



**ONTARIO ARTS COUNCIL**  
**CONSEIL DES ARTS DE L'ONTARIO**

---

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

## Plan d'activités final de 2016–2017

Soumis au ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport  
15 janvier 2016

Le Conseil des arts de l'Ontario (CAO) a été établi en 1963 pour servir d'organisme permettant au gouvernement de l'Ontario d'investir dans les artistes et les organismes artistiques de la province au profit de tous les Ontariens.

Le CAO estime que l'apport des arts à la qualité de vie, à l'identité culturelle, au mieux-être social et à la prospérité économique de la population et des collectivités est primordial.

## Table des matières

Résumé du plan d'activités de 2016-2017 du CAO .....	2
Mandat du CAO .....	4
Gouvernance du CAO .....	11
Directions stratégiques du CAO .....	12
Aperçu des activités et programmes de subventions actuels et futurs.....	15
Ressources nécessaires pour atteindre les buts et les objectifs .....	27
Recherche.....	28
Évaluation des programmes .....	30
Stratégies d'identification, d'évaluation et d'atténuation des risques .....	31
Analyse de l'écosystème .....	32
Ressources humaines.....	43
Organigramme du CAO .....	46
Mesures de rendement du CAO .....	47
Technologies de l'information .....	48
Communications .....	54
Budget financier .....	57
Annexe 1 – Sommaire des prévisions financières.....	60
Annexe 2 – Prévisions d'ETP.....	61
Annexe 3 – Dossier d'évaluation des risques du CAO	
Annexe 4 – Indicateurs du rendement du CAO	

## Résumé du plan d'activités de 2016-2017 du CAO

### Équilibrer les priorités

Le CAO cherche constamment à trouver un équilibre juste entre des priorités concurrentes, soit entre les artistes et les organismes artistiques, entre la création d'art et sa présentation, entre les grands et les petits organismes, entre les diverses régions de l'Ontario, et entre les disciplines artistiques.

Toutefois, le CAO a assisté à une énorme croissance de la demande sans que son financement de base de 60 millions \$ ait augmenté depuis 2009-2010. Un des plus grands défis que le CAO doit relever est d'équilibrer les besoins des organismes artistiques existants, notamment ceux qui continuent à être les plus dynamiques, avec le besoin de soutenir de nouvelles activités artistiques émergentes qui représentent l'avenir.

Le CAO est fier d'avoir encouragé, et en réalité d'avoir rendu possible, l'extraordinaire infrastructure culturelle qui existe en Ontario aujourd'hui. Le CAO tient également à reconnaître et à encourager les nouveaux artistes et organismes qui formeront l'infrastructure culturelle de l'Ontario dans 10, 20 et 30 ans.

Le CAO est également très préoccupé par la santé et la soutenabilité du secteur. Tout en reconnaissant l'importance de la croissance et du développement, le CAO croit également que les arts et la culture forment un écosystème et que pour que de nouvelles activités puissent éclore, se développer et s'épanouir, les anciennes activités qui ne sont plus dynamiques et ne contribuent plus au cycle de vie doivent céder la place aux nouvelles activités.

À cette fin, le plan stratégique du CAO, *Dynamique des arts et intérêt public*, lancé à l'automne de 2014, mise sur la *dynamique des arts* pour aider le CAO à déterminer ce qui est prioritaire lorsque le moment viendra de prendre des décisions difficiles.

En guise de première étape de la mise en œuvre du plan stratégique, le CAO a élaboré un nouveau cadre de financement pour 2015-2016, comprenant des réductions générales de 5 % imposées à tous les organismes qui reçoivent des subventions de fonctionnement du CAO. Tous les quelques 550 organismes de la province qui reçoivent des subventions de fonctionnement du CAO, petits et grands, ont vu leurs subventions réduites à une nouvelle base correspondant à 95 % de leur subvention de 2014-2015. De plus, les enveloppes budgétaires de tous les programmes de projets ont été réduites de 5 %.

Ce n'était pas là une simple question de réductions. Une partie de la diminution de 5 % a été réaffectée à de nouvelles activités artistiques émergentes; une autre partie devait servir à commencer à récompenser l'excellence et à rééquilibrer le financement par des augmentations modestes aux organismes artistiques ayant les évaluations les plus élevées.

En plus de ces réductions générales, le CAO a commencé à renforcer les conséquences de notre classement des organismes fondé sur les évaluations. Pour les organismes dans l'an 1 d'un cycle pluriannuel, ceux cotés A (que l'on pourrait considérer comme « excellent ») ont maintenant des augmentations possibles atteignant 10 %, ceux cotés B+ (« très bon ») ont maintenant des augmentations possibles atteignant 5 %, les organismes B (« bon ») sont maintenus au nouveau

niveau de base, ceux cotés C (« moyen ») ont maintenant des réductions de 5 à 20 %, et ceux cotés D (« inférieur à la norme ») reçoivent maintenant des réductions de 10 à 100 %. Par conséquent, il ne suffit plus d'avoir un rendement moyen pour être maintenu au même niveau d'année en année. C'est là une illustration concrète de la réaffectation du financement des activités moins vitales vers des activités plus dynamiques, afin d'accueillir les nouveautés.

Le Ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport a raison de faire confiance au CAO en tant qu'organisme modèle dont l'intégrité, l'efficacité et la bonne organisation sont irréprochables. L'investissement du gouvernement de l'Ontario dans les arts par l'entremise du CAO lui rapporte énormément, non seulement en retombées économiques, notamment par une forte contribution du secteur du tourisme, mais aussi sur le plan de la qualité de vie, de la création de communautés et de la création d'une identité ontarienne, ici et à l'étranger. De plus, le soutien accordé par le CAO aux artistes et aux organismes artistiques sans but lucratif pour la création et la production joue un rôle crucial dans le succès du secteur des industries culturelles de la province.

Le CAO peut développer un argumentaire convaincant au sujet de l'inflation et des pressions financières auxquelles sont confrontés les artistes et les organismes artistiques, des enjeux qui ont considérablement augmenté au cours des sept dernières années alors que le financement du CAO est demeuré stable. Par la même occasion, nous reconnaissons les réalités financières graves auxquelles le gouvernement de l'Ontario est aux prises. C'est pour cette raison que notre plan d'activités suppose qu'il n'y aura pas d'augmentation du financement de fonctionnement en 2016-2017.

Toutefois, le CAO continue de croire qu'une augmentation des ressources du CAO serait un investissement merveilleux pour l'Ontario. Dans le contexte de la création de la toute première Stratégie de la culture pour l'Ontario, nous encourageons le gouvernement à se donner comme objectif une augmentation du financement du Conseil des arts de l'Ontario lorsque les ressources le permettront. Un tel investissement aiderait le gouvernement à atteindre ses objectifs en matière de développement économique et de création d'emplois tout en contribuant à rendre l'Ontario plus concurrentiel à l'échelle mondiale et à promouvoir la « marque » de l'Ontario au pays et à l'étranger, toutes des choses qui rendraient notre province plus attrayante en tant qu'endroit où vivre, travailler, visiter, étudier et investir.

## Mandat du CAO

### Mandat

Le mandat du Conseil des arts de l'Ontario est de favoriser la création et la production d'œuvres artistiques au profit de tous les Ontariens.

### Mandat historique

Le mandat confié au Conseil des arts de l'Ontario par la *Loi de 1963 sur le Conseil des arts* est de « favoriser l'étude, l'appréciation et la production d'œuvres d'art ». Il peut, à cette fin :

- aider les organisations dont les objets sont semblables à ceux du Conseil, collaborer avec elles et s'assurer leur concours;
- prévoir l'octroi, notamment par l'entremise d'organisations compétentes, de subventions, de bourses d'études ou de prêts à des personnes de l'Ontario pour des études ou des recherches dans le domaine des arts en Ontario ou ailleurs, ou à des personnes d'autres provinces ou territoires du Canada ou d'autres pays pour des études ou des recherches dans le domaine des arts en Ontario;
- décerner des prix à des personnes de l'Ontario pour leur contribution exceptionnelle dans le domaine des arts.

### Vision

Dans l'Ontario que le CAO envisage :

- Des personnes de tout âge et de tous les milieux valorisent les arts, y tiennent et s'y investissent.
- Le secteur des arts fait preuve de résilience et de vitalité.
- Le travail des artistes et des organismes artistiques de l'Ontario est reconnu à l'échelle locale, nationale et internationale.
- Les arts reflètent la diversité du vécu de la population et des communautés de l'Ontario tout entier.

Le CAO tient en grande estime les artistes de l'Ontario, qui contribuent à façonner la société dynamique et plurielle dans laquelle nous vivons et expriment la richesse de nos vécus, histoires et cultures. À titre d'organisme public, de bailleur de fonds et d'employeur, le CAO s'engage à promouvoir les arts dans toute leur diversité, en apportant aux artistes, aux pratiques artistiques, aux milieux artistiques et à son propre personnel un soutien caractérisé par l'inclusion.

### Convictions

Le CAO est convaincu que :

- Les arts sont essentiels pour la qualité de vie, l'identité culturelle, le bien-être social et la prospérité économique de l'Ontario.
- L'accès aux arts agrmente la vie, favorise aussi bien la créativité que l'innovation et renforce les communautés.
- Des œuvres artistiques méritoires sont créées par des artistes de toutes les communautés, de toutes les régions et de tous les horizons culturels.

