

**Ministry of Heritage,
Sport, Tourism and
Culture Industries**

Minister

6th Floor
438 University Avenue
Toronto, ON M7A 2R9

**Ministère des Industries du
patrimoine, du sport, du
tourisme et de la culture**

Ministre

6^e étage
438, avenue University
Toronto (Ontario) M7A 2R9



Le 24 janvier 2022

Madame Rita Davies,
présidente
Conseil des arts de l'Ontario
121, rue Bloor Est, 7^e étage
Toronto (Ontario) M4W 3M5

Lettre de mandat de 2022-2023

Madame la présidente,

Je vous remercie de votre leadership assidu à la présidence du Conseil d'administration du Conseil des arts de l'Ontario. Le travail de votre équipe contribue à l'atteinte de résultats spectaculaires en Ontario, de deux manières, en reflétant notre riche tissu culturel et en favorisant notre réussite économique.

Comme j'aime à le dire, l'Ontario vous propose de découvrir le monde dans une seule province. Le soutien apporté par le Conseil des arts de l'Ontario dans le développement de la communauté artistique rend plus facile la tâche de notre ministère de promouvoir l'Ontario et d'attirer les visiteurs vers la province. L'important travail que vous accomplissez procure à la population des occasions vraiment uniques de réussir ainsi que d'explorer et de découvrir notre province.

Au moment d'établir vos objectifs opérationnels, votre plan stratégique, vos objectifs de rendement et vos autres activités pour l'année à venir, je vous invite à tenir compte d'un certain nombre de priorités gouvernementales clés.

Les secteurs du patrimoine, du sport, du tourisme et de la culture ont été les premiers touchés par la triple menace d'une crise sanitaire, d'une crise économique et d'une crise sociale qu'a entraînée la COVID-19. Les répercussions sur les organismes du ministère et leurs activités ont été dévastatrices. Ensemble, nous avons travaillé à protéger et à soutenir nos secteurs. Nous avons renforcé le travail du Comité ontarien de l'emploi et de la relance et mis en lumière les défis que doivent relever nos secteurs devant le Comité permanent des finances et des affaires économiques. Nos efforts conjoints aideront à éclairer la prochaine phase du plan du gouvernement pour relancer l'économie de manière responsable.

En décembre 2020, mon ministère a publié le document intitulé *Réengager les Ontariens : le retour d'un chef de file mondial*, un livre blanc qui traite des stratégies à moyen et à long terme pour la relance des secteurs du patrimoine, du sport, du tourisme et de la culture. Après la publication de ce livre, nous avons organisé des tables rondes avec vous et le directeur général de votre organisme en avril et en octobre 2021 afin de discuter des démarches de collaboration menées par votre organisme en appui à la relance. J'ai été heureuse d'entendre parler de vos réussites et de vos plans, et d'explorer les possibilités de travailler davantage avec les autres organismes et attractions associés.

J'ai également mis sur pied un groupe de travail ministériel sur la relance économique du tourisme en vue de fournir des conseils pratiques sur les stratégies, les tactiques et les approches que le gouvernement devrait envisager pour soutenir la relance économique de l'industrie touristique en Ontario. Nous devons être prêts à accueillir à nouveau le monde dans notre province, et nous le serons.

Nous vous invitons à collaborer avec le directeur général de votre organisme en tant que membre du gouvernement de l'Ontario, afin d'agir dans le meilleur intérêt des Ontariennes et des Ontariens en étant efficient et efficace, et en procurant de la valeur aux contribuables. L'objectif premier de notre gouvernement est de protéger chaque vie et chaque emploi qu'il peut. Impossible d'avoir une économie saine si les citoyens ne sont pas en bonne santé. Il vous incombe à vous, en tant que présidente d'un organisme provincial, et au Conseil d'administration du Conseil des arts de l'Ontario d'établir les buts, les objectifs et l'orientation stratégique de l'organisme dans le cadre de son mandat; le directeur général de l'organisme est, quant à lui, chargé du fonctionnement quotidien de l'organisme, notamment des questions financières, analytiques et administratives, ainsi que de la direction et de la gestion de ses ressources humaines. Cela comprend ce qui suit.

