme; 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 chaque année par le responsable du CAO concerné.

Le CAO a quatre programmes à recommandataires :

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 vise les éditeurs de livres et de périodiques, avait 29 recommandataires en 2020-2021.

Theatre – Recommender Grants for Theatre Creators

Ce programme fournit des subventions de 1 000 \$ à 5 000 \$ à des créateurs professionnels de théâtre pour créer de nouvelles œuvres. Le programme, qui vise les compagnies de théâtre et les organismes pluridisciplinaires spécialisés dans le domaine du théâtre, avait 43 recommandataires en 2020-2021.

Arts visuels – aide aux expositions

Ce programme verse des subventions de 500 \$ à 2 000 \$ pour aider des artistes visuels, des artistes médiatiques et des artistes des métiers d'art à payer les coûts reliés à la présentation de leurs œuvres dans des expositions publiques. Le programme, qui vise des galeries d'art publiques, des centres d'artistes autogérés et autres organismes admissibles, avait 58 recommandataires en 2020-2021.

Artistes autochtones des arts visuels – matériaux

Ce programme accorde des subventions de 500 \$ à des artistes des Premières Nations, inuits ou métis des arts visuels, des métiers d'art ou des formes artistiques autochtones traditionnelles ou coutumières. Les subventions servent à l'achat de matériaux artistiques. Le programme, qui est administré par des organismes autochtones inclus dans le groupe des recommandataires du programme *Arts visuels – aide aux expositions*, avait 6 recommandataires en 2020-2021.

Ressources nécessaires pour atteindre les buts et les 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.

Voici les prévisions financières du CAO :

	2021-2022	2022-2023	2023-2024
<u>FINANCEMENT PRÉVU DE</u> <u>LA PROVINCE DE L'ONTARIO :</u>			
MIPSTC Fonctionnement (entretien compris)	64 937 400 \$	59 937 400 \$	59 937 400 \$

Le CAO prévoit que son effectif sera de 60 ETP en 2021-2022.

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 de ses objectifs. Le dossier d'évaluation des risques (annexe 3) 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. Les risques reflètent l'environnement du CAO et ses opérations internes. Cette année, compte tenu de la nouvelle échelle de gravité du gouvernement pour évaluer le risque, les colonnes *Probabilité et impact* et *Évaluation globale du risque* ont été mises à jour pour refléter la nouvelle méthodologie (les niveaux de risque globaux restent inchangés).

Le comité de gouvernance du conseil d'administration examine chaque année le dossier d'évaluation des risques préparé par la direction. Le dossier est également remis aux nouveaux membres du conseil d'administration dans le cadre de leur orientation. Le dossier est mis à jour au fil de l'évolution des circonstances tout au long de l'année, les changements étant soumis au conseil d'administration pour approbation selon les besoins.

Recrutement, ressources humaines et stratégie de rémunération

L'an dernier, la pandémie de COVID-19 a frappé avec une force considérable, entraînant des répercussions financières, physiques, mentales et sociétales négatives sur l'ensemble de la population, et dévastant la communauté artistique que le CAO sert et soutient. Depuis ce moment, le personnel du CAO a fait preuve de résilience, d'agilité, de compassion et de créativité pour répondre aux besoins de la communauté artistique.

La pandémie a exigé du CAO qu'il adapte ses employés et ses activités quotidiennes, car tout le monde a soudainement commencé à faire du télétravail tout en se retrouvant aux prises avec des priorités et des défis personnels supplémentaires. Cela a nécessité la mise en œuvre de processus et de pratiques modifiés, ainsi que la fourniture de matériel et d'horaires flexibles pour accroître l'efficacité du travail à domicile. L'examen de ces processus et pratiques tout au long de cette année conduira probablement à des changements permanents dans notre façon de travailler, avec des améliorations et une efficacité gagnées par la technologie. Le CAO devra également examiner la possibilité d'une augmentation du nombre de demandes d'arrangements de travail alternatifs, comme le télétravail à certains moments, ce qui ne faisait pas partie de la culture organisationnelle du CAO auparavant.