## Valeurs

Le travail du CAO se fonde sur les valeurs suivantes :

- Leadership et réactivité aux besoins d'évolution du milieu artistique et du public.
- Transparence et obligation de rendre compte au milieu artistique, au gouvernement et au public.
- Équité et accessibilité.
- Intégrité, impartialité et professionnalisme.

Le CAO a adopté les valeurs de l'équité suivantes :

- **Leadership** : Le CAO intégrera les principes d'équité dans ses politiques, pratiques, programmes, partenariats et services. Il continuera à tenir compte des barrières systémiques et des obstacles historiques. Il mettra aussi au point des plans d'équité annuels et les dotera des ressources adéquates dans le contexte du plan stratégique en cours.
- **Inclusion** : Le CAO favorisera un environnement accueillant et sans barrières. Il établira des relations avec des communautés qui jusque-là n'avaient pas de liens avec le CAO.
- **Réactivité** : Les programmes et services du CAO répondront aux différents besoins des artistes et des organismes artistiques de la province entière dans toute leur diversité.
- **Diversité** : Le conseil d'administration, le personnel, les candidats et les évaluateurs du CAO refléteront la diversité de la population définie par le *Code des droits de la personne de l'Ontario* et l'article 35 (2) de la *Loi constitutionnelle de 1982*.

## Soutenir les priorités du gouvernement de l'Ontario

Cette section démontre comment le CAO soutient les priorités<sup>1</sup> du ministère et du gouvernement en soutenant le secteur des arts professionnels sans but lucratif au profit de la population de la province.

### *Priorité : Soutenir et promouvoir un secteur du tourisme fort en Ontario*

#### **Les organismes artistiques professionnels sans but lucratif subventionnés par le CAO soutiennent la stratégie de tourisme de l'Ontario**

- Le MTCS assure un soutien direct à un petit nombre d'organismes et d'attractions, bien que la vaste majorité des principales attractions culturelles de l'Ontario soit subventionnée par le CAO. Bon nombre des organismes soutenus par le CAO sont des attractions touristiques et des moteurs économiques clés dans des collectivités partout en Ontario, et non seulement dans les grands centres urbains.
- Le CAO assure un soutien à plus de 500 organismes artistiques sans but lucratif dans plus de 200 collectivités de la province. Comme il a été indiqué précédemment, beaucoup de ces petits et grands organismes sont des attractions clés de leurs collectivités et contribuent à faire de leur région des endroits offrant des expériences touristiques variées. 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 selon les études de la SPOMT.

---

Les priorités du ministère et du gouvernement dont il est question ici sont basées sur le *Plan axé sur les résultats pour 2014-2015* du MTCS ainsi que sur la lettre de mandat du 25 septembre 2014 envoyée par la première ministre au ministre Coteau.

### **Les arts et la culture sont un élément clé de l'industrie du tourisme de l'Ontario**

- 9,5 millions de touristes d'une nuit ou plus ont participé à des activités artistiques ou culturelles en 2010, soit plus d'un cinquième (22 %) de tous les visiteurs d'une nuit ou plus en Ontario.

### **Les touristes artistiques et culturels dépensent plus et restent plus longtemps**

- Le touriste artistique et culturel moyen en Ontario dépense deux fois plus par voyage qu'un touriste typique – 667 \$ par voyage comparativement à 374 \$.
- Les touristes artistiques et culturels ont passé en moyenne 4,4 nuits en Ontario, soit 42 % plus de temps que le touriste typique qui passe 3,1 nuits.

### **Les retombées économiques du tourisme artistique et culturel en Ontario sont considérables**

- Les dépenses des touristes artistiques et culturels ont eu les retombées suivantes :
  - 3,7 milliards \$ au PIB à l'échelle de la province en 2010.
  - 67 000 emplois et 2,4 milliards \$ en salaires.
  - 1,7 milliard \$ en taxes.

### **Les arts et la culture sont une des principales motivations des voyages de particuliers dans le marché du tourisme de l'Ontario**

- 44 % des touristes nord-américains qui ont visité l'Ontario entre autres destinations au cours des deux années précédentes affirment que les arts et la culture étaient la motivation principale d'au moins un de leurs voyages.

***Priorité : Améliorer le secteur de la culture et favoriser une économie créative prospère et soutenable qui soutient un milieu culturel dynamique ainsi que la vitalité économique et la qualité de vie de l'Ontario (soutenu par des investissements stratégiques dans les talents et les compétences de notre population)***

### **Les arts et la culture contribuent énormément à l'économie de l'Ontario**

- Le secteur culturel de l'Ontario contribue directement 23,8 milliards \$ par année au PIB de la province, ce qui représente 4,0 % du PIB de l'Ontario.
- Plus de 301 000 emplois, ou 4,5 % de nombre total d'emplois en Ontario, sont directement reliés aux produits culturels de l'Ontario.
- Statistique Canada et le Conference Board du Canada reconnaissent tous deux que les créateurs (artistes, écrivains et artistes de la scène indépendants) et les producteurs (compagnies de théâtre, festivals des arts, etc.) sont les premiers maillons essentiels de la « chaîne de la création » à l'origine des retombées économiques du secteur.
- Les artistes créent le contenu ou produit utilisé par les industries culturelles pour générer ces retombées au cours des étapes subséquentes de production, de fabrication, de distribution et de vente de biens et de services culturels.

**Le soutien accordé par le CAO aux artistes et aux organismes sans but lucratif de l'Ontario joue un rôle de R. et D. pour le secteur culturel, en plus de contribuer à la formation de la main-d'œuvre des industries créatives, car cette main-d'œuvre travaille autant du côté sans but lucratif que commercial.**

- Le CAO est le véhicule permettant au MTCS de faire des investissements ciblés. Ainsi, les subventions accordées par le CAO l'an dernier ont soutenu la création de plus de 14 400

nouvelles œuvres artistiques par des artistes et des organismes artistiques de la province, ainsi que la production directe de produits culturels comprenant 2 690 nouvelles œuvres pour diffusion à la télévision, sur Internet, sur vidéo ou à la radio, plus de 1 000 œuvres distribuées exclusivement sur des médias électroniques, et plus de 9 000 productions d'arts médiatiques pour la diffusion.

- Le secteur des arts sans but lucratif sert souvent de terrain d'entraînement pour les artistes qui appliquent par la suite leurs compétences et expériences dans le secteur commercial. Une étude d'artistes américains a constaté que 80 % des artistes qui travaillent dans le milieu des arts sans but lucratif travaillent également dans le secteur artistique commercial. Le CAO estime que c'est aussi le cas en Ontario. Les organismes artistiques professionnels sans but lucratif subventionnés annuellement par le CAO jouent un rôle essentiel dans la formation de cette main-d'œuvre « mixte » en fournissant du travail à plus de 38 000 artistes ainsi que de la formation et du perfectionnement à plus de 100 000 travailleurs du secteur de la création en 2012-2013.
- Le CAO fournit du soutien à des organismes de formation professionnelle de calibre mondial, notamment à l'École nationale de ballet et au Royal Conservatory of Music.

#### **Les arts revitalisent les collectivités et animent le développement économique local**

- L'énoncé de politique sur le développement socio-économique de la Fédération canadienne des municipalités affirme que « les arts, la culture et le patrimoine améliorent la capacité des gouvernements municipaux d'influer sur le développement économique local en attirant et en conservant une main-d'œuvre qualifiée et talentueuse ».
- Dans une enquête de 2010 auprès de 18 villes ontariennes de taille moyenne (50 000 à 349 000 habitants), toutes les municipalités déclarent utiliser des avantages culturels et récréatifs (comme la présence d'équipements culturels, de musées et de galeries d'art) en tant qu'outil de revitalisation des villes et 83 % d'entre elles affirment que c'est une stratégie efficace.

#### **Les arts enrichissent la qualité de vie des individus et des collectivités**

- 95 % des Ontariens croient que les activités artistiques enrichissent leur qualité de vie.
- 91 % des Ontariens pensent que les équipements artistiques jouent un rôle important dans la qualité de vie de leur collectivité.
- 89 % des Ontariens pensent que si leur collectivité perdait ses activités artistiques, les résidents perdraient quelque chose de valeur.

***Priorité : Soutenir les festivals et les événements qui bâtissent une économie forte et des collectivités dynamiques, qui attirent des touristes et qui contribuent à la création d'emplois***

#### **Le CAO soutient des festivals artistiques en Ontario**

- Le CAO finance plus de 150 festivals artistiques professionnels sans but lucratif en Ontario par l'entremise de subventions totalisant 6,1 millions \$. Bon nombre de ces petits et grands festivals artistiques attirent des touristes, ont des retombées économiques et ajoutent du dynamisme aux collectivités. Voici quelques exemples de ces festivals : Ottawa Bluesfest; Brott Music Festival (Hamilton); Elora Festival; Festival of the Sound (Parry Sound); Festival international de musique de chambre d'Ottawa; Festival Shaw (Niagara-on-the-Lake); Festival Stratford; et Summerfolk (Owen Sound).