1. Gestion de la compétitivité, de la durabilité et des dépenses :

- fonctionner dans les limites des fonds versés à votre organisme;
- déterminer et rechercher des occasions de générer des revenus, d'adopter des pratiques novatrices et d'améliorer la viabilité des programmes;
- se conformer aux orientations applicables en matière de centralisation de la chaîne d'approvisionnement et aux mesures provisoires en immobilier pour l'espace occupé par les bureaux de l'organisme;
- exploiter et atteindre les résultats de référence concernant les stratégies et les directives en matière de rémunération;
- collaborer avec le ministère s'il y a lieu, pour faire avancer le *plan d'action Faire progresser l'Ontario*.

2. Transparence et responsabilisation :

- se conformer aux directives et politiques gouvernementales applicables, et veiller à la transparence et à la responsabilisation dans les rapports;
- se conformer aux exigences de la Directive concernant les organismes et les nominations, aux normes et pratiques comptables et au cadre éthique de la *Loi sur la fonction publique de l'Ontario*, et répondre aux conclusions de la vérification, s'il y a lieu;
- déterminer les compétences, les connaissances et l'expérience nécessaires pour soutenir efficacement le rôle du conseil dans la gouvernance et la responsabilisation de l'organisme.

3. Gestion du risque :

- élaborer et mettre en œuvre un processus efficace visant à déterminer, évaluer et atténuer les risques, notamment planifier en prévision de situations d'urgence sanitaire et autres, y compris la COVID-19, et y réagir;
- établir un plan de continuité des activités qui détermine les services et le personnel cruciaux ou essentiels.

4. Gestion de la main-d'œuvre :

- optimiser votre capacité organisationnelle à soutenir la meilleure prestation de services publics possible;
- moderniser et redéployer les ressources vers les secteurs prioritaires au moment ou à l'endroit où elles sont nécessaires.

5. Collecte de données :

- améliorer la manière dont l'organisme utilise les données dans la prise de décisions, l'échange de renseignements et la production de rapports, notamment en exploitant les solutions de données disponibles ou nouvelles pour éclairer les rapports axés sur les résultats et améliorer la prestation de services;
- favoriser la transparence et la confidentialité exigées pour le travail et l'échange de données avec le ministère, s'il y a lieu.

6. Prestation numérique et service à la clientèle :

- explorer et mettre en œuvre des stratégies de numérisation ou de modernisation numérique pour la prestation de services en ligne et continuer à respecter et à dépasser les normes de service à la clientèle pendant la transition;
- adopter des approches numériques, telles que la recherche sur les utilisateurs, le développement agile et la gestion de produits.

7. Diversité et inclusion :

- mettre au point et encourager des initiatives en matière de diversité et d'inclusion afin de favoriser un lieu de travail équitable, inclusif, accessible, antiraciste et diversifié;
- faire preuve de leadership en faveur d'un milieu inclusif et exempt de harcèlement;
- adopter une démarche de mobilisation pour l'inclusion afin que toutes les voix soient entendues pour éclairer les politiques et la prise de décisions.

8. Relance après la COVID-19 :

- déterminer et suivre les méthodes de prestation de services (numériques ou autres) qui ont évolué depuis le début de la COVID-19;
- soutenir les efforts de relance après la pandémie de COVID-19.

Le travail que vous accomplissez appuie les objectifs clés du gouvernement en jouant un rôle essentiel dans la promotion et l'aide au développement des arts dans toutes les régions de la province.

J'aimerais que vous poursuiviez vos efforts pour maximiser les investissements dans les subventions et soutenir le secteur artistique afin qu'il se reconstruise et se relève de la pandémie de COVID-19 et que les artistes professionnels et les organismes artistiques puissent continuer à bâtir le secteur artistique diversifié et prospère de l'Ontario. J'aimerais notamment demander au personnel de votre organisme de travailler en étroite collaboration avec mon ministère afin d'explorer les différentes possibilités qui permettraient de simplifier les programmes du Conseil des arts de l'Ontario, de les rendre conformes aux priorités du gouvernement, d'offrir des possibilités de communications appropriées et de favoriser la relance et la croissance soutenue du secteur des arts.

