



ONTARIO ARTS COUNCIL
CONSEIL DES ARTS DE L'ONTARIO

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

Plan d'activités de 2022-2023
adopté par le conseil d'administration

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

Le 4 février 2022

Table des matières

MANDAT	3
DIRECTIONS STRATÉGIQUES	8
RESSOURCES NÉCESSAIRES POUR ATTEINDRE LES BUTS ET LES OBJECTIFS	18
STRATÉGIES D'IDENTIFICATION, D'ÉVALUATION ET D'ATTÉNUATION DES RISQUES.....	18
ANALYSE DE L'ÉCOSYSTÈME	19
RECRUTEMENT, RESSOURCES HUMAINES ET STRATÉGIE DE RÉMUNÉRATION	27
CIBLES ET MESURES DE RENDEMENT SELON LES RÉSULTATS ET LES PRODUITS	29
IMMOBILIER	32
SERVICES ET TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION / PLAN DE PRESTATION DE SERVICES ÉLECTRONIQUES	32
INITIATIVES AVEC DE TIERCES PARTIES.....	36
PLAN DE MISE EN ŒUVRE.....	37
PLAN DE COMMUNICATION	37
RÉPONSE AUX ATTENTES ÉNONCÉES DANS LA LETTRE DE MANDAT DE L'AGENCE.....	39
ANNEXE 1 – Prévisions financières	40
ANNEXE 2 – ETP	41
ANNEXE 3 – DOSSIER DES RISQUES	
ANNEXE 4 – GRILLE D'INDICATEURS DE RENDEMENT	
ANNEXE 5 – PLAN DE MISE EN ŒUVRE	

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

Le nouveau plan stratégique du CAO, dont l'élaboration a commencé en 2021, sera achevé au printemps 2022. Il définira la vision, les valeurs, les objectifs et les stratégies pour les cinq années suivantes. En plus de l'équité, de l'accès et de l'impact des arts dans le développement de communautés vitales, les thèmes qui se détachent des consultations des parties prenantes pour le nouveau plan comprennent le redressement après la pandémie et la création d'une stabilité économique.

Soutenir les objectifs du gouvernement

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.

Les activités du CAO sont guidées par les priorités du gouvernement et planifiées en fonction des directives énoncées dans la lettre de mandat de la ministre. Les informations ci-dessous décrivent comment le CAO soutient les objectifs du gouvernement en général, et plus particulièrement pendant la pandémie de COVID-19.

Responsabilité

Le mandat du CAO est assujéti à la *Directive sur les organismes et les nominations* du gouvernement de l'Ontario. Le conseil d'administration du CAO est responsable devant la ministre. Le CAO lui-même est responsable devant le gouvernement par l'intermédiaire de la ministre. Les ministres sont responsables des organismes provinciaux. Le CAO fonctionne en vertu d'un protocole d'entente entre le CAO et la ministre; le protocole d'entente reflète le cadre de responsabilité, y compris la responsabilité du ministre envers le Conseil des ministres et l'Assemblée législative, qui représente le public.

Actions récentes en réponse 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.

- Le CAO a fourni des commentaires sur le livre blanc du ministère intitulé *Reconnecting Ontarians : Re-emerging as a Global Leader*, et a participé à des tables rondes dirigées par la ministre en avril et en octobre 2021 pour discuter des initiatives de collaboration dirigées par les organismes pour soutenir la reprise.
- 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 évaluation par les pairs. Le CAO a également très rapidement mis sur pied le programme de projets *Initiative de réponse du milieu des arts*, les fonds provenant des programmes qui soutiennent habituellement des activités qui n'étaient pas alors viables (les tournées, par exemple). Le programme temporaire *Initiative de réponse du milieu des arts* a soutenu de nouvelles façons de travailler pour développer la résilience.
- Le CAO maximise les investissements sous forme de subventions et aide le secteur des arts à reconstruire et à se remettre des impacts de la COVID-19 afin que les artistes professionnels et les organismes artistiques puissent continuer à ériger un secteur artistique diversifié et prospère en Ontario. En 2022-2023, le CAO continuera d'ajuster ses programmes de subventions afin de favoriser la reprise du secteur des arts en Ontario – la section *Subventions de fonctionnement en 2020-2021 et 2021-2022 : Ajustements pour la pandémie* à la page 10 contient des informations à ce sujet.
- Suite à la suspension du processus habituel 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 a permis de s'acquitter de ses responsabilités en matière de gouvernance. Le CAO poursuivra cette approche simplifiée en 2022-2023.

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.

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 27,5 milliards de dollars, ce qui correspond à 3,3 % du PIB de la province¹.
- 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 2018-2019, les subventions de fonctionnement accordées par le CAO ont soutenu la création de 9 489 nouvelles œuvres artistiques par des artistes et des organismes artistiques de la province, ainsi que la production directe de produits culturels comprenant 1 799 œuvres diffusées à la télévision, sur Internet, sur vidéo ou à la radio, 643 œuvres distribuées exclusivement sur des médias électroniques, et 11 465 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 :

¹ *Indicateurs provinciaux et territoriaux de la culture, 2019*. (perspective du produit) Statistique Canada, mai 2021.

- 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 et ailleurs un peu partout en Amérique du Nord et 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 création 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 14,25 \$ en revenus gagnés et du secteur privé².
- Chaque dollar des subventions de fonctionnement du CAO se traduit par des dépenses totales de 19,68 \$ pour des biens et services par des organismes de l'Ontario, y compris 11,18 \$ en salaires et en droits³.

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 province⁴.
- 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 voyages⁵.
- 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 une nuitée de plus⁶.
- 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 2020-2021, les subventions du CAO ont soutenu directement des activités artistiques dans 206 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,

² Reflète les données réelles de 2018-2019 pour 485 organismes à partir des demandes de fonctionnement de la CAO 2020-2021/CADAC

³ Ibid.

⁴ *Profil du tourisme artistique et culturel en Ontario*, Research Resolutions & Consulting Ltd. pour le Conseil des arts de l'Ontario, novembre 2012.

⁵ Ibid.

⁶ Ibid.

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 efficace⁷.

- 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 collectivité⁸.

2. Créer de bons emplois

- Le secteur des arts et de la culture génère 4,1 % de tous les emplois de la province, soit 288 306 emplois⁹.
- Les organismes artistiques qui reçoivent une subvention annuelle du CAO fournissent du travail à plus de 48 601 artistes et professionnels des arts par année, soit une masse salariale de plus de 414,5 millions de dollars. Ces organismes artistiques à but non lucratif offrent aux artistes la possibilité de développer leurs compétences artistiques, de maîtriser les techniques et de se faire découvrir par le public – une fonction de « recherche et développement » 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 secteurs¹⁰.

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

Un endroit idéal pour vivre et élever des familles

- 93 % des Ontariens et Ontariennes croient que les activités artistiques contribuent à enrichir notre qualité de vie, et 90 % d’entre eux conviennent qu’une scène artistique locale active contribue à faire d’une collectivité un endroit où il fait bon vivre. Ils sont 88 % à penser que si leur collectivité perdait ses activités artistiques, les gens qui y habitent perdraient quelque chose de valeur¹¹.
- En 2018-2019, les organismes qui ont reçu des subventions annuelles du CAO ont proposé 51 364 activités artistiques publiques qui ont attiré 24,7 millions de personnes comme public ou participants¹².
- 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 global¹³.

⁷ *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.

⁸ *Les arts et le patrimoine : sondage sur l’accès et la disponibilité 2016-2017*, Groupe de recherche Environics, mars 2017.

⁹ *Indicateurs provinciaux et territoriaux de la culture, 2019*. (perspective du produit) Statistique Canada, mai 2021.

¹⁰ Reflète les données réelles de 2018-2019 pour 485 organismes à partir des demandes de fonctionnement du CAO en 2020-2021/CADAC.

¹¹ *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.

¹² Reflète les données réelles de 2018-2019 pour 485 organismes à partir des demandes de fonctionnement du CAO en 2020-2021/CADAC.

¹³ *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.

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.
- 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 communauté¹⁴.
- 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 communauté¹⁵.
- 80 % des Ontariennes et des Ontariens conviennent qu'une scène artistique locale active aide les collectivités à attirer des entreprises¹⁶.

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 sur la collectivité dans la prise de décision.
- Le CAO fonctionne de manière extrêmement rentable, ne consacrant que 13 % de son budget à l'administration.
- La mise en œuvre de son système en ligne de gestion des demandes de subventions (Nova) a permis d'accroître l'efficacité et la rentabilité du traitement des quelque 10 000 demandes reçues chaque année.

De plus, les gens de l'Ontario apprécient les arts et manifestent 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 année¹⁷.
- Plus de 60 000 Ontariens et Ontariennes ont fait 1,7 million d'heures de bénévolat pour des organismes artistiques qui ont reçu une subvention annuelle du CAO en 2018-2019 – soit l'équivalent de 32,5 millions de dollars de travail à salaire horaire¹⁸.
- Chaque année, plus de 380 000 Ontariens et Ontariennes donnent de l'argent à des organismes artistiques et culturels.
- Plus des trois quarts (79 %) des Ontariennes et Ontariens croient que le gouvernement devrait dépenser des dollars publics pour appuyer les arts¹⁹.

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 retombées économiques et sociales positives pour la population de l'Ontario et pour l'ensemble de la province.

¹⁴ *Businesses' thoughts on attractive employees through the arts and culture*, par Nanos Research pour Affaires / Arts, mai 2016.

¹⁵ *Skilled workers' impressions of the arts*, par Nanos Research pour Affaires / Arts, avril 2016.

¹⁶ *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.

¹⁷ *Les arts et le patrimoine : sondage sur l'accès et la disponibilité 2016-2017*, Groupe de recherche Environics, mars 2017.