***Priorité : Bâtir un climat des affaires dynamique axé sur l'innovation, la créativité et les partenariats (y compris promouvoir la compétitivité mondiale de l'Ontario, attirer des investissements internationaux et mettre en valeur les talents et le savoir-faire de l'Ontario)***

**Les arts et la culture jouent un rôle important dans la création de la marque de l'Ontario et sa réputation internationale pour la créativité, l'innovation et l'excellence**

- 95 % des Ontariens sont d'avis que le succès remporté par des artistes canadiens tels que des chanteurs, écrivains, acteurs et peintres suscite un sentiment général de fierté à propos des réalisations canadiennes
- 40 % des organismes artistiques qui reçoivent régulièrement des subventions du CAO ont fait des tournées en Ontario, ailleurs au Canada ou à l'étranger en 2012-2013, attirant un public de 3 millions de spectateurs à leurs spectacles, expositions ou projections d'activités artistiques ontariennes.
- Les tournées à l'extérieur de l'Ontario des organismes artistiques qui reçoivent régulièrement des subventions du CAO ont attiré plus de 908 600 personnes en 2012-2013, développant la marque de l'Ontario en Amérique du Nord et à l'étranger en tant qu'endroit créateur et innovateur où vivre, travailler, visiter et investir.
- Le CAO fournit du soutien de fonctionnement à de nombreux organismes de production et de diffusion et établissements de formation en Ontario de calibre mondial comme le Festival Stratford, le Festival Shaw, Canadian Stage Company, la Compagnie d'opéra canadienne, le Ballet national du Canada, l'École nationale de ballet, la Toronto Symphony Orchestra, le Centre Harbourfront, le Royal Conservatory of Music et Soulpepper Theatre, ainsi que des festivals de renommée internationale tels que le Toronto International Film Festival, Ottawa Bluesfest, Luminato et Sunfest.

***Priorité : Soutenir et surveiller des attractions et organismes touristiques et culturels importants qui sont non seulement des destinations de voyage de calibre mondial, mais aussi qui présentent la richesse de l'histoire, du patrimoine, de la culture et des arts de la province/Continuer à soutenir un secteur des arts dynamique***

- ***Par l'entremise du Conseil des arts de l'Ontario, continuer à fournir des investissements stratégiques et d'autres services pour développer les artistes et les organismes artistiques de l'Ontario, et promouvoir l'art dans les collectivités***

**Investissements stratégiques du CAO dans le secteur des arts de l'Ontario**

- L'investissement du gouvernement dans le CAO en tant qu'organisme phare de soutien du secteur des arts de l'Ontario assure que le MTCS peut continuer à concentrer sur ses activités principales.
- Le CAO distribue des fonds publics pour les arts de façon responsable et imputable en utilisant un processus d'évaluation par les pairs rigoureux. Les demandes de subvention sont évaluées selon leur mérite artistique et leur impact, leur viabilité administrative et leur contribution aux arts et au public en Ontario.
- Les subventions du CAO aux artistes particuliers contribuent directement aux revenus des artistes, leur accordent une reconnaissance et une validation de leur pratique professionnelle, et favorisent l'éclosion de leurs carrières ainsi que la création et la production d'œuvres. **Étant le seul organisme provincial en Ontario qui soutient des artistes particuliers**, le CAO réserve une part importante de son budget de subventions pour ce soutien direct aux artistes.

- En tant que **seul organisme public ontarien à accorder des subventions de fonctionnement aux organismes artistiques**, le rôle et les responsabilités du CAO sont uniques. Le CAO est attaché à fournir des subventions significatives et stables aux organismes artistiques de l'Ontario afin de soutenir directement leur créativité, vitalité et santé. Les subventions de fonctionnement assurent la stabilité des organismes et leur accordent une mesure de prévisibilité, ce qui leur permet de planifier à long terme et d'assumer un niveau approprié de risques.
- Le CAO surveille également la santé et la vitalité de l'ensemble du secteur des arts. L'émergence de nouveaux organismes est un signe d'un secteur des arts dynamique et en santé, car ce sont des indicateurs du renouvellement d'un secteur qui évolue pour refléter les nouvelles formes artistiques, générations et réalités démographiques de la province. À mesure que de nouveaux organismes émergent et s'établissent, le CAO est attaché à les accueillir dans ses programmes de subventions de fonctionnement. Par la même occasion, le processus d'évaluation rigoureux du CAO sert également à dépister les organismes qui n'ont plus la vitalité d'avant ou ne contribuent plus à leur collectivité ou à leur forme d'art comme auparavant. Le CAO peut réduire ou éliminer complètement le financement qu'il accorde à ces organismes. Le CAO soutient ainsi directement la santé, la croissance, le renouvellement et la régénération permanents de l'écosystème des arts en Ontario.

#### **Le CAO soutient les activités artistiques dans de petites et grandes collectivités, urbaines et rurales, partout en Ontario**

- En 2014-2015, le CAO a accordé 3 563 subventions à des particuliers et à des organismes dans 204 collectivités.
- En 2014-2015, les subventions du CAO ont soutenu directement des activités artistiques dans 1075 circonscriptions ainsi que dans chacun des 49 comtés de l'Ontario.

#### **Les subventions du CAO permettent à de nombreux Ontariens de s'exposer aux arts et d'en bénéficier**

- Environ 44 260 activités artistiques publiques ont été proposées par les organismes qui ont reçu des subventions annuelles du CAO en 2012-2013, atteignant des publics et des participants totalisant 21,8 millions de personnes.
- De plus, les organismes artistiques qui reçoivent une subvention annuelle du CAO ont offert plus de 62 800 activités d'éducation artistique en 2012-2013, atteignant 4,6 millions de participants de tous les âges, dont plus de 2,4 millions d'enfants et de jeunes.
- Plus de 70 000 Ontariens ont fait 1,8 million d'heures de bénévolat pour des organismes artistiques qui ont reçu une subvention annuelle du CAO en 2012-2013 – soit l'équivalent de 28,3 millions \$ de travail à salaire horaire.
- Le CAO encourage continuellement le public à s'intéresser aux arts au niveau local par l'entremise d'activités comme la Fête de la culture et des occasions de participation directe aux arts développées par ses bureaux d'éducation artistique et d'arts communautaires.

#### **Préserver et mettre en valeur les ressources culturelles et patrimoniales de l'Ontario**

- **Diversité culturelle** : Le CAO a accordé plus de 4,1 millions \$ de soutien aux artistes et organismes artistiques des communautés culturelles en 2014-2015.

- **Arts autochtones** : Le CAO a mis au point un plan de développement des arts autochtones pour soutenir et mobiliser les communautés autochtones partout en Ontario. En 2014-2015, le CAO a accordé 2,9 millions \$ pour soutenir les artistes et organismes artistiques autochtones de l'Ontario.
- **Arts francophones** : Le CAO soutient les communautés francophones – y compris la diversité culturelle des immigrants francophones – dans toutes les régions de la province. En 2014-2015, le CAO a fourni plus de 3,5 millions \$ en soutien aux artistes et organismes artistiques francophones de l'Ontario.
- **Ressources culturelles** : En 2014-2015, le CAO a accordé des subventions de fonctionnement à 43 musées d'art et galeries d'art publiques dans la province, dont la plupart doivent maintenir et conserver des collections permanentes en fiducie pour la population ontarienne.

***Priorité : Élaborer un cadre d'action pour les arts pour aider à maximiser les retombées économiques des arts et de la culture pour les particuliers et les collectivités***

***Priorité : Se concerter avec les artistes, les éducateurs et les collectivités de l'Ontario pour élaborer une stratégie culturelle pour l'Ontario afin que nous soyons mieux en mesure de raconter nos histoires et d'aider une nouvelle génération à développer leur potentiel artistique***

- Compte tenu des connaissances du CAO et de ses relations solides avec les artistes et le secteur des arts professionnels sans but lucratif de l'Ontario, le CAO est très bien placé pour aider le ministère à élaborer son cadre d'action pour les arts et sa stratégie culturelle pour l'Ontario.
- Le CAO a joué un rôle dirigeant en éducation artistique au cours des 52 dernières années, parce qu'il croit qu'il est essentiel de mobiliser les nouvelles générations pour avoir un secteur des arts prospère. Les premières subventions du CAO pour des projets d'éducation artistique remontent à 1963 et depuis, le CAO a toujours accordé la priorité aux activités d'éducation artistique. En 1973, le CAO a mis en œuvre le premier programme d'artistes invités dans les écoles, initiative qu'il poursuit aujourd'hui avec son programme Artistes en milieu éducatif. En 2008, le CAO a lancé son programme Artistes en résidence (Éducation), qui propose des résidences pendant l'année scolaire en partenariat avec des conseils scolaires et des éducateurs de l'Ontario.
- Le Bureau de liaison et développement du CAO facilite des relations avec des collectivités partout en Ontario et bâtit des connexions entre les arts et d'autres secteurs comme l'éducation, les services sociaux, le tourisme, les affaires et la santé.
- La collecte et le partage d'histoires au sujet de la diversité des artistes de l'Ontario et leurs œuvres sont une stratégie clé du nouveau plan stratégique du CAO.

***Priorité : Coordonner la participation de la province aux Jeux panaméricains et aux Jeux parapanaméricains de 2015.***

- Le CAO a soutenu le rôle de l'Ontario dans les Jeux panaméricains et les Jeux parapanaméricains de 2015 en incluant des liens aux Jeux sur son site Web, en mettant en valeur le volet culturel des Jeux dans ses communications, et en acceptant des demandes de projets reliés aux Jeux dans ses programmes de projets. De plus, plusieurs organismes qui ont reçu des subventions de fonctionnement du CAO ont des initiatives se rapportant aux Jeux dans le cadre de leurs activités permanentes.

## Gouvernance du CAO

Le Conseil des arts de l'Ontario a été établi en 1963 en vertu d'une loi de l'Assemblée législative de l'Ontario. Le CAO rend des comptes à la population ontarienne par l'entremise de son conseil d'administration bénévole de 12 membres, présidence et vice-présidence comprises. Les membres sont nommés par le lieutenant-gouverneur en conseil pour un mandat renouvelable de trois ans. Ils ont des antécédents variés et viennent des quatre coins de la province. Le c.a. établit les politiques du CAO et est responsable de l'approbation des subventions élevées et de la santé financière du CAO. Ses membres sont des porte-parole des arts en Ontario et agissent en tant qu'ambassadeurs du CAO dans les collectivités de la province.