Travailler pendant de longues périodes sur un ordinateur, avec toute l'interaction humaine se déroulant sur des plateformes comme Teams et Zoom pendant la pandémie, peut être épuisant pour l'esprit et le corps et a un impact négatif sur l'énergie et le bien-être de chacun. Plus la pandémie se prolonge, plus son impact sur la santé mentale et physique et sur la productivité sera important. Pour le moral et l'efficacité du personnel, nous continuerons à mettre l'accent sur le bien-être personnel, avec un accent particulier sur la santé mentale cette année.

Le nombre d'employés du CAO est resté stable pendant cette période difficile et, à la date de soumission du présent plan, il n'y a eu qu'une seule démission, due à un départ à la retraite à la fin de l'année civile 2020, ce qui donne un taux de roulement annuel de 1,75 %. Par rapport à 20 % en 2019, il s'agit d'un changement significatif qui peut très probablement être attribué à la sécurité de l'emploi et à un effectif engagé.

Le plus grand risque aux activités du CAO en matière de ressources humaines continue d'être la structure très réduite de son personnel, en particulier dans les domaines qui ne relèvent pas de l'activité

principale d'octroi de subventions. Cela crée des problèmes potentiels concernant la continuité des activités, en raison du manque de connaissances et d'expérience au sein du CAO pour gérer les responsabilités professionnelles en cas d'absences imprévues ou de départs soudains. Le CAO a également connu une augmentation significative de la demande de subventions et de soutien aux candidats pendant la pandémie, ce qui a entraîné une augmentation de la charge de travail répartie sur le personnel existant.

L'effectif du personnel permanent du CAO restera à 57 en 2021-2022, l'effectif global en équivalent temps plein devant passer à 60. Du personnel temporaire supplémentaire est nécessaire pour maintenir nos niveaux de service, fournir un soutien aux clients et administrer les cinq millions de dollars accordés au CAO au cours de cet exercice, et pour pallier à la présence et à la productivité du personnel qui pourraient être affectés par la pandémie. Il existe toujours une demande de personnel supplémentaire dans des domaines tels que les systèmes d'information et la technologie, les communications, la recherche, les finances et les ressources humaines.

DOMAINES PRIORITAIRES EN 2021-2022

SIRH/système de paie

La recherche d'un remplacement pour le système d'information sur les ressources humaines (SIRH) et système de paie actuel du CAO, un système archaïque et qui ne sera bientôt plus pris en charge, va commencer.

Négociation collective

La convention collective actuelle du CAO avec l'AEEGAPCO prend fin le 31 mars 2022. Avant le début des négociations, le CAO suivra le processus d'approbation du gouvernement pour son mandat de négociation.

Rémunération et avantages sociaux

Une enquête salariale complète devrait être menée cette année afin de préparer les négociations et de s'assurer que la rémunération est représentative de rôles similaires dans des organisations semblables.

Le CAO continuera à offrir des augmentations salariales générales ainsi que des augmentations annuelles selon le mérite conformément 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 demeurent gelés depuis 2018 conformément à l'examen actuel de la *Loi sur la rémunération des cadres du secteur parapublic*.

Le CAO continue à fournir des avantages sociaux pour les soins de santé administrés par Great-West Life 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 a respecté ses obligations en vertu de la LAPHO et a un plan pluriannuel d'accessibilité de 2018 à 2022. Les consultations se poursuivent avec le groupe consultatif externe du CAO sur les pratiques artistiques et l'accès des artistes sourds et handicapés sur les activités non législatives identifiées dans le plan, et les priorités seront modifiées si nécessaire en fonction du budget.