¹⁸ Reflète les données réelles de 2018-2019 pour 485 organismes à partir des demandes de fonctionnement du CAO en 2020-2021/CADAC.

¹⁹ *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.

DIRECTIONS STRATÉGIQUES

Le présent plan d'activités décrit comment le CAO concevra et mettra en œuvre des initiatives visant à assurer l'exécution du mandat décrit dans la lettre de la ministre au CAO. Les activités porteront sur le développement et la durabilité tant au sein du CAO que des parties prenantes soutenues par les programmes et services du CAO. Le CAO soutient un secteur qui a été l'un des premiers et des plus durement touchés par le COVID-19. Près de deux ans après le début de la pandémie, on constate que les artistes et les organismes artistiques en Ontario font preuve de créativité, d'agilité et de résilience.

La planification repose sur l'observation que les artistes et les organismes artistiques ont des besoins permanents pour rebâtir leurs carrières, leurs publics, leurs marchés et leurs réseaux de mécènes. Le CAO devra maintenir un équilibre dans le financement de ses programmes de fonctionnement et de projets, puisque ces programmes répondent de manière différente aux divers besoins de renforcement des capacités des organismes artistiques et des artistes.

L'un des principaux piliers des activités du CAO est la gestion des subventions de fonctionnement de plus de 550 organismes artistiques de la province. En 2021, le CAO a répondu aux effets de la pandémie en remaniant et en rationalisant les demandes et les processus d'évaluation. Cela a permis de réaliser des améliorations et des gains d'efficacité qui seront reportés en 2022-2023. Au cours de l'année à venir, les programmes de projets du CAO (financement ponctuel) seront à nouveau ajustés pour tenir compte des restrictions imposées aux artistes et aux organismes en matière de déplacements et de tournées. Les programmes de subventions qui finançaient auparavant les tournées et le développement des marchés financeront des activités de renforcement des capacités qui aideront les artistes et les diffuseurs à se préparer et à créer de nouvelles opportunités pour atteindre les publics et les marchés pendant que le secteur continue de s'adapter à la réalité de la pandémie.

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 cet examen, à la fin de 2019, le CAO a réorganisé deux postes de l'effectif des subventions pour créer le nouveau poste de direction adjointe des subventions – opérations. 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 2021, la continuité des activités a été rétablie grâce à l'excellent soutien de ses petites et très compétentes équipes des STI et des opérations. Le passage temporaire du CAO au télétravail n'a eu aucune incidence sur les candidatures. La gestion courante des risques est décrite dans la section *Identification, évaluation et atténuation des risques* du présent plan.

Comme indiqué ci-dessus, la CAO élabore actuellement un nouveau plan stratégique qui orientera les activités de l'agence au cours des cinq prochaines années. Les thèmes qui émergent des consultations auprès des parties prenantes comprennent le redressement post-COVID et la création de stabilité économique, ainsi que l'équité, l'accès et l'impact des arts dans la création de collectivités vitales.

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 2020-2021, le CAO a investi 78,6 millions de dollars dans 206 collectivités de l'Ontario par l'entremise de 2 176 subventions à des artistes particuliers et de 1 312 subventions à des organismes. Ce montant comprend le fonds unique de soutien à la relance des arts de 25 millions de dollars du ministère des Industries du patrimoine, du sport, du tourisme et de la culture.

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 priorités, politiques et programmes et notamment de prendre toutes les décisions entourant les subventions. Cette relation garantit que les décisions d'octroi de subventions sont fondées uniquement sur les critères énoncés, notamment le mérite, la viabilité, l'impact et l'efficacité.

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
- 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 d'investir dans l'infrastructure artistique de la province. Les subventions de fonctionnement permettent aux organismes de développer, présenter et soutenir des projets artistiques novateurs et de développer la vie créative de leurs collectivités d'une manière que les projets ponctuels ne permettent pas.

Les pairs conseillers évaluent les demandes de subvention de fonctionnement en fonction de quatre critères :

- Qualité sur le plan artistique et/ou des services (25 %)
- Contribution au domaine artistique et rôle au sein de la collectivité (30 %)
- Contribution aux groupes prioritaires du CAO (25 %)
- Viabilité administrative et financière (20 %)

Les demandes sont examinées, puis notées 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). Le CAO prend en considération les nouveaux candidats de subventions de fonctionnement 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 organismes 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 en 2020-2021 et 2021-2022 – ajustements pour la pandémie

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. La suspension de la réception et de l'évaluation des demandes pour l'exercice 2020-2021 a accordé aux organismes plus de temps pour se renforcer pendant qu'ils subissaient d'importantes pertes financières et géraient les autres effets de la COVID-19 sur leur programmation et leurs activités.

La pandémie en cours a nécessité un autre processus exceptionnel en **2021-2022**. 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 a demandé à tous les bénéficiaires de subventions de fonctionnement de 2020-2021 de soumettre une demande simplifiée de financement annuel. Un comité de pairs a soumis ces demandes à une grille d'évaluation simplifiée. Les nouveaux candidats n'ont pas été invités à postuler cette année. Cette approche simplifiée a permis au CAO de continuer à rendre compte au public des fonds de subventions de fonctionnement, et d'être en phase avec la réalité à laquelle les organismes sont confrontés en ce moment. Elle a également permis au CAO d'établir des repères d'évaluation en vue d'un retour modifié à des processus de demande et d'évaluation pluriannuels en 2022-2023 qui tiennent compte de l'état de la pandémie.

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. Environ 15 millions de dollars ont été investis dans les grands organismes (qui ont, selon la définition du CAO, des budgets supérieurs à 15 millions de dollars) et 9 millions de dollars dans les organismes de base financés par le CAO. Un million de dollars ont complété le volet des particuliers de l'*Initiative de réponse du milieu des arts* (voir ci-dessous *Initiatives de subventions de projets : 2020-2021*).

Subventions de fonctionnement : 2022-2023

Le CAO rétablira les cycles de financement pluriannuels pour les subventions de fonctionnement en 2022-2023 avec une approche modifiée qui continue de répondre à la réalité de la pandémie. Les formulaires de demande simplifiés seront de nouveau utilisés. La grille d'évaluation utilisée par les évaluateurs tiendra compte des défis que les organismes doivent encore gérer dans le cadre de la pandémie. Les nouveaux candidats pourront présenter des demandes dans tous les programmes de fonctionnement.

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. Elles jouent un rôle essentiel de « recherche et développement » pour les industries culturelles et l'ensemble du secteur des arts et de la culture. À mesure que les projets se développent, il arrive qu'ils donnent naissance à des possibilités de partenariat et de diffusion avec des organismes plus établis, dont certains sont subventionnés par le CAO.

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.

Initiatives de subventions de projets : 2020-2021

En 2020-2021, le conseil d'administration du CAO a approuvé la création d'un programme de projets ponctuel 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 fourni 3,8 millions de dollars réaffectés à l'interne en fonds de soutien COVID. Le programme a soutenu 515 projets à fort impact dans toute la province et a démontré le grand besoin de fonds publics pour soutenir la reprise après la pandémie dans le secteur artistique de l'Ontario. Les subventions de programme ont contribué à soutenir les efforts des artistes et des organismes pour demeurer solvables et adapter leurs activités à de nouvelles méthodes de travail, pendant et après la pandémie.

En 2021-2022, le CAO a également lancé un programme temporaire qui soutient l'établissement de relations entre les artistes et les diffuseurs pendant la suspension des programmes de tournée et de développement des marchés. Le programme **Artistes et diffuseurs – projets de collaboration** poursuit des objectifs similaires à ceux des programmes suspendus, mais la conception du programme permet une diversité d'activités au-delà de celles qui nécessitent des déplacements. Il soutient les activités de développement de réseaux et de marchés afin d'aider les artistes et les diffuseurs à échanger des connaissances et à cultiver des opportunités pour atteindre les publics, les collectivités et les marchés. Il finance également des tournées, des présentations, des expositions et de nouvelles formes de diffusion, ainsi que des activités de développement et d'engagement du public. Compte tenu de l'impact continu de la COVID-19 sur les déplacements, en 2022-2023, le programme *Artistes et diffuseurs – projets de collaboration* continuera d'être offert à la place des programmes *Tournées* et *Développement des marchés*.

Initiatives de subventions de projets : 2021-2022

Le programme **Catalyseur de carrière – subventions de projets pour les artistes de la nouvelle génération** a été développé pour soutenir les objectifs décrits par l'annonce faite par la ministre en mars 2021 d'un programme unique d'un million de dollars pour soutenir les artistes particuliers qui ont vu leurs revenus gravement affectés par la pandémie. Ce programme finance les artistes de nouvelle génération (âgés de 18 à 30 ans) de la province qui se trouvent à une étape cruciale de leur carrière afin qu'ils puissent approfondir leur pratique pendant une période de reprise après la pandémie de COVID-19. Le programme peut également constituer un premier point d'entrée pour les artistes qui découvrent les programmes de subventions du CAO et qui n'ont eu jusqu'à présent qu'un accès limité au financement public des arts. Cinq cents artistes recevront des subventions de 2 000 dollars pour des activités telles que le développement professionnel et la formation, le marketing et la promotion, l'achat de matériel et de fournitures artistiques, la mise à niveau de logiciels et de matériel informatique, et l'amélioration du studio ou de l'espace de travail de l'artiste. Le CAO pilote une approche simplifiée de l'évaluation par les pairs avec ce programme qui vise à réduire le délai avant que les candidats ne reçoivent les résultats. Cela est également rendu possible par l'utilisation de formulaires de demande abrégés et de montants de subvention fixes.