Le gouvernement poursuit son initiative de réduction des formalités administratives et des fardeaux réglementaires afin de réduire le coût de la conformité aux règlements ainsi que le nombre d'exigences en matière de conformité aux règlements, notamment les formalités administratives, pour les entreprises ontariennes. Cela correspond à la demande que j'ai formulée à des tables rondes organisées avec vous et le directeur général de votre organisme au début de l'année dernière, de soumettre des suggestions de modifications législatives et réglementaires qui pourraient contribuer à alléger le fardeau qui pèse sur les activités de votre organisme. Le personnel de mon ministère pourrait communiquer avec vous pour soutenir ces initiatives.

Je salue le rôle que vous jouez dans la promotion de la création et de la production artistique au profit de toutes les Ontariennes et de tous les Ontariens. Je souhaite que votre organisme continue à effectuer son important travail conformément aux priorités du gouvernement et je vous invite à travailler en collaboration avec d'autres organismes du ministère, s'il y a lieu. Veuillez continuer à tenir mon ministère au courant de vos principales activités et initiatives, comme il est décrit dans votre protocole d'entente. Veuillez notamment vous assurer d'informer le personnel du ministère de toutes les activités ou difficultés prévues, notamment des questions litigieuses, des stratégies de communication publique et des publications, ainsi que des consultations et discussions avec les intervenants et autres. À l'avenir, il sera important de continuer à travailler en étroite collaboration, notamment en adoptant une approche coordonnée en matière de communications, afin que nous soyons prêts à accueillir de nouveau le monde entier dans notre province lorsque nous pourrons le faire en toute sécurité.

En ce qui concerne mon invitation à continuer de travailler en étroite collaboration avec le ministère pour assurer le respect des politiques, des orientations et des attentes du gouvernement et d'offrir des possibilités de communication, je vous demande de garder à l'esprit ce qui suit :

- Je reconnais que le Conseil des arts de l'Ontario est maintenu par la *Loi sur le Conseil des arts* et qu'il a pour mandat de favoriser l'étude, l'appréciation et la production d'œuvres d'art et de régir la conduite de ses travaux et de ses activités en général.
- Le Conseil des arts de l'Ontario n'est toutefois pas indépendant du gouvernement :
 - Le Conseil des arts de l'Ontario est financé par le gouvernement de l'Ontario à partir du Trésor, et les crédits peuvent être ajustés par moi en tant que ministre, par les organismes centraux ou par l'Assemblée législative elle-même.
 - Le lieutenant-gouverneur en conseil nomme les membres du Conseil des arts de l'Ontario et désigne le président et le vice-président.
- Votre mandat est assujéti à la Directive concernant les organismes et les nominations susmentionnée, qui fait référence à plusieurs reprises à la responsabilité : la responsabilité du conseil d'administration de l'organisme (par l'intermédiaire de son président) envers un ministre : la responsabilité de l'organisme lui-même envers le gouvernement par l'intermédiaire de son ministre; la responsabilité du ministre, laquelle ne peut être déléguée, pour chaque organisme provincial; l'exigence d'un protocole d'entente qui reflète le cadre de responsabilisation et la responsabilité du ministre envers le Cabinet et l'Assemblée législative, qui représentent le public. La transparence est essentielle, envers le public et entre moi-même et vous-même au nom du Conseil des arts de l'Ontario.
- Le protocole d'entente, que vous et moi avons signé en 2020, vise notamment à établir les liens de responsabilisation entre moi-même, en tant que ministre, et vous-même au nom du Conseil des arts de l'Ontario. Ces liens comprennent ce qui suit :
 - Le Conseil des arts de l'Ontario reconnaît qu'il doit répondre de l'exécution de son mandat devant l'Assemblée législative, par l'intermédiaire du ministre.
 - L'obligation de reddition de comptes est un principe fondamental qui doit être observé dans le cadre de la gestion, de l'administration et des activités du Conseil des arts de l'Ontario.