Le fonctionnement du c.a. repose sur un système de comités permanents qui se réunissent selon les besoins pour discuter des politiques et des enjeux et faire des recommandations au conseil au complet lorsqu'il y a lieu.

Le c.a. a actuellement quatre comités permanents :

- Gouvernance
- Finances et audit
- Ressources humaines
- Affaires publiques

Le CAO est un organisme autonome du gouvernement de l'Ontario. Afin d'assurer que ses initiatives répondent aux besoins des Ontariens en général et de la communauté artistique en particulier, le CAO effectue des recherches approfondies et consulte les membres des milieux des arts et des affaires, les chefs communautaires, les éducateurs et les responsables des politiques à tous les niveaux. Par l'entremise des nombreux conseillers, spécialistes des arts et représentants communautaires qui siègent à ses comités et jurys et qui évaluent les demandes de subvention, le CAO est attentif aux milieux artistiques de l'Ontario et jouit de leur confiance.

Le directeur général est nommé par le c.a. Il est appuyé par une équipe de direction composée de la directrice des subventions; de la directrice des communications; de la directrice de la recherche, des politiques et de l'évaluation; du directeur des finances et de l'administration; et de la directrice des ressources humaines.

### Conseil d'administration du Conseil des arts de l'Ontario – 15 janvier 2015

	Membre	Localité	Mandat
1	Rita Davies, présidente	Toronto	22 juillet 2015 au 21 juillet 2018
2	Marie-Élisabeth Brunet	Ottawa	24 avril 2013 au 23 avril 2016
3	Verlyn Francis	Toronto	2 juin 2013 au 1 <sup>er</sup> juin 2016*
4	Judith Gelber	Toronto	4 mars 2015 au 3 mars 2018
5	David General	Oshweken	4 janvier 2014 au 4 janvier 2017*
6	Harvey A. Slack	Ottawa	27 mai 2015 au 26 mai 2018*
7	Janet E. Stewart	London	8 septembre 2014 au 7 septembre 2017
8	Sean White	Windsor	25 août 2015 au 24 août 2018
9	Libre		
10	Libre		
11	Libre		
12	Libre		

(\* indique un deuxième mandat de 3 ans)

## Directions stratégiques du CAO

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

#### Plan stratégique du CAO

En avril 2013, le CAO a entrepris un processus de planification stratégique qui a mené à l'élaboration du nouveau plan stratégique du CAO, *Dynamique des arts et intérêt public*, adopté par le conseil d'administration du CAO en février 2014. Le nouveau plan, qui été dévoilé en septembre 2014, reprend bon nombre des principes et des valeurs sous-jacentes du plan stratégique précédent du CAO. Toutefois, conscient que l'environnement avait changé pour le CAO, le secteur des arts, la société et l'économie en général, le CAO a élaboré le nouveau plan à la suite de recherches et de consultations approfondies auprès des parties intéressées, comprenant plus de 1 800 Ontariens qui ont répondu à un questionnaire détaillé en ligne.

Le CAO a choisi le mot « dynamique » pour refléter les qualités les plus essentielles d'un secteur des arts vigoureux, y compris le mérite artistique, la pertinence, l'impact, la prise de risques et l'efficacité. Le CAO se dote ainsi d'un plan d'action cohérent axé sur l'intérêt public pour les années à venir. *Dynamique des arts et intérêt public* comprend également le plan d'équité du CAO, qui mise sur le leadership, l'inclusion, la réactivité et la diversité.

Le plan est axé sur **deux thèmes** du mandat du CAO :

- Desservir les **milieux artistiques** et le **public**.

Les **quatre objectifs** du plan sont :

- Investir dans les artistes et les organismes artistiques dynamiques de l'Ontario
- Renforcer les compétences et partager le savoir
- Appuyer la participation du public aux arts
- Sensibiliser davantage le public à la valeur des arts

#### Objectif 1 – Investir dans les artistes et les organismes artistiques de l'Ontario

La responsabilité sous-jacente du mandat confié au CAO en tant que bailleur de fonds publics pour les artistes et les organismes artistiques consiste à assurer à long terme la viabilité – et la vitalité – du secteur des arts de l'Ontario. Cela implique entre autres qu'il faut reconnaître aussi bien la nature variée et changeante du secteur des arts que la nécessité, pour les fonds octroyés par le CAO, de refléter et de soutenir cette évolution. Le CAO doit par conséquent trouver un équilibre entre les besoins nombreux et variés du secteur des arts afin d'être en mesure de contribuer à son dynamisme, à sa prospérité et à sa viabilité. Pour atteindre cet objectif, le CAO a identifié des stratégies visant à appuyer les artistes et les organismes artistiques existants qui continuent à être des contributeurs actifs et dynamiques tout en encadrant les artistes et les organismes artistiques émergents et en subventionnant de nouvelles modalités de travail, de création, de production et de présentation dans le domaine des arts.

#### Stratégies

- Veiller à ce que l'octroi des fonds du CAO reflète la situation actuelle et évolutive du secteur des arts professionnels et de la société de l'Ontario.

- Assurer un accès juste et équitable aux programmes de subventions et aux procédés du CAO, en accordant une attention particulière aux groupes prioritaires du CAO.
- Réaffecter des fonds pour assurer l'équilibre entre l'activité artistique existante et l'activité artistique émergente afin de promouvoir à la fois la stabilité et le renouveau.
- Soutenir aussi bien de nouvelles modalités de création et de travail que de nouveaux modèles organisationnels.
- Aider les artistes et les organismes artistiques à présenter leurs œuvres à l'échelle locale, nationale et internationale.
- Dans les programmes de subventions de fonctionnement, accorder la priorité aux organismes artistiques les plus dynamiques.

### **Objectif 2 – Renforcer les compétences et partager le savoir**

Le renforcement des compétences, le développement des capacités et le partage du savoir parmi les artistes et les organismes artistiques de l'Ontario contribueront à répondre à la vision qu'a le CAO d'un secteur des arts résilient et dynamique. Ceci prend de plus en plus d'importance dans le contexte actuel d'évolution rapide, de problèmes concurrents et de nouvelles possibilités, y compris les nouvelles technologies et les nouvelles méthodes de travail. Les consultations communautaires entreprises dans le cadre de l'élaboration du présent plan stratégique ont confirmé les besoins du secteur en matière de perfectionnement professionnel, de renforcement des capacités et de resserrement des liens entre les artistes et les organismes artistiques. Pour atteindre cet objectif, le CAO a identifié des stratégies venant réaffirmer sa capacité à répondre à ces besoins ainsi que son rôle de fédérateur qui donne au milieu des arts l'occasion de se réunir pour partager ses connaissances, créer des relations et favoriser la collaboration.

#### **Stratégies**

- Assurer des possibilités de perfectionnement aux artistes et autres professionnels des arts.
- Accroître les capacités des organismes artistiques, particulièrement celles des organismes nouveaux et émergents.
- Promouvoir le rapprochement, les liens et la collaboration au sein du milieu artistique.

### **Objectif 3 – Appuyer la participation du public aux arts**

La qualité de vie de l'Ontario s'enrichit par des expériences artistiques facilement accessibles, variées et de qualité. Les avantages sociétaux des arts sont d'autant plus importants qu'un plus grand nombre de personnes y participent directement. Pour réaliser cet objectif, les artistes et les organismes artistiques doivent développer et approfondir davantage leurs relations avec leur public en ayant recours à des moyens novateurs – particulièrement au vu de l'évolution démographique (le vieillissement de la population et la diversité culturelle croissante, par exemple) et des nouveaux moyens qu'utilisent les gens, surtout les jeunes, pour s'impliquer dans les arts. L'éducation artistique pour les apprenants de tout âge joue également un rôle important pour favoriser cette participation. Pour atteindre cet objectif, le CAO a identifié des stratégies visant à rapprocher les gens du vécu artistique, élargir les auditoires et faciliter la participation du public aux arts.

### **Stratégies**

- Favoriser dans la province entière les occasions qui permettent au public de faire l'expérience des arts.
- Appuyer les activités qui permettent d'accroître, d'élargir et de diversifier la participation aux arts et les auditoires des arts, visiteurs, spectateurs, auditeurs et lecteurs compris.
- Encourager les organismes artistiques à inclure dans leur conseil d'administration ainsi que parmi leur personnel et bénévoles des membres des groupes prioritaires du CAO.
- Faciliter l'éducation et l'apprentissage artistiques pour des personnes de tout âge.

### **Objectif 4 – Sensibiliser davantage le public à la valeur des arts**

L'intérêt public qui découle de l'aide apportée au secteur des arts de l'Ontario est un aspect fondamental du mandat du CAO en tant qu'organisme du gouvernement provincial. Dans le contexte complexe et changeant d'aujourd'hui, cependant, la valeur des arts pour la société passe souvent inaperçue. Il est nécessaire de souligner l'importante contribution du secteur des arts dynamique de l'Ontario en termes d'impact intrinsèque, de qualité de vie, de croissance économique, de source de tourisme et d'investissement, de cohésion sociale et d'esprit communautaire. Il est également nécessaire de sensibiliser davantage les Ontariens à la vaste gamme d'activités artistiques dont ils bénéficient grâce aux fonds publics. Le rôle de chef de file que tient le CAO en matière de sensibilisation du public à la valeur des arts a été renforcé et confirmé lors des consultations communautaires entreprises dans le cadre de l'élaboration de ce plan stratégique. Pour atteindre cet objectif, le CAO a identifié des stratégies visant à promouvoir la richesse de l'identité artistique de l'Ontario, documenter la valeur des arts et démontrer la portée et les retombées du financement public des arts.