Le programme **Soutien aux arts autochtones** appuiera les objectifs décrits dans l'annonce de novembre 2021 par la ministre d'un montant de 3,5 millions de dollars pour soutenir les artistes et les organismes artistiques autochtones de la province. Ce programme ponctuel de subventions de projets aidera les artistes, les collectifs et les organismes artistiques autochtones œuvrant dans l'une ou l'autre des disciplines artistiques soutenues par le CAO à faire de la recherche, à développer, à créer et à présenter de nouvelles œuvres, à renforcer leurs capacités et à s'engager auprès de leurs communautés. Les subventions pour les artistes professionnels sont fixées à 15 000 dollars et les subventions pour les commissaires, les programmeurs/diffuseurs et les rédacteurs littéraires sont fixées à 10 000 dollars. Les collectifs, groupes et organismes autochtones peuvent recevoir jusqu'à 225 000 dollars sur trois ans.

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, bien qu'on s'attende à ce qu'elle reste au ratio actuel. 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	71 %	29 %
2022-2023	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. Pour 2020-2021, les chiffres excluent également le financement unique de 25 millions de dollars inclus dans l'annonce du budget de novembre 2020. Pour 2021-2022, les chiffres excluent le financement unique de 5 millions de dollars inclus dans l'annonce du budget de mars 2021.

Cadre des programmes de fonctionnement : 2022-2023

Le CAO comprend la nécessité d'une stabilité et d'un redressement financiers pour que les organismes puissent se reconstruire avec succès et « revenir en meilleure forme » après les défis liés à la pandémie. En 2021-2022, les montants des subventions pour tous les bénéficiaires de subventions de fonctionnement ayant une bonne évaluation ont été maintenus aux niveaux pré-pandémiques (autrement dit, il n'y a pas eu d'augmentation basée sur l'évaluation), et des réductions de subventions n'ont été appliquées qu'à un petit nombre d'organismes pour lesquels de graves problèmes d'évaluation n'étaient pas liés aux défis de la pandémie.

En 2022-2023, le CAO prévoit d'augmenter les subventions de fonctionnement des organismes à évaluation supérieure qui font une contribution importante aux groupes prioritaires du CAO et qui sont actuellement sous-financés par rapport aux organismes de taille et de portée comparables. Nous prévoyons également de financer de nouveaux organismes qui attendent depuis un certain temps de pouvoir bénéficier de subventions de fonctionnement.

Cadre des programmes de projets : 2022-2023

Certaines mesures seront prises en 2022-2023 pour réduire les dépenses et accroître l'efficacité des programmes de projets :

- Le programme *Danse – projets de formation* sera suspendu et fusionné avec le programme *Danse – projets*.
- Le programme *Arts visuels – projets* passera de deux à une seule date limite de présentation des demandes.
- Le budget du programme *Artistes en résidence (Éducation)* sera de nouveau réduit de 150 000 \$ (il a passé de 350 000 \$ en 2020-2021 à 200 000 \$).

En 2022-2023, ces programmes continueront à être suspendus afin de donner la priorité à un financement stable pour les bénéficiaires de subventions de fonctionnement :

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

- Le programme *Compas*.

En 2022-2023, les programmes de tournée et de développement des marchés continueront d'être suspendus et leurs fonds seront redirigés vers le programme temporaire *Artistes et diffuseurs – projets de collaboration*. Ce programme soutient 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 (voir ci-dessus, *Initiatives de subventions de projets : 2021-2022*).

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 pilote 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 les exercices 2020-2021 et 2021-2022 en raison des restrictions sur les déplacements et des limites imposées aux rassemblements en personne aux niveaux provincial, national et international. Les fonds ont été redirigés vers l'*Initiative de réponse du milieu des arts*.

En 2022-2023, 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.

Le CAO prévoit de revoir ses programmes de développement des marchés en 2022-2023, avec l'intention d'évaluer les succès de l'initiative de 2016-2019 ainsi que du programme temporaire *Artistes et diffuseurs – projets de collaboration*, afin qu'une nouvelle approche puisse être conçue et mise en œuvre en 2023-2024.

PROGRAMMES DE 2022-2023

Le tableau à la page suivante énumère tous les programmes de fonctionnement et de projets offerts par le CAO en 2022-2023.

Aide aux expositions (arts visuels)	Galleries d'art publiques – fonctionnement
Artistes autochtones en milieu communautaire et scolaire – projets	Initiatives de développement du marché
Artistes en milieu communautaire et scolaire – projets	Literary Creation Projects (Works for Performance)
Artistes en résidence (Éducation)	Literary Creation Projects (Works for Publication)
Artistes et diffuseurs – projets de collaboration	Literary Organizations Projects
Artistes sourds et handicapés – projets	Literary Organizations: Operating
Artistes visuels - projets de création	Littérature – projets francophones
Artistes visuels – projets de création	Métiers d'art – projets
Artistes visuels autochtones – matériaux	Multiarts et interarts – projets
Artistes visuels sourds et handicapés – matériaux	Musique – projets d'enregistrement
Arts autochtones – projets	Musique – projets de création
Arts du Nord – projets	Musique – projets de production et de diffusion
Arts médiatiques – projets	Musique – projets francophones
Arts médiatiques - projets francophones	Organismes artistiques en milieu communautaire et scolaire – fonctionnement
Arts Service Organizations: Operating	Organismes d'arts médiatiques – fonctionnement
Arts visuels – projets	Organismes de danse – fonctionnement
Arts visuels et métiers d'art – projets francophones	Organismes de musique – fonctionnement
Arts visuels : organismes et centres d'artistes autogérés – fonctionnement	Organismes francophones de service aux arts – fonctionnement
Arts visuels, arts médiatiques et métiers d'art : organismes et centres d'artistes autogérés francophones – fonctionnement	Organismes majeurs – fonctionnement
Bourses Chalmers de recherche artistique	Organismes multiarts et interarts – fonctionnement
Connexions théâtres	Publishing Organizations: Operating (Book Publishers)
Danse – projets (+ projets de formation)	Publishing Organizations: Operating (Magazine Publishers)
Danse : projets de formation – équité et accès (suspendu)	Recommend Grants for Theatre Creators
Développement des compétences et de carrière – professionnels des arts autochtones et de la diversité	Recommend Grants for Writers
Développement des marchés – aide au déplacement (suspendu)	Subventions Chalmers de perfectionnement professionnel
Développement des marchés – projets (suspendu)	Théâtre – projets francophones
Diffuseurs des arts de l'Ontario – projets	Theatre Connects
Diffusion - projets francophones	Théâtre francophone - fonctionnement
Diffusion francophone – fonctionnement	Theatre Organizations: Operating
Édition francophone – fonctionnement	Theatre Projects
Expositions autochtones et de cultures diverses – projets de commissariat	Tournées – projets (suspendus)
Fonds pour les collaborations stratégiques	

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. En 2022-2023, les candidats et les collectivités du Nord seront soutenus par un investissement accru dans un poste de représentant des arts du Nord à temps plein, qui remplace la représentante du Nord-Ouest à temps partiel. Cette personne fournira un service sur mesure à tous les candidats du Nord (élargi au Nord-Est) et s'engagera dans un important travail de renforcement des capacités communautaires.

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 2022-2023. Le programme est géré par la représentante des arts du Nord du CAO.

Arts autochtones

Les artistes et organismes autochtones sont l'un des six groupes prioritaires du plan stratégique du CAO. Les comités d'évaluation par les pairs incluent régulièrement des représentants autochtones. Le CAO emploie une 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.

En 2022-2023, le programme *Arts du Nord* sera géré par le poste amélioré de la représentante du Nord afin que la responsable autochtone puisse se concentrer sur le programme *Soutien aux arts autochtones* (une initiative de subventions de projet de 2021-2022 qui nécessitera une administration continue en 2022-2023) et qu'elle puisse également mener une consultation communautaire pour la conception d'un nouveau programme de subventions de fonctionnement pour les organismes autochtones qui sera lancé en 2023-2024.

Le CAO prévoit d'ajouter une responsable adjointe chargée de la sensibilisation aux arts autochtones, lorsque cela sera possible, afin d'accroître les possibilités pour les artistes et les organismes artistiques autochtones.

Artistes en résidence – Éducation (AER-E)

En 2021-2022, le CAO a établi un partenariat avec 13 conseils scolaires de la province (la liste des conseils scolaires figure dans la section *Initiatives impliquant des tiers*, qui commence à la page 36). Ces partenariats soutiennent 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.

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 de ce 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 offre deux types de soutien :

- Assistance pour les demandes – accorde des fonds pour un fournisseur de service qui aide l'artiste à préparer une demande au CAO selon les besoins
- Soutien à l'accessibilité - finance les coûts d'accessibilité supplémentaires associés à la réussite d'une demande de projet (c.-à-d. interprétation en langue des signes, transport, location d'équipement, préposé aux services de soutien à la personne, aides à la communication, etc.).
- Il y a eu 48 demandes au **Fonds d'aide à l'accessibilité : assistance pour les demandes** et 17 027 dollars ont été accordés en 2020-2021 (39 de ces demandes ont été facturées par les fournisseurs de services). Les demandes d'aide ont porté sur l'interprétation en ASL, la transcription, la rédaction, la navigation sur Nova, l'organisation des idées des candidats et le respect des délais.
- Il y a eu 83 demandes au **Fonds d'aide à l'accessibilité : assistance de projet** ainsi que 25 demandes de projet acceptées. Les 25 demandes au Fonds d'aide ont été acceptées. 76 522 dollars ont été dépensés au total pour ces demandes en 2020-2021. Au cours du dernier exercice, le CAO a introduit un plafond de 5 000 dollars afin de répondre à l'augmentation des demandes pour cette aide. Il existe une page web dédiée au programme et les candidats posent désormais leur candidature et font leur rapport sur cette assistance dans NOVA et, comme par le passé, peuvent présenter une demande à n'importe quel stade de leur projet avant son achèvement. Nous recevons des demandes d'interprétation ASL ainsi que de soutiens personnels et de communication. Les demandes de transport ont bien sûr diminué.