La diversité et l'inclusivité du personnel ont toujours été une priorité du CAO, qui croit fermement que notre effectif doit représenter la société au sein de laquelle nous vivons et la communauté artistique que nous soutenons. Dans la mesure du possible, le CAO fera un effort concerté d'utiliser ses postes vacants pour embaucher du personnel PANDC afin d'augmenter sa représentation.

Le comité d'équité du personnel continuera à mettre en œuvre une formation ciblée sur le racisme systémique anti-noirs et anti-autochtones.

RÉSUMÉ DES EFFECTIFS

L'effectif du CAO à la fin de 2020-2021 était de 57 équivalents à temps plein (ETP). Le CAO prévoit que son effectif passera à 60 ETP en 2021-2022.

Le CAO a les catégories de personnel suivantes (les prévisions sont entre parenthèses) :

- Direction (6)
- Gestion (4)
- Personnel syndiqué (48)
- 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 administratif 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 dix 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 clairement les activités clés du CAO à des résultats sociétaux positifs – qui ont des effets à court, à moyen et à long terme. Les résultats et les effets à long terme figurant dans le modèle logique du CAO se conforment clairement au plan stratégique et au mandat du CAO ainsi qu'aux priorités générales du gouvernement.

Fondées sur les pratiques exemplaires du domaine, les mesures de rendement sont des mesures attribuables aux activités organisationnelles. Par conséquent, les mesures sont typiquement des sorties (d'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 de son modèle logique. Les mesures pour chaque résultat sont basées 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 des valeurs spécifiques (nombre et montant) ainsi que le rendement relatif (pourcentage). Des cibles ont été fixées pour chaque indicateur afin de suivre le rendement pendant la période de mise en œuvre du plan stratégique.

Les principaux résultats à court terme et les mesures choisies présentés dans l'annexe 4 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	Amélioration continue de la promotion d'un secteur des arts dynamique et durable
	Financement d'artistes et d'organismes artistiques partout en Ontario	Financement de bourses et services qui améliorent les compétences et la capacité	Occasions de s'exposer et de participer aux arts	Efficacité administrative dans le processus d'évaluation
Mesures	Emplois et revenus des professionnels des arts en Ontario		Occasions pour des personnes de l'extérieur de l'Ontario de s'exposer à des artistes et organismes artistiques de l'Ontario	Satisfaction des parties prenantes

Le cadre comprend à la fois des mesures de rendement des programmes et des opérations. Le CAO a élargi son cadre de mesures de rendement pour inclure des mesures additionnelles de l'impact opérationnel avec des indicateurs et des cibles liées aux normes de service dans les domaines de l'efficacité administrative, de la satisfaction des parties prenantes et du processus de traitement des plaintes. Le travail du CAO pour développer des mécanismes de suivi pour les indicateurs de la satisfaction des parties prenantes et du processus de plaintes est en cours, mais a été retardé par la COVID-19 et le travail nécessaire pour traiter son impact sur le secteur artistique. Le CAO prévoit de faire rapport sur ces deux indicateurs en 2021-2022.

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.

Budget financier

Le sommaire des prévisions financières contenant des prévisions pour l'exercice 2023-2024 se trouve à l'annexe 1.