### **Stratégies**

- Promouvoir l'identité de l'Ontario par l'entremise des arts.
- Recueillir et diffuser des anecdotes sur la diversité des artistes et de leurs œuvres.
- Recueillir, analyser et diffuser des recherches sur la façon dont les arts ont contribué à l'Ontario.
- Démontrer aux Ontariens les avantages décisifs du financement public des arts.

Au cours de l'automne de 2014, le CAO a organisé 17 assemblées communautaires pour présenter son nouveau plan stratégique, répondre aux questions à son sujet et recevoir des commentaires informels. Cette tournée a remporté un franc succès, chaque séance réunissant environ 40 à 50 personnes (certaines étant beaucoup plus nombreuses).

## Aperçu des activités et programmes de subventions actuels et futurs

Le CAO favorise la stabilité et la croissance des milieux artistiques en Ontario depuis plus de cinq décennies. En 2014-2015, le CAO a reçu 12 245 demandes et octroyé 3 563 subventions totalisant 52,1 millions de dollars; 2 215 de ces subventions sont allées à des artistes particuliers et 1 348 à des organismes artistiques dans 204 collectivités de l'Ontario.

Les programmes du CAO desservent un vaste éventail de disciplines, de pratiques et de collectivités aux quatre coins de la province. Le CAO garantit l'accès équitable à ses programmes à tous les Ontariens, et plus particulièrement aux groupes prioritaires suivants : les artistes autochtones, les artistes et organismes artistiques situés dans les régions de l'Ontario, les artistes de la diversité culturelle, les artistes sourds et les artistes handicapés, les artistes francophones et les artistes de la nouvelle génération. Les services du CAO sont offerts en français et en anglais.

### Programmes actuels du CAO

Les programmes du CAO sont regroupés en 12 grands départements selon les secteurs artistiques desservis :

- Arts autochtones
- Éducation artistique
- Organismes de service aux arts
- Arts axés sur la communauté
- Danse
- Arts francophones
- Littérature
- Arts médiatiques
- Musique
- Théâtre
- Tournées et résidences
- Arts visuels

De plus, des programmes spécialisés soutiennent le perfectionnement des artistes particuliers, le développement des capacités des organismes et le financement ciblé des groupes prioritaires du CAO. Afin de répondre aux besoins des milieux artistiques de la province, le CAO consulte régulièrement les artistes et les organismes artistiques. Une liste complète des programmes suit cette section.

### Préceptes de base

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

La relation d'autonomie entre le CAO et le gouvernement laisse au CAO l'autorité d'établir ses propres priorités, politiques et programmes et notamment, de décider de toutes ses subventions individuelles. Cette relation avec le gouvernement assure que les décisions de

subventions sont fondées sur des critères artistiques et non politiques; elle protège également le gouvernement en constituant un intermédiaire de taille lors de décisions de financement qui peuvent susciter des controverses ou être impopulaires auprès de certaines personnes.

L'évaluation par les pairs est un mécanisme de prise de décision efficace reconnu à l'échelle internationale où les artistes et les autres professionnels des arts (et dans certains cas des représentants communautaires) participent à l'évaluation des demandes de subvention, formulent des conseils sur les priorités, et font des recommandations sur l'attribution des subventions. Grâce à l'évaluation par les pairs, le CAO implique les milieux des arts directement et assure que les subventions aux artistes et aux organismes artistiques sont accordées en toute intégrité, transparence et équité. Le processus d'évaluation par les pairs du CAO est régi par des politiques et des procédures, y compris des politiques strictes sur les conflits d'intérêts, qui sont toutes clairement et uniformément communiquées et appliquées.

### **Types de soutien**

Le CAO octroie deux types fondamentaux de subventions. Les **subventions de fonctionnement** sont une assistance annuelle permanente à des organismes artistiques servant à payer des dépenses artistiques et administratives et à assurer leur stabilité et une prévisibilité. Les **subventions de projet** viennent en aide aux particuliers, collectifs et organismes pour une activité spécifique comme la création, la production, la diffusion ou le perfectionnement professionnel. 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.

Les conseillers évaluent les demandes de subvention de **fonctionnement** selon des critères répartis en deux catégories : la qualité et l'apport artistique ainsi que l'efficacité organisationnelle. Ces deux catégories sont d'importance égale dans l'évaluation d'une demande. Les demandes sont examinées et notées par un comité de pairs, puis cotées et classées. Le classement détermine si le montant de la subvention est réduit, maintenu ou, dans des cas rares, augmenté, comparativement à la subvention de l'année précédente. Les programmes de subventions de **projet** sont évalués par des pairs selon moins de critères (habituellement, le mérite artistique, l'impact et la viabilité). Les demandes à ces programmes sont notées et ordonnées par des évaluateurs pairs. Le nombre de demandes subventionnées dépend du budget du programme. Dans les programmes de projet les plus concurrentiels du CAO, le nombre de projets que nous pouvons subventionner par rapport aux demandes reçues peut être aussi faible que 12 sur 100. Le nombre de projets acceptés peut être beaucoup plus élevé dans les programmes mis sur pied pour soutenir les priorités du CAO.

Le CAO ne finance pas les projets d'immobilisations, les programmes qui font partie d'un programme accrédité d'un collège ou d'une université, les activités de collecte de fonds et les projets qui ont déjà eu lieu.

### **Programmes de subventions et initiatives de financement**

#### **Restructuration des programmes et demandes en ligne**

Afin d'assurer l'efficacité maximale de la prestation de ses programmes de subvention, le CAO a entrepris une analyse de leur structure actuelle. Dans le cadre de son analyse, le CAO a commandé des entrevues avec 16 autres organismes de financement des arts au monde pour

recenser les tendances des évolutions et leurs motivations. En 2015-2016, le CAO élabore un plan pour restructurer les groupements des évaluations pour plusieurs de ses programmes, sans abandonner les préceptes de base que sont l'évaluation par les pairs et l'évaluation par discipline. Les plans finaux pour la restructuration seront complétés au début de 2016 et la mise en œuvre complète aura lieu en 2017. Un exemple du type de restructuration qui résultera de cette initiative est le département de musique qui a actuellement sept programmes de projet (Musique populaire, Chorales et groupes de chant, Projets d'opéra, etc.), chacun desservant des types spécifiques d'activité. Ces programmes peuvent être rationalisés en un programme de projets de musique plus général avec deux dates limites par année.

Le CAO va de l'avant avec le développement et la mise en œuvre d'un nouveau système de demandes en ligne et une base de données de gestion des contacts. L'utilisation interne commencera au début de 2016 et on prévoit que les premiers programmes de subvention entreranno en service en avril 2016.

### **Cadre de financement**

Afin d'assurer la vitalité du secteur dans une conjoncture de ressources stables ou réduites, le principe directeur des **programmes de subventions de fonctionnement** encourage le **renouvellement** et lorsque possible, récompense l'excellence, tout en demeurant fidèle aux priorités stratégiques du CAO. En 2015-2016, toutes les subventions de fonctionnement ont été réduites à 95 % du montant des subventions de 2014-2015. Ces réductions générales ont permis au CAO de combler un écart budgétaire qui s'est développé après six années sans augmentation du budget de base, en plus de mener à la création de deux nouveaux fonds : un premier pour soutenir les nouveaux organismes émergents, et un deuxième pour permettre des augmentations modestes à certains des organismes ayant les évaluations les plus élevées – les premières augmentations des subventions de fonctionnement en six ans.

Après l'ajustement de cinq pour cent dans les programmes qui sont dans l'an 1 d'un cycle de subvention de trois ans, les fonds sont affectés selon l'évaluation (voir ci-dessous). Pour les programmes au cours de l'an 2 et 3 d'un cycle pluriannuel, les subventions sont restées au niveau de 95 %.

En 2015-2016, le système de classement **pour les organismes de l'an 1 seulement** a été appliqué de la façon suivante :

- Les organismes de niveau « A » sont admissibles à une augmentation d'un maximum de 105 % de leur nouvelle subvention de base, selon divers facteurs, y compris s'ils sont ou non des groupes prioritaires identifiés dans le nouveau plan stratégique, et/ou au niveau de financement actuel par rapport à des organismes semblables.
- Les organismes de niveau « B+ » sont admissibles à une augmentation jusqu'à un maximum de 100 %, selon les mêmes facteurs.
- Les organismes de niveau « B » sont maintenus au niveau de leur nouvelle subvention de base (95 % de leur subvention de 2014-2015).
- Les organismes de niveau « C » ont reçu des réductions modestes de leur nouvelle subvention de base (selon une matrice standardisée).
- Les organismes de niveau « D » ont reçu des réductions plus substantielles.

Les fonds résultant des réductions « C » et « D » sont réaffectés au financement de nouvelles activités, tant pour de nouvelles subventions de fonctionnement que de projet.