Le CAO continue d'augmenter le nombre d'évaluateurs pairs sourds ou handicapés. 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 lors de ces rencontres 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.

En 2021, la CAO a créé une série de 22 vidéos qui sont des traductions en ASL des pages clés de son site web. Ces vidéos sont affichées en haut des pages web qui contiennent des renseignements importants sur les programmes de subventions et le processus du CAO (vous trouverez quelques exemples de ces vidéos sur les pages de ces liens : [Nouveaux candidats](#), [Programmes de subventions pour les artistes sourds et les artistes handicapés](#), [Artistes sourds et handicapés – projets](#)).

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 continuant à clarifier et à simplifier les informations publiques que le CAO fournit sur ses programmes et ses processus.
- 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 clarifier des politiques d'accommodement pour les processus du CAO entourant les demandes et les évaluations.
- En continuant à préciser et à simplifier les structures et l'admissibilité des programmes de subvention.
- En encourageant les artistes et autres professionnels des arts à manifester de l'intérêt à participer aux comités d'évaluation par les pairs
- Le personnel du programme et la représentante du Nord-Ouest sont disponibles par téléphone et par courriel pour répondre aux questions concernant les programmes et les processus du CAO.

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) car il aide le gouvernement à atteindre ses priorités stratégiques.

Voici les prévisions financières du CAO :

	<u>2022-2023</u>	<u>2023-2024</u>	<u>2024-2025</u>
<u>FINANCEMENT PRÉVU DE LA PROVINCE DE L'ONTARIO :</u>			
MIPSTC Fonctionnement (entretien compris)	59 937 400 \$	59 937 400 \$	59 937 400 \$

Le CAO prévoit que son effectif sera de 60 ETP en 2022-2023.

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.

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.

ANALYSE DE L'ÉCOSYSTÈME

Cette analyse propose un résumé des principaux enjeux et occurrences de l'écosystème interne et externe du CAO qui vont vraisemblablement avoir une incidence sur les activités du CAO au cours du prochain exercice.

ENJEUX EXTERNES

Enjeux et tendances touchant le secteur des arts en Ontario

Les principaux problèmes et événements suivants ont été recensés sur la foi des informations provenant du processus d'évaluation des demandes de subventions de fonctionnement du CAO en 2020-2021 et des recherches pertinentes :

COVID-19

Près de deux ans après son apparition, période pendant laquelle la plupart des organismes artistiques n'ont pas pu fonctionner, la pandémie de COVID-19 reste le principal facteur externe qui pèse le secteur artistique en Ontario. Il faudra des années pour évaluer l'impact global de la pandémie, mais chose certaine, les artistes et les organismes artistiques de toutes les disciplines ont été touchés. En plus des pertes financières évidentes, il y a des problèmes liés à la dotation en personnel, à l'épuisement des artistes et des travailleurs artistiques, et aux défis opérationnels de la réouverture dans le cadre des règles sanitaires. Malgré les défis incessants, il y a aussi des signes de progrès et des évolutions positives.

Un sondage mené par l'Ontario Nonprofit Network auprès des organismes sans but lucratif pendant le confinement de la province au printemps 2021 a constaté ceci :

- **Revenu** : Trois organismes artistiques et culturels sur quatre (75 %) ont signalé une diminution de leurs revenus (dans une certaine mesure) depuis le début de la pandémie. Quatre sur dix (42 %) estiment avoir subi une baisse de revenus de 50 % ou plus.
- **Subventions** : Un tiers (33 %) ont bénéficié de la Subvention salariale d'urgence du Canada (SSUC), 22 % du Compte d'urgence pour les entreprises canadiennes (CUEC) et 17 % de la Subvention d'urgence du Canada pour le loyer (SUCL).
- **Virtuel** : En termes de fonctionnement, 59 % étaient en activité, mais s'étaient adaptés au télétravail ou à une prestation de services virtuels et 30 % avaient fermé leurs portes temporairement.
- **Fermetures** : Près d'un tiers (32 %) connaissent d'autres organismes artistiques et culturels qui ont fermé définitivement leurs portes en raison de la pandémie, ce qui est considérablement plus élevé que le pourcentage pour l'ensemble des organismes sans but lucratif (18 %).
- **Avenir** : Un peu plus de la moitié des organismes artistiques et culturels (53 %) prévoient pouvoir rester ouverts pendant 12 mois ou plus, les 47 % restants prévoyant une période de moins de 12 mois. Dans les 6 à 12 prochains mois, la majorité s'attend à ce que la situation de leur organisme s'améliore (53 %) ou reste la même (33 %). Quatorze pour cent (14 %) ont estimé que la situation allait s'aggraver.

- **Dotation en personnel** : Près de trois sur dix (27 %) ont licencié du personnel à temps plein. Parmi ceux-ci, neuf sur dix (87 %) prévoient de réembaucher tout ou une partie d'entre eux. Deux tiers (66 %) ont perdu des bénévoles²⁰.

Les problèmes et événements ci-dessous ont pris une nouvelle importance dans le contexte de la COVID-19 :

- **Pressions budgétaires et impacts financiers** : Si l'impact financier global de la pandémie a été dévastateur, il faudra encore du temps pour en évaluer l'ampleur. Il y a un décalage de deux ans dans les données financières des organismes qui reçoivent une subvention de fonctionnement du CAO. Toutefois, les données de 2019-2020 incluent certains organismes dont l'exercice financier s'étend jusqu'en 2020 et où l'on peut constater une baisse des revenus. Les premières estimations indiquent que de 2018-2019 à 2019-2020, le revenu global de tous les organismes a chuté de 18 %.
- Plusieurs facteurs ont contribué à la gravité de l'impact. Les organismes qui dépendent fortement des sources de recettes (billetterie, publicité, location de salles), comme les arts du spectacle et les festivals, ont été les plus touchés, tandis que ceux qui dépendent d'autres sources, comme les fondations et les agences, peuvent être moins affectés. L'avenir des organismes qui se sont qualifiés pour les programmes gouvernementaux et les fonds de secours d'urgence de la COVID-19, qui ont réduit leurs dépenses, maintenu des excédents et/ou se sont tournés vers la programmation en ligne, est davantage assuré. Les petits organismes qui ne remplissaient pas les conditions requises pour bénéficier des programmes de secours gouvernementaux et des fonds d'urgence pour la COVID-19 peuvent se trouver dans une position plus précaire. Même si de nombreux organismes ont pu produire des programmes numériques, ceux-ci étaient souvent proposés gratuitement. Les fermetures seront inévitables, mais les retombées restent à voir. En octobre 2021, *Canadian Art*, le magazine d'art visuel vieux de près de quarante ans, a fermé ses portes en invoquant des pertes financières liées, entre autres, à la pandémie de COVID-19.
- **Problèmes de dotation du personnel** : Un grand nombre d'organismes artistiques ont été contraints de mettre à pied des employés pendant la pandémie. Les premières estimations montrent que de 2018-2019 à 2019-2020 (ce qui inclut certains organismes dont l'exercice financier se prolonge en 2020), le nombre total d'équivalents temps plein de tous les organismes qui reçoivent une subvention de fonctionnement du CAO a diminué de 12 % et le nombre de postes a diminué de 33 %. Toutefois, il faudra plus de temps pour mesurer pleinement les diminutions de personnel en raison du décalage de deux ans dans les données statistiques de CADAC. Certains artistes et travailleurs artistiques ont quitté le secteur artistique pour faire carrière dans d'autres secteurs où l'avenir semble plus sûr. Les diffuseurs artistiques, en particulier les petits organismes, ont été mis au défi d'essayer de fonctionner dans un environnement où les règles sanitaires changent constamment, ce qui entraîne un épuisement professionnel et des problèmes de santé mentale. Dans ce contexte, les artistes ont dû se réinventer et acquérir de nouvelles compétences, notamment dans le domaine numérique.

²⁰COVID-19 : *The state of the Ontario nonprofit sector one year later*, Ontario Nonprofit Network, mai 2021, consulté sur : <https://theonn.ca/our-work/covid-surveys/>