Faits saillants du budget et des prévisions

- Le CAO recevra une augmentation ponctuelle de son financement en 2021-2022, ce qui portera son financement de base par le gouvernement de l'Ontario à 64 937 400 \$. Selon les prévisions du gouvernement, on suppose que cette subvention de fonctionnement de base du CAO du gouvernement de l'Ontario passera à 59 937 400 \$ au cours des exercices 2022-2023 et 2023-2024.
- Dans le budget de l'Ontario annoncé le 5 novembre 2020, un financement supplémentaire de 25 millions de dollars a été consacré aux organismes artistiques touchés par la pandémie de COVID-19. Ce financement est inclus dans la projection 2020-2021. Comme il s'agit d'un financement unique, il n'est pas prévu dans les années à venir.
- Le CAO reçoit un montant limité de revenu d'autofinancement chaque année. La majorité du revenu d'autofinancement provient des placements des fonds dirigés et des fonds de bourses. Ces revenus ne peuvent être utilisés qu'aux fins explicites de ces fonds. Par conséquent, un revenu de placement inférieur aux prévisions est considéré comme un faible risque pour le fonds d'exploitation et les programmes. Le rendement des placements varie et les prévisions sont conformes aux perspectives actuelles. Les autres sources du revenu d'autofinancement comprennent l'administration des fonds de recouvrement des coûts, le recouvrement des subventions antérieures et diverses autres sources.
- Le CAO prépare un budget de fonctionnement équilibré chaque année avec une prévision d'une affectation générale d'environ 85 % des subventions et des programmes, 13 % pour les dépenses administratives et 2 % pour les services.
- Le budget et les prévisions reflètent l'augmentation de la masse salariale en vertu de la convention collective (la rémunération des cadres est gelée) et des ajustements annuels du loyer ainsi que des efficacités opérationnelles.
- En analysant les impacts de la pandémie de COVID-19, le CAO a réaffecté en 2020-2021 des fonds provenant de plusieurs programmes afin de fournir un fonds d'intervention pour aider expressément le secteur des arts à gérer les perturbations et des pertes causées par la pandémie. En 2021-2022, le programme *Artistes et diffuseurs – projets de collaboration* aidera le secteur artistique à se rétablir et à se développer après la pandémie.
- Les écarts de l'exercice 2020-2021 entre le budget réel projeté et le budget sont principalement dus aux 25 millions de dollars supplémentaires annoncés dans le budget de l'Ontario 2020-2021. La baisse des revenus d'investissement attendue des conditions actuelles du marché est partiellement compensée par la diminution des frais de déplacement et de réunion.
- 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 s'assurer de payer les dépenses de son budget. Les dépenses importantes sont portées au budget lors de la préparation annuelle du budget.
- De plus, un budget est préparé pour utiliser stratégiquement les réserves. Pour 2020-2021, le CAO a prévu un budget pour plusieurs projets financés par le fonds de réserve désigné par le conseil d'administration. Il s'agit notamment des éléments suivants :
 - Les programmes de subventions qui sont appuyés temporairement par le fonds de réserve pour fournir un soutien au secteur des arts afin de faire face à la pandémie.

- Les projets de systèmes d'information et opérationnels visant à mettre à niveau le matériel et le réseau du CAO afin de soutenir les réunions virtuelles et le télétravail.
- L'élaboration du plan stratégique du CAO qui guidera les opérations du CAO au cours des prochaines années.
- Un éventuel examen organisationnel du CAO pour améliorer son efficacité opérationnelle.
- Les activités de communication et d'engagement communautaire, y compris le projet vidéo *Effet d'écho* et le soutien des Journées de la culture.
- Les subventions qui doivent être versées à l'avenir lorsque des exigences particulières seront satisfaites ne sont portées aux dépenses que lorsqu'elles sont déboursées. Le solde de ces engagements au 31 mars 2021 était de 644 499 \$.
- 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 2021 était de 821 386 \$.
- 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 de plusieurs fonds. Le solde au 31 mars 2021 était de 7 331 459 \$.

Systèmes et technologies de l'information pour restructurer les activités

Le département des Systèmes et technologies de l'information (STI) du CAO est chargé de soutenir les objectifs opérationnels du CAO et l'innovation. Grâce à son système de gestion des subventions en ligne Nova, le CAO peut fournir des services en ligne fiables aux demandeurs de toute la province. L'équipe des STI joue un rôle important en veillant à ce que Nova soutienne efficacement les programmes de la CAO, se conforme à tous les règlements et directives, et dispose d'une sécurité des données solide. Elle assure également une gestion efficace de l'information pour soutenir les efforts permanents de maximisation des efficacités opérationnelles ainsi que le processus de prise de décision basée sur des données probantes. Au cours des deux dernières années, les STI ont remplacé des plateformes technologiques obsolètes par des plateformes modernes, agiles et sécurisées. Cela a beaucoup contribué à la poursuite des activités du CAO pendant la pandémie. Au cours des prochaines années, le CAO renforcera son infrastructure technologique et améliorera sa prestation de services numériques. Les STI joueront un rôle déterminant dans la capacité du CAO d'atteindre ses objectifs. Les initiatives des STI portent sur les domaines suivants :