À partir de 2012-2013, le CAO a commencé à accepter de nouvelles demandes dans ses programmes de fonctionnement *uniquement* au cours de l'An 1 d'un programme de fonctionnement pluriannuel, afin de réduire la pression exercée sur un budget fixe. De 2009-2010 à 2015-2016 – la période au cours de laquelle le budget de base du CAO n'a pas augmenté –, plus de 118 organismes ont commencé à recevoir des subventions de fonctionnement. L'effet permanent de l'ajout de ces organismes totalise plus de 2,2 millions de dollars par année. Les nouveaux organismes qui attendent l'an 1 du prochain cycle pluriannuel d'un programme de subventions de fonctionnement peuvent généralement présenter une demande à un programme de subventions de projet du CAO qui leur convient dans l'intérim.

### Calendrier 2016-2017 des programmes de subventions de fonctionnement

LANCEMENT PLURIANNUEL	PLURIANNUEL AN 2	PLURIANNUEL AN 3	FONCTIONNEMENT ANNUEL
Organismes de chant choral	Organismes d'éducation artistique	Aide à la diffusion artistique	Block Grants to Book Publishers
Organismes de danse	Arts Service Organizations	Arts visuels, arts médiatiques et métiers d'art	
Literary Festivals and Organizations	Conseils des arts communautaires	Organismes d'arts médiatiques	
Opéra	Organismes artistiques axés sur la communauté	Orchestres	
Galleries d'art publiques	Édition (2 ans)	Diffuseurs et producteurs	
Théâtre	Magazines – Operating	Arts visuels, arts médiatiques et métiers d'art – organismes et centres d'artistes autogérés	
Theatre Organizations	Organismes majeurs		
	Organismes multiarts et interarts		
	Organismes francophones de service aux arts		

### Restructuration des programmes de subvention

En plus du passage aux demandes en ligne du CAO, nous avons entrepris un examen et une restructuration de l'architecture des programmes de subvention du CAO afin d'assurer une efficacité et une accessibilité maximale pour les candidats ainsi que pour améliorer l'efficacité et rationaliser la prestation des programmes. Cet exercice sera complété en 2015-2016 et sa mise en œuvre commencera en 2016-2017 à mesure qu'il sera intégré au système de demande de subventions en ligne. La prestation complète des programmes sous la nouvelle structure aura lieu en 2017-2018.

### Le programme Anchors est devenu « Organismes majeurs »

Après beaucoup d'analyse et de discussion, le CAO a mis au point un nouveau programme **Organismes majeurs** qui a débuté en 2015-2016 et qui inclut les organismes suivants :

- Canadian Opera Company
- Centre Harbourfront
- Ballet national du Canada
- École nationale de ballet du Canada
- Ottawa Bluesfest
- Royal Conservatory of Music
- Shaw Festival
- Stratford Festival
- Toronto International Film Festival (TIFF)
- Toronto Symphony Orchestra

Ces dix organismes sont de grands organismes complexes (avec des budgets annuels d'au moins 15 millions \$) ayant tous une importance ou un profil national ou international. Ils sont de

grands employeurs d'artistes et de professionnels des arts. Ils ont aussi des conseils d'administration à profil élevé et de grands auditoires.

Le nouveau programme « Organismes majeurs » remplace l'ancien programme « Anchors » qui a aussi subventionné 10 organismes (qui incluait Canadian Stage, qui a maintenant un budget d'environ 8 millions de dollars, et qui n'incluait pas Ottawa Bluesfest, qui a maintenant un budget de plus de 15 millions de dollars). Notre analyse a révélé que le programme Anchors était perçu par certains comme étant quelque peu arbitraire dans le choix des grands organismes qu'il subventionnait. Certains estimaient également qu'il était injuste parce que les organismes Anchors étaient seulement partiellement évalués par les pairs et aucune note ne leur était attribuée. Tous les autres candidats aux subventions de fonctionnement doivent se soumettre à une évaluation complète où leur note est un facteur déterminant du montant de leur subvention.

La principale différence du nouveau programme est que les organismes du programme Organismes majeurs sont maintenant évalués et notés dans le cadre d'une évaluation par des pairs, et sont soumis aux mêmes augmentations ou réductions que tous les 550 organismes qui reçoivent des subventions de fonctionnement du CAO.

Le programme Organismes majeurs aura un processus d'évaluation par les pairs à deux paliers : Palier 1 – évaluation dans la discipline sans notation (autrement dit, les organismes de ce programme sont comparés à des organismes plus petits dans leur discipline artistique). Palier 2 – notation par un comité distinct des dix organismes du programme (autrement dit, ces organismes sont comparés entre eux). Le comité reçoit un résumé écrit de la première évaluation.

En reconnaissance de l'investissement important et permanent du CAO dans ces grands organismes (11 millions de dollars par année), les attentes du CAO envers ces organismes sont un peu plus élevées que pour les autres organismes qui reçoivent des subventions de fonctionnement. Plus précisément, on s'attend à ce que ces grands organismes partagent des ressources et encadrent de petits organismes, en plus d'aider le CAO à atteindre ses priorités stratégiques.

À la suite du résultat du processus d'évaluation des pairs de 2015-2016, deux grands organismes ont reçu une augmentation du financement (TIFF et Stratford), et trois des diminutions (Ottawa Bluesfest, Royal Conservatory of Music et Toronto Symphony Orchestra).

L'évaluation des organismes du programme Organismes majeurs de cette année a noté l'absence de plans et d'initiatives d'équité dans la plupart de ces organismes. Le CAO examine la possibilité de créer un petit fonds de subvention pour encourager et soutenir ces organismes de leadership afin qu'ils puissent créer et mettre en œuvre des plans sur l'équité au cours des trois prochaines années.

### **Engagement du public**

À l'automne de 2015, le CAO a conclu une entente avec la Direction générale de la condition féminine de l'Ontario pour assurer la prestation du nouveau **Fonds de mobilisation créative pour mettre fin à la violence et au harcèlement sexuels en Ontario**. Ce programme de projets sera un outil important pour aider le gouvernement à mettre en œuvre son plan d'action. Les organismes artistiques et les artistes de l'Ontario se concerteront avec des spécialistes de la

prévention de la violence et du harcèlement sexuels sur des projets d'un à trois ans qui mobiliseront des communautés et des individus et qui les aideront à changer leurs attitudes et passer à l'action sur ces importants enjeux sociaux. Le savoir-faire sans pareil du CAO, notamment en matière de prise de décision basée sur l'évaluation par les pairs, a fait du CAO un partenaire naturel pour la Direction générale de la condition féminine de l'Ontario pour ce programme.

Un des objectifs du plan stratégique du CAO est d'aider les artistes et les organismes artistiques à développer des publics qui s'investissent activement dans les arts. Le CAO a démontré sa volonté d'aider les organismes artistiques à intéresser des auditoires en publiant *l'Étude sur l'engagement dans les arts en Ontario* de 2011. Une des principales stratégies utilisées pour accroître la participation du public dans les arts est de favoriser des relations à long terme entre les diffuseurs d'art, les organismes artistiques et les publics en Ontario. Par exemple, *Ontario Danse*, qui en est à sa huitième année, est une initiative à l'échelle de la province qui soutient des compagnies et des diffuseurs de danse partout en Ontario afin d'organiser des activités de danse participatives avant des spectacles de compagnies de danse professionnelles dans les collectivités de l'Ontario.

Tirant profit du modèle d'*Ontario Danse*, deux nouvelles initiatives d'engagement du public ont été lancées en 2013-2014. **Connexions théâtres** bâtit des relations entre les troupes de théâtre francophones et les centres culturels, un réseau provincial d'organismes qui sont des centres de vie communautaire francophone. **Theatre Connects** développe des connexions entre les diffuseurs d'arts et les troupes de théâtre anglophones. Ces initiatives cherchent à augmenter l'implication du public dans les productions des troupes de théâtre francophones et anglophones en Ontario. Des programmes pilotes ont été établis avec des budgets de 200 000 \$ chacun sur deux ans, financés par les fonds de réserve du CAO. En se fondant sur les réussites des deux premières années, le CAO a maintenu cet investissement pendant la troisième année (sujet aux mêmes réductions générales de 5 % comme les autres programmes du CAO). Avec aucune augmentation du budget de base du CAO, le futur des initiatives dépend des fonds disponibles.

Une troisième initiative conçue pour augmenter la participation du public aux arts est un programme pilote, commencé en 2011-2012, appelé **Diffuseurs autochtones du Nord – événements musicaux**. Les objectifs du programme pilote étaient de soutenir la croissance artistique des collectivités autochtones par la présentation de la musique; de renforcer et de développer un réseau de diffuseurs autochtones dans le Nord; de développer et d'intéresser les publics du Nord; et d'améliorer les options de programmation pour les collectivités et les diffuseurs autochtones du Nord. Le budget annuel de ce programme est de 30 000 \$. Le programme a été financé pour une quatrième année en 2014. Bien que ce programme soit petit, il est important. Son impact est tel qu'on prévoit le poursuivre.

### **Plan de développement des arts autochtones Stratégie de musique autochtone**

À la suite d'une consultation communautaire en 2013 auprès de musiciens autochtones et de représentants de l'industrie, la prochaine étape de la stratégie de musique autochtone du CAO a porté sur la création d'un plan de développement du marché de la musique autochtone. Les bureaux des arts autochtones et de la musique du CAO se sont concertés avec Alan Greyeyes, un consultant de renommée nationale de l'industrie musicale autochtone, pour créer le plan. On

prévoit qu'il servira de plan d'action pour le CAO et qu'il concentrera sur le marché et le développement créatif des musiciens autochtones en Ontario. Le plan répertorie les points d'accès de l'industrie pour que les musiciens autochtones puissent se présenter et développer des relations avec l'industrie, et recense les initiatives actuelles de développement de marchés autochtones ainsi que des partenaires nationaux et internationaux possibles pour le développement de programmes. Comme le Conseil des arts du Canada augmente l'attention qu'il accorde aux arts autochtones et au développement de marchés, le CAO travaille étroitement avec ces collègues afin de maximiser les avantages et l'efficacité.