- Engagement numérique :** De nombreux organismes ont été mis au défi de développer des projets créatifs en ligne alors que leur programmation régulière et leurs grands projets étaient annulés. Beaucoup ont réussi à pivoter et à présenter une forme d'événement virtuel sous la forme de conversations, de discussions de groupe et, finalement, de présentations enregistrées ou diffusées en direct. La plupart des galeries d'arts visuels se sont rapidement et efficacement tournées vers les expositions et les activités en ligne en photographiant les œuvres et en les présentant virtuellement. Lorsque les activités en personne reprendront, de nombreux organismes – ayant démontré qu'un engagement artistique virtuel est possible – peuvent proposer un modèle de programme hybride (en personne/virtuel). Toutefois, on peut se demander si la demande de programmes numériques se maintiendra lorsque la fréquentation en personne reprendra, que des frais seront introduits et que les présentations en ligne devront faire face à la concurrence de géants commerciaux comme Netflix, Disney, et Amazon Prime qui disposent d'énormes budgets. Dans les résultats de septembre 2021 de l'enquête *Audience Outlook Monitor - Ontario* de WolfBrown, six personnes sur dix (62 %) indiquent que les programmes en ligne joueront un rôle dans leur vie culturelle après la reprise des représentations en personne, mais ce rôle sera principalement minime (48 %), plutôt que substantiel (14 %). Pour les trente-huit pour cent (38 %) restants, ils ne joueront aucun rôle. Les répondants plus âgés (jusqu'à 23 % chez les 65 ans et plus) sont les plus susceptibles de dire que la programmation numérique jouera un rôle important.²¹
- Le passage au numérique (ou à une approche hybride) soulève des défis familiers et nouveaux tels que la capacité, la formation, la navigation dans les contrats et l'élaboration de barèmes d'honoraires pour le travail numérique et en personne, et la manière dont les organismes soutiendront les artistes dans ce changement. Les festivals qui se définissaient auparavant sur une base régionale devront peut-être se repositionner à la suite de la disparition des barrières géographiques, la définition des médias et des arts visuels devra peut-être évoluer, et il faudra peut-être chercher à mieux comprendre l'expérience du public virtuel et en personne. En dépit des difficultés, la programmation numérique présente des aspects positifs, tels que l'augmentation de la portée (auprès d'un public national et international) et une plus grande accessibilité pour les personnes pour lesquelles la présence en personne est un défi (par exemple, les personnes âgées, les aidants, les personnes vivant en milieu rural).
- Reprise du secteur :** En octobre 2021, les restrictions de capacité ont été levées en Ontario. Cependant, le 5 janvier 2022, le gouvernement de l'Ontario a ramené la province à une version modifiée de l'étape 2 de son *Plan d'action pour le déconfinement* en raison de l'augmentation des hospitalisations liées à la COVID-19. Les salles de concert intérieures, les théâtres, les cinémas, les musées et les galeries ont dû fermer leurs portes au moins jusqu'au 26 janvier 2022. (Au moment de la rédaction du présent document, les indicateurs clés de la santé publique et du système de santé commencent à s'améliorer. L'Ontario a publié les détails des mesures visant à alléger prudemment et progressivement les mesures de santé publique, à compter du 31 janvier 2022.)
- Il est difficile de savoir quand et à quelle fréquence les gens reviendront aux événements en personne. Les résultats de septembre 2021 de l'enquête *Audience Outlook Monitor - Ontario* de WolfBrown (décrit précédemment) indiquent un retour prudent, plus de la moitié (53 %) déclarant qu'ils recommenceront à assister à des spectacles en personne en janvier 2022 ou après (il convient de noter que le sondage a été réalisé juste avant la levée des restrictions de

²¹ *WolfBrown Audience Outlook Monitor - Ontario*, WolfBrown, septembre 2021, disponible sur <https://www.audienceoutlookmonitor.com/ontario-arts-council>

capacité). Un grand nombre d'entre eux (46 %) attendront de voir ce qu'il adviendra de l'adoption du vaccin par le public et des taux d'infection²².

- **Diversité, équité et inclusion** : De nombreux organismes artistiques s'efforcent de répondre aux mouvements sociaux en faveur de l'équité et de la justice, ainsi qu'aux appels contre le racisme anti-noir et anti-autochtone. Bon nombre d'entre eux ont été confrontés à une demande soudaine et pressante de changement alors qu'ils se remettent sur pied après la pandémie. Ils ne sont pas tous au même stade de leur développement en matière d'équité – certains sont plus avancés que d'autres. Parallèlement, on assiste à une remise en question de la pertinence des formes artistiques eurocentriques historiques. Il y a une volonté de mettre en avant les nouvelles œuvres, les nouvelles voix et les histoires diverses. Les organismes artistiques sont mis au défi non seulement de se reconstruire, mais aussi d'opérer des changements fondamentaux pour rester pertinents. Certains donnent la priorité à la formation de leur personnel à la lutte contre le racisme et l'oppression, à l'intégration de l'équité et de l'inclusion dans leurs pratiques et à la recherche de moyens d'établir des relations à long terme avec des artistes racialisés et autochtones.
- **Innovation, collaboration et partenariats** : Sur un plan positif, la pandémie a inspiré et accéléré la mise en œuvre de solutions innovantes qui, autrement, auraient pris plus de temps à se concrétiser. Dans le cadre du passage au numérique, les plateformes d'achat en ligne sont un exemple de l'infrastructure qui est désormais en place pour ces événements. La pandémie a également obligé les organismes à renforcer la collaboration et les partenariats interdisciplinaires.

ENVIRONNEMENT DE FINANCEMENT

En plus des programmes *Soutien aux arts autochtones* et *Catalyseur de carrière – subventions de projets pour les artistes de la nouvelle génération* et des autres mesures de soutien de l'Ontario, un certain nombre de fonds liés à la COVID-19 ont été mis sur pied pour aider le secteur artistique à se rétablir. Au moment de la rédaction de cette analyse de l'écosystème, citons quelques exemples :

- En juin 2021, le gouvernement fédéral a annoncé un financement de 1,9 milliard de dollars sur les cinq prochaines années pour les secteurs des arts, de la culture, du patrimoine et des sports. L'investissement sera distribué par deux fonds et administré par le ministère du Patrimoine canadien, le Conseil des arts du Canada et Téléfilm Canada.
- Le **Fonds de relance pour les secteurs des arts, de la culture, du patrimoine et du sport** s'appuiera sur les programmes existants pour fournir 300 millions de dollars sur deux ans aux organismes qui sont toujours en difficulté à cause de la pandémie. Le **Fonds de réouverture** fournira 200 millions de dollars sur deux ans par le biais de programmes existants pour aider les festivals, les événements culturels, les représentations théâtrales en plein air, les célébrations du patrimoine, les musées locaux, etc. du Canada.
- Ces fonds comprennent : 75 millions de dollars au Conseil des arts du Canada et 35 millions de dollars sur deux ans à Téléfilm Canada. Parmi les fonds qui seront distribués par l'intermédiaire de Patrimoine canadien, citons : 54 millions de dollars pour des célébrations et commémorations; 35 millions de dollars pour le Fonds du Canada pour la présentation des arts; 41 millions de dollars pour le Programme d'aide aux musées; 31,5 millions de dollars pour le Fonds du Canada pour les périodiques; 16 millions de dollars pour le Fonds du Canada pour les espaces culturels; 12 millions de dollars pour le programme Développement des communautés

²² Ibid.

par le biais des arts et du patrimoine; 11,4 millions de dollars pour le Fonds du livre du Canada; 10,5 millions de dollars pour les nouvelles et la programmation locales; 10 millions de dollars pour l'Initiative de journalisme local; 7 millions de dollars pour le Fonds de la musique du Canada; 5 millions de dollars pour le Fonds des médias du Canada; et 5 millions de dollars pour le Fonds du Canada pour la formation dans le secteur des arts.

- Sur les 181,5 millions de dollars de fonds fédéraux supplémentaires que le ministère du Patrimoine canadien et le Conseil des arts du Canada ont reçus en 2021, le Conseil des arts du Canada a investi 116,5 millions de dollars. 66 millions de dollars ont été alloués à son programme Explorer et créer et 50,5 millions de dollars à son initiative ponctuelle Présent numérique qui soutient l'adaptation et la création d'œuvres destinées à être partagées virtuellement. Patrimoine canadien a distribué les fonds restants par le biais de trois programmes : 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.
- De nombreux artistes et organismes artistiques de l'Ontario comptent sur les programmes de soutien du gouvernement fédéral. Pour les **organismes artistiques**, il s'agit de la Subvention salariale d'urgence du Canada (SSUC) et de la Subvention d'urgence du Canada pour le loyer (SUCL). La SSUC et la SUCL ont pris fin en octobre 2021 et ont été remplacées par deux programmes ciblés : le Programme de relance pour le tourisme et l'accueil, qui vise les organismes de certains secteurs de l'industrie du tourisme et de l'accueil qui ont été profondément touchés depuis le début de la pandémie et qui continuent à connaître des difficultés; et le Programme de relance pour les entreprises les plus durement touchées, à l'intention des organismes qui ne sont pas admissibles au Programme de relance pour le tourisme et l'accueil et qui ont été profondément touchés depuis le début de la pandémie.
- Pour les **artistes particuliers**, l'ancienne Prestation canadienne de la relance économique (PCRE), qui a remplacé la Prestation canadienne d'urgence (PCU), a été un soutien clé pour les artistes salariés et indépendants qui n'ont pas droit aux prestations d'assurance-emploi. En octobre 2021, la Prestation canadienne de la relance économique (PCRE) a pris fin et a été remplacée par la Prestation canadienne pour les travailleurs en cas de confinement – une prestation plus modeste réservée aux personnes dont le travail est directement touché par les confinements imposés par le gouvernement. La fin de ce programme est une source d'inquiétude, notamment pour les artistes indépendants, car les perspectives de travail futur sont incertaines, les restrictions demeurent et il n'y a pas encore de reprise économique.

ENVIRONNEMENT LÉGISLATIF ET DES POLITIQUES

- **COVID-19** : En avril 2021, le Comité permanent du patrimoine canadien a publié un rapport intitulé *Les effets de la pandémie de COVID-19 sur les secteurs des arts, de la culture, du patrimoine et du sport*. Le Comité y recommande que le ministère du Patrimoine canadien mette sur pied un comité chargé d'étudier de nouveaux modèles de financement pour les organismes des secteurs des arts, de la culture, du patrimoine et du sport. En juillet 2021, le gouvernement a signalé au Comité que des travaux étaient en cours à cet égard.
- **Droits d'auteur** : Le 30 juillet 2021, après avoir entendu les appels des deux parties dans l'affaire opposant l'Université York à Access Copyright, la Cour suprême du Canada a confirmé une décision antérieure qui stipulait que les tarifs de droits d'auteur imposés par Access Copyright, un organisme sans but lucratif qui perçoit et distribue des redevances pour les auteurs et les éditeurs canadiens, ne sont pas obligatoires pour les établissements postsecondaires qui choisissent de ne pas avoir de contrat de licence avec l'organisme. 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*. En réponse à la décision de la Cour suprême, Access Copyright a appelé le gouvernement fédéral à « remédier à la situation intenable dans laquelle se trouvent les créateurs à la suite de la décision du plus haut tribunal du pays ». D'autres organismes ont fait écho à la déclaration d'Access Copyright, exhortant le gouvernement fédéral à s'impliquer en réformant la *Loi sur le droit d'auteur*.