Innovation

Pour l'infrastructure du CAO, les STI ont mis en œuvre des technologies infonuagiques provenant de fournisseurs de services tels qu'Amazon et Microsoft avec les résultats suivants :

1. Optimisation de l'écosystème
2. Rationalisation des systèmes et des applications
3. Accélération et transformation numériques
4. Réduction des coûts de gestion du système
5. Cybersécurité et confidentialité à valeur ajoutée
6. Amélioration de l'évolutivité et de la redondance de la technologie
7. Mobilité

8. Amélioration des plans de reprise après sinistre et de la planification de la continuité des activités

Les améliorations ci-dessus ont fourni au CAO une base technologique solide tout en réduisant considérablement les coûts et les risques.

Infrastructure

Les STI poursuivront la mise à niveau du matériel et des logiciels sur place afin de fournir des services modernes et sécurisés. Le matériel d'infrastructure restant sur place a environ six ans et n'est plus pris en charge. Pour éliminer la dépendance géographique et améliorer la mobilité des données et du personnel, les STI vont migrer en toute sécurité ses composants d'infrastructure restants vers le nuage à l'aide du chiffrement et de l'authentification à deux facteurs. Les STI migreront également les plateformes financières et les intégreront à la plateforme infonuagique du CAO. Les STI collaboreront à l'acquisition d'un système d'information pour les ressources humaines, ainsi qu'à la migration et à l'intégration de ce système dans la plateforme infonuagique du CAO.

Applications

Les STI adopteront et déploieront des applications ouvertes pour lancer des portails web, des plateformes collaboratives et des applications web/infonuagiques pour améliorer les services, rationaliser les flux de travail et les processus pour mieux servir la population ontarienne. Les STI prévoient de fournir tous les services du CAO sous forme numérique à tous les Ontariens et Ontariennes. Les STI amélioreront par la même occasion les systèmes et les services existants en intégrant les systèmes nouveaux et existants, y compris Nova. Les STI s'appuieront sur la plateforme Microsoft Teams et développera des composants logiciels qui amélioreront également les processus internes et les flux de travail du CAO afin d'accroître l'efficacité du travail.

Soutenir le travail à distance et la prestation de services numériques

Pendant la pandémie de COVID-19, le CAO a déployé du matériel et des logiciels pour aider le personnel à travailler à distance. Les STI analyseront les solutions actuelles et identifieront les domaines à améliorer. Les technologies mises en œuvre au cours de cette période devraient permettre au CAO de soutenir un personnel flexible et agile et d'améliorer sa prestation de services numériques. Le CAO travaillera en étroite collaboration avec ses fournisseurs pour fournir des services numériques sécurisés, fiables et efficaces et soutiendra la stratégie numérique du gouvernement.

Développement de l'équipe

Avec la migration infonuagique mondiale des systèmes informatiques, les STI veilleront au développement des compétences et des certifications de son équipe en mettant l'accent sur les certifications sur les systèmes infonuagiques, la sécurité de ces solutions et la confidentialité des données. En améliorant les compétences de base de l'équipe, les STI seront mieux placés pour mettre en œuvre des initiatives et soutenir les objectifs stratégiques du CAO.