Cette année, le CAO complétera une vidéo sur les protocoles des arts autochtones en tant qu'outil utilisé par tous les artistes et organismes artistiques qui désirent s'associer et intéresser des organismes et des publics autochtones. Cette vidéo viendra s'ajouter à la liste croissante d'outils médiatiques disponibles sur le site Web du CAO.

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

- complétant et diffusant une vidéo sur les protocoles des arts autochtones;
- continuant à décerner le Prix du CAO pour les arts autochtones;
- continuant l'initiative Diffuseurs autochtones du Nord par des subventions et du perfectionnement;
- continuant à diffuser *Shapeshifters*, une série de vidéos sur les arts autochtones produite par le CAO.

### **Initiatives d'éducation artistique**

#### **Artistes en résidence – Éducation (AER-E)**

En 2015-2016, le CAO a maintenu ses partenariats avec 18 conseils scolaires représentant chaque région de l'Ontario avec une contribution dans le cadre de l'Entente Canada-Ontario sur les services en français (CANON); en implantant une stratégie de financement de soutenabilité de programme; et en réaffectant les fonds des autres programmes et initiatives spéciales d'éducation artistique du CAO.

Les améliorations des programmes en 2015-2016 comprennent le soutien des conseils scolaires pour collaborer avec des organismes artistiques locaux, la poursuite du développement d'un cadre de programme pour les conseils scolaires partenaires pour comprendre les diverses étapes du partenariat, et le développement de réseaux communautaires locaux axés sur le soutien de l'éducation artistique. Le travail commencé l'an dernier se poursuit à Kenora, North Bay (français et anglais) et Sudbury (français et anglais), tandis que de nouvelles initiatives ont été lancées à London, Toronto et Kingston en 2015-2016. En 2016-2017, le CAO prévoit que plusieurs collectivités, y compris Hamilton, York Region et Ottawa, activeront un réseau local sur la soutenabilité de l'éducation artistique réunissent les secteurs de l'éducation et de la culture.

Tout le développement du site Web du programme AER-E a été mis en suspens jusqu'à ce que les plans actuels de TI du CAO soient complétés en 2016. En 2016-2017, le programme AER-E verra des améliorations aux ressources du site Web AER-E.

#### **Cours Perfectionnement de l'artiste éducateur du Royal Conservatory**

De 2007 à 2015, le CAO et le RCM ont rejoint 26 collectivités de la province et 820 artistes, dont la majorité n'avait pas de relations de financement auparavant avec le CAO. En 2015-2016, le Royal Conservatory a interrompu ses cours de perfectionnement professionnel des artistes.

Pendant cette pause, le CAO réalise une évaluation des besoins des artistes en matière de compétences de facilitation pédagogique/communautaire et de recherches sur les possibilités de formation en facilitation pédagogique/communautaire pour les artistes de l'Ontario.

Pour soutenir cette évaluation, un sondage a été envoyé en septembre 2015 aux anciens participants du cours Perfectionnement de l'artiste éducateur du Royal Conservatory. Le CAO analysera les données pour recenser les besoins spécifiques de formation des artistes afin d'établir un nouveau modèle efficace et soutenable pour la formation. Premiers résultats du sondage :

- 199 artistes éducateurs qui ont suivi le cours Perfectionnement de l'artiste éducateur du RCM ont participé au sondage.
- Des réponses ont été reçues de toutes les régions de la province et pour chaque année où le cours a été offert.
- 45,5 % des répondants affirment travailler davantage en tant qu'artiste éducateur rémunéré en milieu communautaire après avoir suivi le cours.

En 2015-2016, le CAO investit dans le développement régional de modèles de formation, y compris un modèle du nord-est desservant Manitoulin, Sudbury et North Bay. En 2016-2017, le CAO mettra à l'essai de nouveaux modèles de formation des artistes éducateurs, y compris des modèles développés dans les régions.

### **Soutien des artistes et des organismes francophones**

De 2011 à 2013, le ministère du Patrimoine canadien (MPC) a contribué à un programme pilote du CAO **soutenant des subventions pour les artistes visuels francophones**. En 2014, sans le financement du MPC, le CAO s'est engagé à soutenir le programme, bien qu'à un niveau global réduit, pendant une autre année. En 2014-2015, un nouveau partenariat a été conclu avec le MPC par l'entremise du Fonds d'action culturelle communautaire – Développement des communautés de langue officielle. Le CAO et le MPC ont tous deux engagé un total de 270 000 \$ sur une période de quatre ans, de 2014-2015 à 2017-2018, pour développer la capacité des organismes d'arts visuels francophones et les artistes visuels francophones de l'Ontario. Ceci prolonge le succès du soutien accordé auparavant aux individus en créant des organismes plus robustes qui rattachent les artistes et leurs œuvres à des collectivités plus vastes.

Le CAO a renouvelé son entente d'échange avec le Conseil des arts et des lettres du Québec pour cofinancer les résidences d'artistes de l'Ontario et du Québec entre 2015-2016 et 2017-2018. Ces occasions développent des carrières grâce à des échanges créatifs et la création de réseaux.

Au cours des deux dernières années, le CAO a offert des séances de perfectionnement professionnel à des musiciens et auteurs francophones de la littérature de la diversité culturelle. L'activité de cette année offrira des occasions de perfectionnement à des artistes visuels francophones de la diversité culturelle. On prévoit que 50 artistes y participeront.

### **Soutien des activités artistiques locales, régionales et rurales**

En 2015-2016, le CAO commencera une évaluation du programme Arts du Nord afin de mesurer l'impact de ce programme vieux de neuf ans qui subventionne des artistes et des organismes dans le Nord-Est, le Nord-Ouest et le Grand Nord de l'Ontario. Ces candidats peuvent soumettre une demande au programme Arts du Nord du CAO ainsi qu'à tous les autres programmes.

L'évaluation ne se limitera pas au programme Arts du Nord, car elle examinera également la vaste gamme de programmes et de services de soutien dans le Nord, y compris le rôle des deux conseillères du Nord basées à Sudbury et à Thunder Bay. Cette évaluation est planifiée depuis les deux dernières années, mais des changements de personnel ont retardé son début.

### **Rayonnement et développement**

Le Bureau de liaison et développement a été établi pour mettre en œuvre l'objectif stratégique du CAO d'améliorer son rayonnement et l'accès à ses programmes et services.

Le Bureau de liaison et développement coordonne les initiatives de développement annuelles du CAO en collaboration avec les autres membres du personnel du CAO afin d'assurer que le soutien et les services sont offerts à tous les artistes et organismes artistiques de l'Ontario, tout en accordant une attention particulière aux groupes prioritaires du CAO. Comme indiqué précédemment, afin d'assurer ses activités de rayonnement et de soutien, le CAO a deux conseillères pour le Nord, une à Thunder Bay desservant le Nord-Ouest et le Grand Nord et une à Sudbury qui dessert le Nord-Est. Le poste de conseillère du Nord-Est est actuellement pourvu par un contrat à temps partiel pendant que l'on détermine la meilleure structure pour répondre aux besoins variés de la région. Entre octobre 2015 à octobre 2016, Darlene Naponse, une professionnelle des arts autochtones reconnue, développera et renforcera davantage les services du CAO dans le Nord-Est.

Le CAO continue à améliorer l'accès aux programmes, ressources et services en ayant recours à des rencontres et des activités de sensibilisation, d'information et de perfectionnement.

- Plus précisément, le CAO continue à soutenir et à développer les artistes et les organismes des groupes prioritaires par l'entremise de partenariats, de développement de l'infrastructure, la liaison et des occasions de perfectionnement professionnel.
- Le CAO continue à faciliter les relations et connexions entre les artistes et organismes artistiques ainsi qu'avec les secteurs de l'éducation, de la santé et des services sociaux. En 2015-2016, le CAO a réorienté son programme Arts communautaires et multidisciplinaires et créé le programme Arts axés sur la communauté pour mieux desservir les artistes et les organismes qui forment des partenariats dans les secteurs mentionnés précédemment.
- Le CAO continue à produire des outils et des ressources imprimées et de plus en plus de ressources en ligne pour soutenir les artistes et les organismes artistiques au cours du processus des demandes.
- Le CAO augmente sa capacité d'utiliser des webinaires, la baladodiffusion et les médias sociaux en tant que véhicules pour améliorer sa portée et réaliser des efficacités. Le site Web du CAO comprend maintenant les outils vidéo suivants :
  - une vidéo à l'intention des personnes qui présentent leur première demande;
  - une vidéo en American Sign Language sur *Dynamique des arts et intérêt public* (le plan stratégique du CAO);
  - *Matériel d'appui efficace : arts visuels et métiers d'art*;
  - *Matériel d'appui efficace : arts de la scène*;
  - une vidéo à l'intention des artistes sourds et des artistes handicapés;
  - *Shapeshifters*, des profils d'artistes et d'organismes autochtones de l'Ontario.

Nous avons également de nombreux balados qui portent sur des questions fréquentes au sujet des divers programmes de subvention du CAO.