- **Radiodiffusion et télécommunications** : Le projet de loi C-10 a été adopté par la Chambre des communes le 22 juin 2021 et attend l'approbation du Sénat. Le projet de loi vient modifier la *Loi sur la radiodiffusion* pour tenir compte de l'importance croissante de la vidéo sur Internet et des médias numériques, en soumettant les entreprises qui font de la « radiodiffusion » sur Internet à la réglementation du Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes (CRTC).

Les partisans du projet de loi C-10 affirment qu'il permettrait au CRTC d'obliger les services de diffusion en continu étrangers (tels que Netflix, Amazon Prime Video et Disney+) à respecter des obligations réglementaires similaires à celles des radiodiffuseurs et télédiffuseurs traditionnels, notamment en les obligeant à verser des contributions au Fonds des médias du Canada pour soutenir la production de contenu canadien (ce qui, selon les représentants du gouvernement, devrait se traduire par un financement supplémentaire d'au moins 830 millions de dollars d'ici 2023) et à améliorer la possibilité de découvrir du contenu canadien sur leurs plateformes. Les partisans du secteur des arts pressent le Sénat d'accélérer son examen du projet de loi C-10 et d'adopter cette loi dès que possible.

- **Salaire minimum** : Dans le cadre de l'Énoncé économique de l'automne 2021, le gouvernement de l'Ontario présentera un projet de loi qui, s'il est adopté, fera passer le salaire minimum général de 14,35 \$ à 15 \$ l'heure à compter du 1^{er} janvier 2022. À la suite de cette mesure, qui profitera aux artistes et aux/ travailleurs culturels aux prises avec des revenus précaires, certains organismes artistiques professionnels à but non lucratif devront assumer une hausse de leurs coûts salariaux au moment où ils se remettent de la pandémie.

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. Les activités de soutien aux arts du CAO sont organisées en quatre volets de financement dans un contexte de six groupes prioritaires. En 2021-2022, le CAO a consulté ses parties prenantes afin d'élaborer son nouveau plan stratégique qui guidera le CAO pour aider le secteur artistique à se remettre de la pandémie et à se développer dans un environnement post-pandémique. Il fournira également l'orientation et un cadre pour les priorités, les programmes et les services futurs du CAO.

Pendant la pandémie en 2020-2021, le CAO a modifié ses processus d'évaluation et développé un nouveau programme, *l'Initiative de réponse du milieu des arts*, afin de fournir un financement ciblé urgent aux artistes et organismes artistiques touchés par la pandémie. Le budget de l'Ontario dévoilé le 5 novembre 2020 comprenait une allocation ponctuelle de 25 millions de dollars du gouvernement de l'Ontario, par le biais du CAO, pour soutenir les institutions artistiques de la province. En 2021-2022, le

CAO a suspendu ses programmes de tournées et de développement des marchés en raison des restrictions de santé publique sur les voyages et les rassemblements et a réaffecté les fonds vers le nouveau programme *Artistes de diffuseurs – projets de collaboration* qui a fourni une assistance au secteur artistique dans les domaines nécessaires. Grâce à l'augmentation de 5 millions de dollars du financement du gouvernement, deux nouveaux programmes ont été lancés en 2021-2022 pour soutenir les artistes et les organismes artistiques autochtones ainsi que les artistes de la nouvelle génération : le programme *Soutien aux arts autochtones* et le programme de projets *Catalyseur de carrière*.

Gouvernance

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 assurer qu'une structure solide de conseil d'administration et de gouvernance est en place.

Organisation

Tout en cherchant à réaliser des économies, le CAO veillera à ce que les ressources appropriées soient 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 demeurent 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 Fonction publique de l'Ontario (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. Au cours des prochaines années, le CAO collaborera avec Gestion de la chaîne d'approvisionnement Ontario pour soutenir l'initiative gouvernementale de centralisation de la chaîne d'approvisionnement.

Pour se conformer à la Directive sur la responsabilité en matière de paiements de transfert, le CAO examine continuellement les politiques, procédures et conditions de ses 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.

En 2021-2022, le CAO a entrepris un projet de numérisation de la gestion des documents qui a rendu opérationnelle la gestion des documents dans le Portail de conformité Microsoft 365 et automatisé l'application des politiques de conservation aux documents numériques. Au cours des prochaines années, le CAO continuera à développer son programme de gouvernance des données, y compris avec un schéma de métadonnées et des normes d'appellation des fichiers. Cette démarche évoluera, passant de la conformité à la gouvernance des données, pour mieux exploiter les ressources informationnelles servant à éclairer la prise de décision et le développement stratégique.

Le CAO a considérablement transformé ses activités en matière de services numériques, ce qui apporte de la valeur à la population ontarienne. Il continuera à exploiter les applications des systèmes actuels pour une gestion efficace et efficiente du cycle de vie des documents. Dans un effort continu pour s'aligner de manière pratique et appropriée sur les initiatives de la FPO, le CAO ajoutera l'identification des exigences de conservation des documents au processus d'acquisition de solutions informatiques. On

s'assurera ainsi de tenir compte des exigences en matière de conservation des documents dès la phase de planification des solutions informatiques.

Le CAO continuera également à participer activement aux communautés de groupes de pratiques de la FPO afin de se tenir au courant des nouveaux développements et des initiatives tels que la directive sur le numérique et les données, la modernisation du partage des fichiers, et la gouvernance et gestion des ressources d'information et des données. Le CAO adoptera 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 pour participer au programme d'examen des dépenses par le Bureau du commissaire à l'intégrité de l'Ontario (BCIO). Depuis, le CAO collabore avec le BCIO 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. Nova est devenu un système de soutien essentiel pour les programmes et services du CAO, notamment pendant la pandémie. Fort de cette expérience, le CAO continue d'améliorer sa prestation de services en travaillant avec les utilisateurs et les fournisseurs du système pour améliorer l'expérience utilisateur et les fonctionnalités du système ainsi que sa fiabilité et son 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 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. Le CAO continue à améliorer la prestation numérique de ses services et de migrer son infrastructure informatique et les applications locales restantes vers des solutions infonuagiques, ce qui améliorera la prestation de services ainsi que la fiabilité du système et réduira les coûts. La pandémie a également mis en évidence l'importance de disposer d'un plan de continuité des activités (PCA) solide. Le CAO a terminé la mise au point de son PCA en 2021-2022. Au cours des prochaines années, le CAO renforcera davantage sa résilience organisationnelle en affinant et en actualisant son PCA pour refléter les meilleures pratiques et les enseignements de la pandémie, 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; et les politiques et procédures organisationnelles contingentes permettant une adaptation rapide aux changements dans l'environnement de travail. Des tests annuels du PCA seront également effectués afin d'informer et de rafraîchir les procédures opérationnelles de continuité des activités et les manuels de marches à suivre.

Pour améliorer davantage son efficacité opérationnelle, le CAO continuera de numériser les tâches administratives de routine et les flux de travail en utilisant les applications Microsoft 365 disponibles, telles que PowerApps et Power Automate. L'automatisation des tâches de routine et des flux de travail permettra de continuer à améliorer l'efficacité des processus et de produire des données pour l'analyse et l'amélioration continue.

Questions touchant l'effectif et les relations de travail

La convention collective actuelle entre le CAO et l'AEEGAPCO a été ratifiée en 2018. En 2021-2022, le CAO a commencé à préparer son renouvellement. Le CAO travaillera avec le Conseil du Trésor pour s'assurer que la nouvelle entente est conforme à la réglementation provinciale.

Le 10 janvier 2022, le CAO a connu un changement de direction. Une directrice intérim générale a été nommée pendant la période de recrutement d'un nouveau ou d'une nouvelle DG. Le conseil d'administration prévoit de nommer une ou un DG permanent d'ici l'été 2022.

À l'instar de la FPO et de nombreux autres organismes, le CAO mettra à l'essai un régime de travail hybride à la réouverture de ses bureaux. L'objectif est de maintenir un personnel flexible, performant et motivé. On s'attend à modifier certaines politiques et procédures pour soutenir un régime de travail hybride. Le CAO examinera de près ces changements pour s'assurer que des objectifs commerciaux clairs y sont intégrés.

La pandémie a eu un impact sur la main-d'œuvre de plusieurs façons. À la réouverture du bureau, la gestion du personnel devient un enjeu important dans la mesure où elle doit favoriser une équipe saine et productive. Le CAO mobilisera un nouveau système de gestion des ressources humaines pour mettre en œuvre les changements nécessaires pour soutenir ses employés dans ses bureaux après la pandémie. Le CAO est prêt à s'adapter aux nouvelles réalités post-pandémiques des milieux de travail et à continuer à fournir un service efficace et efficient aux candidats et aux bénéficiaires de subventions ainsi qu'aux autres parties prenantes.

Placements

Le CAO gère son portefeuille de placements avec prudence pour soutenir ses programmes de subventions et de bourses. La forte volatilité du marché devrait se poursuivre, car la pandémie pèse toujours sur les activités commerciales. Le CAO examine régulièrement les risques liés à ses investissements et ajuste les rendements attendus. 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.

RECRUTEMENT, RESSOURCES HUMAINES ET STRATÉGIE DE RÉMUNÉRATION

L'exercice 2022-2023 sera une période de renouveau pour le CAO avec la mise en œuvre d'un nouveau plan stratégique, la prise en compte des recommandations d'une évaluation de l'équité et le retour au lieu de travail physique après une période prolongée de travail à domicile pendant la pandémie de COVID-19. Il s'agit d'activités importantes qui requièrent l'attention de tout le personnel à tous les niveaux de l'organisme.

Alors que la société et les entreprises commencent à rouvrir en toute sécurité, le CAO fera de même avec un modèle de travail hybride/flexible, une option qui est maintenant possible grâce aux améliorations technologiques qui ont été mises en œuvre. Ce modèle de travail hybride aidera le CAO à attirer et à conserver des employés sans pour autant sacrifier les normes de service à la clientèle ou les avantages provenant de l'engagement des employés et de la collaboration qui se produisent lorsque le personnel est réuni sur le même lieu de travail.