- Le Conseil des arts de l'Ontario reconnaît qu'il est responsable devant moi, par votre intermédiaire, de la gouvernance et de la surveillance du Conseil.
- Le Conseil des arts de l'Ontario et mon ministère ont le devoir de travailler ensemble de manière mutuellement respectueuse. Nous convenons d'éviter la duplication des services dans la mesure du possible.
- Outre les obligations de responsabilisation, le protocole d'entente traite également d'autres responsabilités, notamment :
 - ma responsabilité de faire rapport et de répondre à l'Assemblée législative concernant les activités du Conseil des arts de l'Ontario;
 - ma responsabilité, au besoin et comme il convient, de prendre des mesures ou d'ordonner au Conseil des arts de l'Ontario d'adopter des mesures correctives concernant son administration ou ses activités;
 - ma responsabilité de vous tenir au courant des priorités et des orientations stratégiques générales du gouvernement à l'égard du Conseil des arts de l'Ontario;
 - ma responsabilité de cerner dans cette lettre les attentes de haut niveau, les engagements clés et les priorités de rendement pour le Conseil des arts de l'Ontario;
 - ma responsabilité de recommander aux organismes centraux tout financement provincial à accorder au Conseil des arts de l'Ontario;
 - votre responsabilité d'obtenir de moi des orientations stratégiques pour le Conseil des arts de l'Ontario;
 - votre responsabilité de communiquer avec moi en temps opportun concernant toute question ou activité qui peut me concerner ou dont on peut raisonnablement penser qu'elle me concerne.
- Le protocole d'entente confirme également que vous et moi reconnaissons que l'échange en temps opportun de renseignements sur les activités et l'administration du Conseil des arts de l'Ontario est essentiel pour que je puisse m'acquitter de mes responsabilités en matière de rapports et de réponses à l'Assemblée législative sur les affaires du Conseil.
- En plus de vous encourager, vous et votre Conseil ainsi que la directrice générale, à revoir régulièrement le protocole d'entente dans son intégralité, je souligne également qu'il vous incombe, au nom du Conseil d'administration, de veiller à ce que des attentes claires soient établies pour les bénéficiaires de paiements de transfert et d'assurer une diligence appropriée dans l'établissement d'ententes de paiement de transfert et dans le suivi de leur application, pour vous assurer que les services publics sont fournis, que les engagements sont tenus et que des mécanismes de contrôle adaptés existent pour garantir un usage prudent de l'argent des contribuables.
- Ce qui précède n'est qu'un exemple des obligations et responsabilités figurant dans le protocole d'entente. Je recommande à votre directrice générale et à chaque membre du Conseil des arts de l'Ontario de revoir régulièrement le protocole d'entente dans son intégralité.

Alors que le monde sort doucement de la pandémie de COVID-19 et que les restrictions mondiales sur les voyages continuent de s'assouplir, l'Ontario doit s'assurer qu'il est prêt à faire face à la concurrence au Canada et dans le monde entier en stimulant son développement économique grâce à une relance vigoureuse des secteurs du patrimoine, du sport, du tourisme et de la culture. En unissant nos efforts, nous avons la possibilité de générer, une fois de plus, des milliards de dollars d'activité économique et de créer des milliers d'emplois. Notre travail soutient cet impressionnant double résultat – une forte croissance économique et un tissu culturel résilient qui reflète la diversité et la force des communautés de l'Ontario. En tant que ministre responsable de cet important ensemble d'industries, je suis consciente qu'il y a beaucoup de travail à faire pour relancer notre économie et faire en sorte que l'Ontario demeure une puissance économique.

Je sais qu'avec l'aide du Conseil des arts de l'Ontario, nous réussirons. Salutations cordiales,



Lisa MacLeod
Ministre des Industries du patrimoine, du sport, du tourisme et de la culture

c.c. : Sandra Cruickshanks, directrice générale intérimaire, Conseil des arts de l'Ontario
Sarah Harrison, sous-ministre, Patrimoine, Sport, Tourisme et Industries culturelles
Sarah McQuarrie, sous-ministre adjointe, Division des relations avec les organismes et de la responsabilisation, ministère des Industries du patrimoine, du sport, du tourisme et de la culture