GOVERNANCE DE L'INFORMATION ET GESTION DES DOCUMENTS

Architecture d'entreprise

Les STI s'efforceront d'améliorer l'intégration et l'interopérabilité des systèmes disparates et de passer à une architecture d'entreprise axée sur les activités. Les STI agiront en tant que catalyseur pour éliminer les silos technologiques et améliorer l'agilité des plateformes technologiques afin d'appliquer efficacement les nouveaux processus et les nouvelles capacités aux activités du CAO.

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 confidentialité, de la disponibilité, de l'utilité, de l'intégrité et de la sécurité des données d'entreprise du CAO.

Gestion des documents

Pour continuer à soutenir la conformité à la *Loi de 2006 sur les Archives publiques et la conservation des documents*, les STI exploiteront les fonctions de programmation et les caractéristiques disponibles dans la technologie Office 365 de Microsoft utilisée au CAO. L'intégration de politiques à la technologie est de plus en plus la méthode standard de promotion du respect des lois et des directives gouvernementales. Le CAO se tiendra au courant de l'élaboration de diverses lignes directrices et pratiques exemplaires en matière de tenue de documents numériques, et mettra en place des systèmes pour appuyer ses politiques de conservation de documents.

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 tous les scénarios. Les STI recueillent des informations à partir des scénarios technologiques de pandémie COVID-19 et mettront en œuvre les leçons apprises pour apporter des améliorations générales au plan de continuité des activités.

Reprise après catastrophe

Les STI œuvreront à l'élimination de grandes dépendances de l'infrastructure en migrant les services à des solutions infonuagiques. Les STI veilleront à la redondance géographique, aux systèmes de secours et à une forte disponibilité pour assurer que les services du CAO ne dépendent pas de l'emplacement physique du CAO.

VEILLE STRATÉGIQUE

Entreposage et intégration de données

Les STI élaboreront un plan pour construire un entrepôt de données afin d'héberger toutes les données provenant de Nova, de notre site web et des services tiers utilisés par le CAO. La solution d'entrepôt de données permettra d'améliorer l'analyse et la prise de décision basée sur les données et de développer la veille stratégique. Il est important de gérer et de contrôler le bon flux d'informations entre les différents systèmes afin de pouvoir gérer l'exactitude, l'intégration et la sécurité des données. La priorité des STI est de gérer la sécurité, la confidentialité et le cryptage des données.

Solutions intelligentes

Les STI jettent les bases pour adopter et mettre en œuvre des solutions intelligentes au CAO afin d'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

Les STI sont un contributeur et un catalyseur important des pratiques appropriées de gestion des risques de l'entreprise. La sécurité des données et la protection de la vie privée sont au cœur de la gestion des risques d'entreprise au CAO.

Vérifications internes

Les STI sont en train de mener des examens des systèmes internes pour aider à identifier les domaines de fraude potentielle, les déficiences de contrôle possibles et les risques opérationnels. Une fois ces examens terminés, les STI travailleront sur les conclusions et mettront en œuvre les étapes et mesures nécessaires pour améliorer la sécurité des données, l'optimisation et la documentation des processus, et les contrôles d'accès.

Sécurité et confidentialité

Les STI travaillent sur une stratégie visant à améliorer la sécurité et la confidentialité des données et des réseaux du CAO, y compris les services infonuagiques et d'infrastructure. Le personnel du CAO bénéficie d'une formation continue pour le sensibiliser à la sécurité des données et à la protection de la vie privée et pour instaurer une culture de cybersécurité au CAO. Les STI s'efforceront également de sécuriser l'infrastructure et les services du CAO à l'aide de l'identification unique, du chiffrement et de l'authentification multifactorielle, tout en offrant flexibilité, mobilité et facilité d'accès aux utilisateurs, à l'extérieur et à l'intérieur.

Plan de mise en œuvre

Veuillez consulter l'annexe 5 pour le plan de mise en œuvre 2021-2022 du CAO.