La durée de la pandémie peut avoir un impact persistant sur la santé et le bien-être mental, physique et potentiellement financier du personnel. Les rencontres et le soutien qu'il apporte à une communauté dévastée par la pandémie peuvent avoir des conséquences sur le personnel. Le CAO continuera à mettre en évidence les avantages du bien-être par le biais des ressources fournies par le fournisseur de

prestations de notre programme d'aide aux employés et aux familles et par d'autres initiatives à l'intention des employés.

Malgré la pandémie et le marché concurrentiel, le personnel du CAO est resté relativement stable pendant cette période difficile. À la date de soumission du présent plan, cinq démissions ont été enregistrées au cours de l'année civile 2021, dont deux dans le secteur de l'informatique, ce qui donne un taux de roulement annuel de 8,77 %.

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 à nos programmes de subventions pendant la pandémie, ce qui a entraîné une augmentation de la charge de travail du personnel existant. Cette année, l'objectif est d'évaluer les fonctions opérationnelles critiques et de fournir des ressources humaines supplémentaires pour faire face aux risques les plus importants, notamment dans les domaines des finances, des technologies de l'information et des ressources humaines.

On prévoit que l'effectif permanent du CAO sera de 60 personnes en 2022-2023.

Domaines prioritaires en 2022-2023

Convention collective

La convention collective entre l'AEEGAPCO et le CAO prendra fin le 31 mars 2022. Le CAO sera vraisemblablement en négociation à l'hiver ou au début du printemps 2022.

Rémunération et avantages sociaux

Les modifications de la rémunération et des avantages sociaux seront négociées lors du renouvellement de la convention collective. Le personnel de gestion non exécutif reçoit des augmentations semblables à celles de l'unité de négociation.

Conformément à la révision actuelle de la *Loi sur la rémunération des cadres du secteur parapublic*, les salaires des cadres (directeurs) sont restés gelés depuis 2018.

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 à celui des cadres supérieurs et aux catégories exclues de la FPO, à l'exception du compte de dépenses de santé. Le même régime est prévu pour le personnel syndiqué et non syndiqué.

Équité et accessibilité

Le CAO a respecté ses obligations en vertu de la LAPHO et élaborera un nouveau plan pluriannuel d'accessibilité qui prendra effet en 2022. L'élaboration du nouveau plan fera l'objet d'une consultation auprès du groupe consultatif externe sur les pratiques des artistes sourds et des artistes handicapés du CAO, et tiendra compte des commentaires reçus des artistes sourds et des artistes handicapés dans le cadre du processus de planification stratégique.

Le CAO a mené une évaluation de l'équité en 2021 qui a donné lieu à une série de recommandations qui seront mises en œuvre pour renforcer la réponse de l'organisme au racisme systémique. L'une des

principales initiatives consistera à créer un poste de direction de l'équité, de la diversité et de l'inclusion, un nouveau rôle de haut niveau en matière d'équité qui relèvera de la direction générale et qui sera chargé de faire progresser l'équité, la diversité et l'inclusion au sein du CAO. Le CAO disposait auparavant d'une coordonnatrice de l'équité, mais ce poste a été supprimé en 2019 en raison d'une réduction des effectifs. L'évaluation a clairement identifié une demande et le besoin de réintégrer un poste similaire dans l'organisme à un niveau plus élevé. Avec l'embauche de ce nouveau poste en matière d'équité, des stratégies seront développées pour s'assurer que les politiques, pratiques, initiatives et prises de décision du CAO sont faites à la lumière de l'équité avec des mesures et des rapports.

Le CAO s'est engagé à favoriser la réconciliation avec les Autochtones et, dans cette optique, il est prévu d'ajouter un troisième poste axé sur la sensibilisation et le soutien aux candidats aux deux postes existants de subventions des arts autochtones, ce qui permettra au CAO d'atteindre un plus grand nombre d'artistes et de communautés autochtones.

Résumé des effectifs

L'effectif du CAO à la fin de 2021-2022 était de 59 équivalents à temps plein (ETP).

Le CAO disposait des catégories de personnel suivantes en 2021-2022 :

- Direction (6)
- Gestion (4)
- Personnel syndiqué (45)
- Contractuel/personnel syndiqué (2)
- Personnel exempté (2)

Le CAO prévoit que ses effectifs seront de 60 ETP en 2022-2023.

Le CAO disposera des catégories de personnel suivantes en 2022-2023 :

- Direction (6)
- Gestion (5)
- Personnel syndiqué (45)
- Contractuel/personnel syndiqué (2)
- Personnel exempté (2)

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

CIBLES ET MESURES DE RENDEMENT SELON LES RÉSULTATS ET LES PRODUITS

Le CAO suit l'évolution de ses mesures de rendement selon les résultats depuis plus de 15 ans. Le premier ensemble de 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 selon les résultats.

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 suivants sont les principaux résultats à court terme et les mesures choisies figurant dans l’annexe 4 :

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.

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 pour l'exercice 2024-2025 se trouve à l'annexe 1.

Faits saillants du budget et des prévisions

- Le CAO a reçu une augmentation ponctuelle de son financement en 2021-2022, ce qui a porté son financement de fonctionnement par le gouvernement de l'Ontario à 64 937 400 \$. On suppose que la subvention de fonctionnement de base du gouvernement de l'Ontario passera à 59 937 400 \$ au cours des exercices 2022-2023 à 2024-2025.
- Comme le gouvernement l'a annoncé le 3 novembre 2021, de nouveaux programmes de projets, *Soutien des arts autochtones* et *Catalyseur de carrière*, seront lancés en 2021-2022 afin de créer davantage de possibilités pour les artistes et les organismes artistiques autochtones de renouer avec leur public, de se remettre des impacts de la COVID-19 et d'aider les artistes émergents dans toutes les disciplines à un moment charnière de leur carrière.
- 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'administration 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 % aux subventions et programmes, 13 % aux dépenses administratives et 2 % aux services.
- Le budget et les prévisions tiennent compte de 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 des fonds provenant de plusieurs programmes en 2021-2022 afin de soutenir le nouveau programme *Artistes et diffuseurs – projets de collaboration* pour aider le secteur des arts à gérer les perturbations et les pertes causées par la pandémie.
- 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. En 2021-2022, 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 :
 - Activités d'élaboration du nouveau plan stratégique du CAO afin de favoriser une consultation adéquate et un retour d'informations de la part de la communauté dans l'élaboration du nouveau plan stratégique qui guidera les activités du CAO au cours des prochaines années.

- Projets de systèmes d'information et opérationnels visant à soutenir l'amélioration du système et la mise à niveau du matériel et du réseau du CAO afin de soutenir les réunions virtuelles et le télétravail.
 - Activités visant à soutenir le développement d'un environnement de travail plus équitable, diversifié et inclusif.
 - Nouvelles activités de négociation en vue du renouvellement de la convention collective avec le syndicat.
 - Examen organisationnel éventuel du CAO pour améliorer son efficacité opérationnelle.
 - Activités de communication et d'engagement communautaire, y compris le projet vidéo *Effet d'écho* et le soutien des Journées de la culture.
 - Développement et mise en œuvre d'un nouveau système de gestion des ressources humaines et d'un nouveau système de paie.
- 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 dollars.
 - 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 dollars.
 - 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 dollars

IMMOBILIER

Le CAO loue des bureaux à Toronto. Il reste quatre ans au bail. Le CAO soutient l'initiative gouvernementale de centralisation de la gestion des biens immobiliers et veille au respect des mesures provisoires du gouvernement en matière de biens immobiliers. Le CAO n'a actuellement aucun projet d'acquisition de nouveaux espaces immobiliers ou de modification de ses locaux actuels.

SERVICES ET TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION / PLAN DE PRESTATION DE SERVICES ÉLECTRONIQUES

Le département des Services et technologies de l'information (STI) du CAO est chargé de soutenir les objectifs opérationnels du CAO et l'innovation. Le système de gestion des subventions en ligne Nova permet au CAO de 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 le système Nova soutienne efficacement les programmes du CAO, se conforme à toutes les réglementations et directives, et maintient 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 dernières années, les STI ont également remplacé les plateformes technologiques obsolètes par des plateformes modernes, agiles et sécurisées, ce qui a contribué de manière significative à la poursuite des opérations 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 AWS et Microsoft Azure avec les résultats suivants :

- Optimisation de l'écosystème
- Rationalisation des systèmes et des applications
- Accélération et transformation numériques
- Réduction des coûts de gestion du système
- Cybersécurité et confidentialité à valeur ajoutée
- Amélioration de l'évolutivité et de la redondance de la technologie
- Mobilité
- Amélioration des plans de reprise après sinistre et des solutions de continuité des activités

Les améliorations ci-dessus ont fourni au CAO une base technologique solide tout en réduisant énormément 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. En 2021-2022, les STI ont remplacé certains vieux serveurs et pare-feu de réseau, et se sont engagés avec un nouveau fournisseur de services Internet à fournir une bande passante de réseau beaucoup plus large pour soutenir la demande croissante en connectivité de réseau. Le matériel d'infrastructure restant sur place a environ sept 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. En 2022-2023, les STI migreront les plateformes financières afin de les intégrer à la plateforme infonuagique du CAO. Comme le CAO prévoit de mettre en œuvre un nouveau système de gestion des ressources humaines et une nouvelle solution de paie, les STI soutiendront la mise en œuvre et s'assureront que l'infrastructure de réseau est en place pour garantir la performance et la sécurité du système.