Plan de communication

En 2021-2022, le CAO lancera son nouveau plan stratégique après avoir été guidé pendant cinq ans par son plan précédent, *Dynamique des arts et intérêt public*. Le processus d'élaboration du nouveau plan est en cours et comportera de larges consultations avec la communauté artistique. En raison de la persistance de la pandémie, il est peu probable que les consultations aient lieu en personne.

Les activités de communication du CAO continueront de mettre l'accent sur les importants avantages publics qui découlent des investissements dans le secteur artistique de l'Ontario. La pandémie et ses effets sur les artistes et les organismes artistiques ainsi que sur les secteurs qui sont étroitement liés aux arts et à la culture (par exemple, le tourisme, l'hôtellerie, etc.) ont mis en lumière les vulnérabilités du secteur artistique. Paradoxalement, l'énorme contribution des arts et de la culture aux communautés a également été mise en évidence par la pandémie.

Objectifs

- Promouvoir le rôle de leader du Conseil des arts de l'Ontario pour aider la communauté artistique riche et diversifiée de l'Ontario à survivre et à se remettre des effets de la pandémie.
- Mettre en valeur la contribution importante du secteur des arts dynamique de l'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 les collègues du MIPSTC et des autres ministères sur des initiatives pouvant bénéficier la population ontarienne par des investissements dans les arts.
- Sensibiliser le public au fait que les fonds publics rendent possible une vaste gamme d'activités artistiques au profit de toute la population ontarienne.

Messages

- Les communautés saines ont besoin des arts pour conserver leur identité et leur attrait pour les citoyens et les visiteurs.
- Les arts contribuent à une économie robuste, créent des emplois et propulsent la valeur financière d'une région.
- Les arts bâtissent des collectivités saines et dynamiques où il fait bon vivre et faire affaire.
- La longue histoire et l'expertise du Conseil des arts de l'Ontario dans le secteur des arts professionnels sans but lucratif en font une ressource fiable et informée pour la communauté et le gouvernement.

Stratégies

- Présenter des histoires qui expriment les mesures prises par les artistes et des organismes artistiques pour connecter avec les publics dans le contexte de la COVID-19 afin de démontrer l'impact sur la communauté.
- Amplifier les efforts du CAO pour soutenir la communauté artistique pendant la pandémie.
- Trouver de nouvelles façons d'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.
- Créer de nouvelles façons pour les bénéficiaires de subventions de reconnaître le financement du gouvernement de l'Ontario par l'entremise du CAO.
- Produire des événements, bulletins éclairés, communiqués, publicités, publications et autres produits de communication (récits audio, webinaires) selon les besoins.
- Fournir un soutien en matière de communication pour les programmes et les activités de recherche Du CAO.
- Être responsable de toutes les communications institutionnelles par le biais du site web du CAO.
- Soutenir les efforts de la directrice générale et du conseil d'administration du CAO pour promouvoir les intérêts artistiques, y compris développer et renforcer les relations du CAO avec les députés.

AUTRES ACTIVITÉS

Prix

- Le département des communications soutient les Prix du CAO provenant de fonds privés en produisant des communiqués, des stratégies d'événements pour les présentations de prix, des notes d'allocation des représentants du CAO, ainsi que les informations pour les 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 de tous les ministères et agences du gouvernement de l'Ontario.

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

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

Annexe 1– Prévisions financières

AGENCE :	SOMMAIRE DES PRÉVISIONS FINANCIÈRES						
	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025
Conseil des arts de l'Ontario	ACTUEL	ACTUEL	BUDGET	PROJETÉ RÉEL	Plan	PRÉVISION	
PROVINCE DE L'ONTARIO							
MTCS fonctionnement (y compris l'entretien)	59 937 400	59 937 400	64 937 400	59 937 400	64 937 400	64 937 400	64 937 400
MTCS (CANON - Services en langue française)	79 283						
MTCS (Fonds pour la culture autochtone)	337 894	49 748					
MTCS (Fonds unique de soutien aux arts)		24 901 881		5 000 000			
Autre (Office des affaires francophones - Développement culturel)	37 500	37 500					
Autre (Direction générale de la condition féminine de l'Ontario)	4 672						
Autres							
1> TOTAL DU FINANCEMENT PROVINCIAL	60 396 749	84 926 529	64 937 400	64 937 400	64 937 400	64 937 400	64 937 400
AUTRE GOUVERNEMENT							
(préciser le nom du programme, le gouvernement et la période de financement)							
2> TOTAL AUTRE REVENU DU GOUVERNEMENT	0	0	0	0	0	0	0
REVENUS D'AUTOFINANCEMENT							
Revenu de placement	1 760 641	1 465 606	1 770 800	1 840 800	1 650 000	1 650 000	1 650 000
Subventions non gouvernementales							
Autre (préciser la source, ex., transferts de fonds, fonds dirigés/de réserve):							
Administration du fonds	68 134	71 236	71 591	71 591	65 000	65 000	65 000
Recouvrement de subventions des exercices précédents	50 579	121 463	75 000	75 000	75 000	50 000	50 000
Divers	268 422	163 609	208 808	243 808	50 000	200 000	50 000
3> TOTAL DES REVENUS D'AUTOFINANCEMENT	2 147 776	1 821 914	2 126 199	2 231 199	1 840 000	1 965 000	1 815 000
4> TOTAL DES REVENUS : 1+2+3	62 544 525	86 748 443	67 063 599	67 168 599	66 777 400	66 902 400	66 752 400
DÉPENSES							
Prix et dépenses	1 211 388	234 206	1 120 800	1 120 800	900 000	900 000	900 000
Subventions/autres programmes	52 548 612	78 633 511	56 583 304	56 676 104	56 393 304	56 398 304	56 098 304
Services	716 581	754 945	1 028 338	1 028 338	965 338	977 338	989 338
Administration							
Salaires et avantages sociaux	5 920 368	5 911 543	6 442 036	6 442 036	6 629 637	6 742 637	6 880 637
Occupation/bail	567 927	586 658	622 191	622 191	627 613	632 613	637 613
Déplacements	45 161	1 653	41 800	25 000	110 000	110 000	110 000
Communications	110 286	104 231	117 750	117 750	110 000	110 000	110 000
Divers	737 782	519 809	897 380	891 380	831 508	826 508	821 508
5> TOTAL DES DÉPENSES	61 858 105	86 746 556	66 853 599	66 923 599	66 567 400	66 697 400	66 547 400
Excédent / (déficit) net : 4-5	686 420	1 887	210 000	245 000	210 000	205 000	205 000
Amortissement de l'apport en capital différé							
Amortissement des immobilisations	-379 770	-256 349	-210 000	-210 000	-210 000	-205 000	-205 000
Excédent / (déficit) après l'amortissement	306 650	-254 462	0	35 000	0	0	0
Actif (déficit) net, début de l'exercice	31 261 659	27 782 952	27 782 952	27 782 952	27 817 952	27 817 952	27 817 952
Gains nets de réévaluations	-3 785 357	5 277 822					
Actif (déficit) net, fin d'exercice	27 782 952	32 806 312	27 782 952	27 817 952	27 817 952	27 817 952	27 817 952

Notes afférentes :

Fonds qui constituent l'actif (déficit) net

Montant investi en immobilisations	44 030	36 107
Fonds dirigés et de dotation	24 154 010	23 275 256
Fonds non affectés	1 531 275	2 163 490
Gains cumulatifs des réévaluations	2 053 637	7 331 459
	27 782 952	32 806 312

Les gains de réévaluation accumulés de 7,3 millions de dollars à la fin de 2020-2021 représentent les gains non réalisés des fonds dirigés et de

Annexe 2– Équivalents à temps plein

	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025
	ACTUEL	ACTUEL	ACTUEL	PRÉVISION	PRÉVISION	PRÉVISION
ETP						
Total des ETP	57	57	59	60	60	60