Cybersécurité

À mesure que le CAO transfère une plus grande partie de ses services vers des plateformes numériques, la cybersécurité devient une considération importante pour les STI qui développent son infrastructure et ses services informatiques. En 2022-2023, les STI mettront en œuvre l'authentification multifactorielle, améliorera ses pare-feu et déploiera des outils de surveillance du réseau. Les STI mettront également à jour son plan de réponse aux cyberincidents et effectueront des essais pour s'assurer que le plan fonctionne comme prévu. La formation des utilisateurs est également un élément important de la sensibilisation à la cybersécurité. Les STI proposeront des formations tout au long de l'année afin d'aider les utilisateurs à prendre conscience des menaces courantes à la cybersécurité.

Applications

Les STI adopteront et déploieront des applications pour lancer des portails web, des plateformes collaboratives et des applications web/infonuagiques pour améliorer les services et rationaliser les flux de travail et les processus afin de mieux servir la population ontarienne. Les STI prévoient de fournir tous les services du CAO sous forme numérique à tous les Ontariens et Ontariennes. En même temps, les STI amélioreront les systèmes et les services existants en intégrant les systèmes nouveaux et existants, y compris le système de gestion des subventions du CAO.

Les STI s'appuieront sur la plateforme Microsoft Teams et développera des composants logiciels afin d'améliorer les processus internes et les flux de travail du CAO pour 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 à toute la population de l'Ontario. Le CAO soutiendra la stratégie numérique du gouvernement et travaillera en étroite collaboration avec ses fournisseurs pour fournir des services numériques sûrs, fiables et efficaces.

En 2022-2023, le bureau du CAO devrait rouvrir ses portes à mesure que les restrictions de santé publique seront progressivement levées. Un nouveau modèle de travail sera mis en œuvre pour soutenir une main-d'œuvre flexible et engagée. Les STI apporteront un soutien important lors de cette réouverture et de cette transition. De nouveaux ordinateurs et appareils mobiles seront progressivement mis en place. De nouveaux supports et services des STI seront mis en œuvre pour soutenir cette stratégie.

Développement de l'équipe

En 2021-2022, l'équipe des STI du CAO a connu un peu de roulement. Les STI profiteront de cette occasion pour revoir les ressources et les compétences de son équipe actuelle afin de s'assurer qu'elle continue à fournir d'excellents services et qu'elle contribue à faire avancer les affaires. 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 en matière de systèmes infonuagiques, de sécurité des solutions et de confidentialité des données. En améliorant les compétences de base de l'équipe, les STI seront mieux placés pour mettre en œuvre les initiatives et soutenir les objectifs stratégiques du CAO.

Gouvernance de l'information et gestion des documents

- **Architecture intégrée** : Les STI s'efforceront d'améliorer l'intégration et l'interopérabilité des systèmes disparates et de passer à une architecture intégrée 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. En s'appuyant

sur le projet de gestion des dossiers entrepris en 2021-2022, le CAO se tiendra au courant de l'élaboration de diverses lignes directrices et pratiques exemplaires en matière de conservation des documents numériques, et mettra en place des systèmes pour appuyer ses politiques de conservation des documents.

Continuité des activités

S'appuyant sur les enseignements tirés de la pandémie, le CAO a achevé son plan de continuité des activités (PCA). Les STI sont un élément important du PCA de la CAO. Les STI testent régulièrement le PCA afin d'assurer que les services à la population ontarienne et au personnel peuvent être fournis dans toutes les situations et tous les scénarios d'urgence.

Reprise après catastrophe

Les STI travailleront à l'élimination de grandes dépendances de l'infrastructure en migrant les services à des solutions infonuagiques. En 2022-2023, les STI mettront à niveau les configurations de sauvegarde et se concentrera sur la redondance géographique, le basculement et la haute disponibilité afin de garantir que les services du CAO sont indépendants de l'emplacement physique du CAO.

Veille stratégique

- **Intégration et entrepôt de données** : Les STI élaboreront un plan pour construire un entrepôt de données afin d'héberger toutes les données provenant du système de gestion des subventions, de notre site web et des services tiers utilisés par le CAO. La solution d'entrepôt de données permettra d'avoir une meilleure analyse et veille stratégique et d'améliorer la prise de décision basée sur les données. En s'appuyant sur le travail commencé en 2021-2022 pour soutenir le partage de données avec le ministère, les STI géreront également les systèmes pour faciliter la gouvernance du plus grand partage de données afin d'ajouter de la valeur aux activités. De plus, 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 à cet égard est de gérer la sécurité, la confidentialité et le cryptage des données.
- **Solutions intelligentes** : Les STI jettent les bases pour l'adoption et la mise en œuvre de solutions intelligentes pour améliorer la liaison et les communications avec les milieux des arts en Ontario.
- **Analyse des activités** : En 2021-2022, les STI ont prévu de construire un outil d'analyse des activités pour soutenir la prise de décision et le partage de données en temps réel. Le projet a été retardé en raison du roulement du personnel des STI. Au cours du nouvel exercice, les STI collaboreront avec d'autres équipes à la mise en œuvre d'outils d'analyse des données s'assurer que les exigences opérationnelles sont satisfaites et que les activités peuvent bénéficier des nouvelles avancées informatiques.

Gestion des risques d'entreprise

Les STI sont un contributeur et un catalyseur important des pratiques appropriées de gestion des risques de l'entreprise. En se fondant sur la directive et le cadre de gestion des risques en entreprise de la FPO, le CAO développera des programmes visant à intégrer la gestion des risques dans ses opérations. Les STI se concentreront sur la sécurité et la confidentialité des données et fournira des outils pour soutenir les pratiques de gestion des risques de l'entreprise. Les STI continueront à 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, externes et internes. De plus, les STI offriront régulièrement des formations dans ces domaines au personnel afin de le sensibiliser à la sécurité des données et à la protection de la vie privée et de créer une culture de cybersécurité au CAO.

INITIATIVES AVEC DE TIERCES PARTIES

Artistes en résidence – Éducation (AER-E)

Comme indiqué à la page 16, 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 2021-2022, le CAO a établi un partenariat avec 13 conseils scolaires, dont trois autorités scolaires autochtones :

- Conseil des écoles publiques de l'Est de l'Ontario (CEPEO)
- Conseil scolaire catholique du Nouvel-Ontario (CSCNO)
- Conseil scolaire de district catholique de l'Est ontarien (CSDCEO)
- Conseil scolaire de district catholique des Aurores boréales
- Conseil scolaire Viamonde
- Kenora Catholic District School Board
- Rainbow District School Board
- Superior-Greenstone District School Board
- Superior North Catholic District School Board
- Wellington Catholic District School Board
- École David Kejick
- AFNEA (autorité scolaire de la Première Nation Attawapiskat)
- Autorité scolaire Kinoomaadziwin

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).

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 développent des relations avec eux.

En 2021-2022, 138 organismes recommandataires approuvés dans la province participaient à quatre programmes du CAO avec des 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. Les honoraires versés aux recommandataires du programme *Artistes visuels autochtones – matériaux* ont été maintenus en 2021-2022.

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 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 28 recommandataires en 2021-2022.

Theatre – Recommender Grants for Theatre Creators

Ce programme fournit des subventions de 1 000 \$ à 3 000 \$ 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 46 recommandataires en 2021-2022.

Arts visuels – aide aux expositions

Ce programme verse des subventions de 500 \$ à 2 000 \$ pour aider les artistes visuels, les artistes médiatiques et les 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 d'autres organismes admissibles, avait 58 recommandataires en 2021-2022.

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 2021-2022.

PLAN DE MISE EN ŒUVRE

Veuillez consulter l'annexe 5 pour le plan de mise en œuvre 2022-2023 du CAO.

PLAN DE COMMUNICATION

Les activités de communication du CAO sont axées sur les bienfaits considérables pour le public qui découlent des investissements dans le secteur artistique de l'Ontario, ainsi que sur le soutien de la relance des arts à mesure que le niveau de confort de la société augmente avec le recul de la COVID 19. Les effets prononcés de la pandémie 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'accueil, etc.) et perdureront vraisemblablement pendant des années.

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 artistique dynamique de l'Ontario aux retombées économiques ainsi qu'à la création et au maintien des emplois, au tourisme et aux investissements, tout en améliorant la vie en Ontario 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 le ministère des Industries du patrimoine, du sport, du tourisme et de la culture ainsi qu'avec d'autres ministères sur des initiatives qui pourraient profiter à la population ontarienne grâce à 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 favorisent 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 CAO 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 d'impact qui expriment les mesures prises par les artistes et des organismes artistiques pour connecter avec les publics dans le contexte de COVID-19.
- Amplifier les efforts du CAO pour soutenir la communauté artistique pendant la pandémie.
- Trouver de nouvelles façons d'enrichir les communications actuelles avec les députés en collaborant avec le ministère sur les façons dont les bénéficiaires de subventions du CAO peuvent intéresser leur député.
- Utiliser les réseaux sociaux pour enrichir la relation 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 des services de communication pour les programmes du CAO et ses activités de recherche, et être responsable de toutes les communications du CAO sur le site web du CAO.
- 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.

Prix

- Le département des communications soutient les *Prix du CAO* provenant de fonds privés en produisant et diffusant des communiqués, en créant des stratégies d'événements pour les

présentations de prix, en rédigeant des notes d’allocution des représentants du CAO, ainsi que par ses activités dans les médias sociaux.

Exigences législatives

Services en français

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

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.

RÉPONSE AUX ATTENTES ÉNONCÉES DANS LA LETTRE DE MANDAT DE L’AGENCE

Le CAO aligne son travail sur les priorités du gouvernement et planifie ses activités en fonction des orientations définies dans sa lettre de mandat. Vous trouverez à la page 3 des informations sur la façon dont le CAO soutient les objectifs du gouvernement en général, et plus particulièrement pendant la COVID-19.

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
	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 dotation.

ANNEXE 2 – ETP

	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