- L'engagement du CAO en faveur de la sensibilisation aux arts communautaires professionnels et l'accès à ces arts a commencé par deux années de soutien à un contrat avec le Conseil des arts de Windsor pour un modèle de développement des arts locaux avec un animateur régional des arts communautaires à temps partiel. Cette initiative a été reprise pendant deux ans à Kingston et maintenant à Mississauga. Le plan pour 2016-2017 est d'investir de façon semblable dans la région de Barrie.
- Le CAO continue à travailler avec la Maytree Foundation/DiverseCity pour élaborer des outils et des possibilités pour aider les organismes artistiques à accroître davantage la diversité culturelle de leurs conseils de gouvernance.

**Accès et liaison pour les artistes handicapés et les artistes sourds** – Le CAO continue à développer des soutiens et des services en réponse aux besoins des artistes sourds et des artistes handicapés.

- En 2015-2016, le CAO a créé son premier programme pour les artistes sourds et les artistes handicapés pour soutenir les projets de ces artistes. La création du programme repose sur un rapport préparé par Tangled Arts and Disabilities.
- En septembre 2015, le CAO a conclu un contrat d'un an pour son premier poste de coordonnatrice en matière d'équité, de diversité et d'accessibilité. Cette nouvelle collègue guidera l'élaboration des politiques, la sensibilisation et la formation du personnel sur des questions connexes, et cherchera à améliorer continuellement l'accessibilité globale des programmes et services du CAO.
- Un budget réservé aux pratiques des artistes sourds et des artistes handicapés fournit également du soutien à ces artistes pour préparer des demandes de subvention ainsi que pour les coûts additionnels associés à l'accès ou aux handicaps des projets subventionnés. Le CAO s'est également engagé à augmenter le nombre de jurés et de conseillers pairs qui siègent à ses comités d'évaluation. En 2015-2016, l'objectif fixé était d'avoir dans chaque secteur de subventions au moins un évaluateur sourd ou handicapé et nous sommes en voie de le réaliser.
- Par l'entremise d'un partenariat avec l'Inclusive Media and Design Centre de l'Université Ryerson, le CAO a élaboré une vidéo et une ressource en ligne à l'intention des artistes sourds et des artistes handicapés.
- Le CAO s'est engagé à assurer le perfectionnement professionnel de son personnel au sujet des enjeux entourant les pratiques des artistes sourds ou handicapés.

**Accès** – Le CAO améliorera l'accès à ses programmes de subvention des façons suivantes :

- En augmentant la capacité du CAO de proposer des webinaires et des balados avant la date limite des programmes de subventions de projet.
- En mettant au point un nouveau processus de demande en ligne tout en continuant à produire des outils et des ressources imprimées et en ligne pour assister les artistes et les organismes artistiques au cours de la transition vers le nouveau processus de demande en ligne.
- En continuant à diffuser un manuel à l'intention des diffuseurs autochtones du Nord.

**Partenariats** – Dans le cadre de la mise en œuvre de son nouveau plan stratégique, le CAO continuera à **bâtir des partenariats dans le secteur des arts ainsi qu'avec d'autres secteurs** afin de maximiser son impact et son efficacité. Il le fera en procédant de la façon suivante :

- En continuant à bâtir et à maintenir des relations avec le personnel de divers ministères de l'Ontario, les réseaux des organismes de soutien, les centres d'encadrement des petits entrepreneurs, les réseaux de développement des affaires et le Comité des organismes et des ministères desservant le Nord de l'Ontario, etc., par le biais de séances d'information, de séances de rédaction de demandes de subvention, d'ateliers, etc.
- En convoquant les organismes de service aux arts de la province pour favoriser le dialogue entre les organismes de service aux arts et d'autres organismes qui desservent les milieux des arts en Ontario pour trouver des idées d'intérêt mutuel y compris des approches au perfectionnement, au partage de ressources, à la formation et à la promotion des intérêts, etc.
- Le CAO s'est associé à la Metcalf Foundation, la Fondation Trillium, le Toronto Arts Council et le Conseil des arts du Canada pour investir dans un projet pilote de trois ans pour un modèle de plateforme de bienfaisance partagée pour les arts. Ce partenariat explorera une nouvelle façon de travailler qui avantagera les petits organismes plus petits et explorera des modèles efficaces et efficaces de structures administratives allégées, de frais généraux partagés, et d'une capacité accrue de collecter des fonds en pouvant émettre des reçus à des fins d'impôt.

#### **Développement de marchés nationaux et internationaux**

Le CAO a développé une proposition pour un fonds de développement des marchés dans le but d'aider le gouvernement à atteindre ses objectifs dans plusieurs domaines clés y compris le développement économique, la création d'emplois, le renforcement de la marque de l'Ontario et l'amélioration de la compétitivité internationale de l'Ontario.

En prévision du futur fonds de développement du marché pour soutenir les arts et les organismes artistiques de l'Ontario dans le but d'augmenter leurs marchés nationaux et internationaux, le CAO a déjà investi dans une subvention de projet pilote de 20 000 \$ au Centre Harbourfront pour soutenir la présence de l'Ontario à CINARS, un marché international biennal renommé qui a lieu à Montréal. En novembre 2014, Harbourfront a présenté huit productions ontariennes à des acheteurs internationaux à CINARS. Les artistes et les groupes participants ont fait état de leur succès à connecter avec des acheteurs internationaux dans ce marché grâce au programme de mentorat de Harbourfront, de développement des approches et de réseautage, ce qui a été rendu possible grâce au soutien de l'investissement du CAO.

En 2015-2016, le CAO a créé un modeste fonds de développement du marché de 40 000 \$ pour faire des investissements stratégiques afin d'aider les artistes et les organismes artistiques de l'Ontario à atteindre de nouveaux marchés. Jusqu'à présent, les musiciens francophones de l'Ontario ont été soutenus pour participer au Festival international de la chanson de Granby (un marché des arts du Québec), et des danseurs et des organismes de danse de l'Ontario ont rejoint des programmeurs internationaux avec une vitrine sectorielle qui a eu lieu lors de Fall for Dance North, un nouvel événement qui a eu lieu à Toronto en septembre 2015.

## Liste des programmes du CAO et de leurs dates limites en 2016

<b>ACCÈS ET ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE</b>	3 mai	<b>FONDS DE MOBILISATION CRÉATIVE POUR METTRE FIN À LA VIOLENCE ET AU HARCÈLEMENT SEXUELS EN ONTARIO</b>	1 <sup>er</sup> déc.
<b>ARTS FRANCOPHONES</b>		<b>LITTÉRATURE</b>	
Aide à la diffusion artistique	1 <sup>er</sup> avr.	Block Grants to Book Publishers	2 févr.
Aide à la diffusion artistique – projets	1 <sup>er</sup> avr. + 15 sept.	Literary Festivals and Organizations	15 mars
Artistes visuels et des métiers d'art	1 <sup>er</sup> sept.	Literary Festivals and Organizations Projects	15 mars
Arts visuels, arts médiatiques et métiers d'art :		Magazines – Operating	1 <sup>er</sup> juin
Organismes et centres d'artistes	15 avr.	Magazines – Projects	1 <sup>er</sup> juin
Avance médias	4 oct.	De bouche à oreille	1 <sup>er</sup> déc.
Chanson et musique	15 juin + 1 <sup>er</sup> déc.	Writers' Reserve	
Création littéraire	1 <sup>er</sup> déc.	Demandes acceptées par les recommandataires de septembre à janvier 2017	
Édition	17 févr.	Writers' Works in Progress	17 févr., 15 juin + 18 oct.
Jets de théâtre	15 avr. + 18 oct.	Writers' Works in Progress – Comic Arts	1 <sup>er</sup> déc.
Organismes francophones de service aux arts	17 févr.	Writers' Works in Progress – Northern Competition	1 <sup>er</sup> déc.
Projets d'édition	17 févr.		
Projets de service aux arts francophones	2 mars	<b>MÉTIER D'ART</b>	
Théâtre	15 avr.	Projets de métiers d'art – connexions	18 oct.
		Projets de métiers d'art – création et développement	18 oct.
<b>ARTS AUTOCHTONES</b>		<b>MULTIARTS ET INTERARTS</b>	
Artistes autochtones dans la communauté	17 févr. + 15 sept.	Organismes multiarts et interarts	1 <sup>er</sup> avr.
Projets d'arts autochtones	17 févr. + 15 sept.	Projets multiarts et interarts	15 mars + 18 oct.
Diffuseurs autochtones du Nord – événements musicaux	2 févr. + 1 <sup>er</sup> déc.**		
<b>ARTS AXÉS SUR LA COMMUNAUTÉ</b>		<b>MUSIQUE</b>	
Artistes dans la communauté ou le milieu de travail	1 <sup>er</sup> mars + 4 oct.	Chorales et groupes de chant	17 févr.
Organismes artistiques axés sur la communauté	1 <sup>er</sup> avr.	Organismes de chant choral	17 févr.
		Enregistrement de musique classique	4 oct.
<b>ARTS DU NORD</b>	17 mai + 15 nov.	Commandes d'œuvres musicales	4 oct.
		Opéra	2 févr.
<b>ARTS MÉDIATIQUES</b>		Projets d'opéra	2 févr.
Aide aux expositions		Musique populaire	15 juin + 6 déc.
Demandes acceptées par les recommandataires de juin à janvier 2017		Diffuseurs et producteurs	1 <sup>er</sup> avr. + 1 <sup>er</sup> nov.
Organismes d'arts médiatiques	1 <sup>er</sup> mars	Diffuseurs et producteurs – projets	1 <sup>er</sup> avr. + 1 <sup>er</sup> nov.
Projets d'arts médiatiques	1 <sup>er</sup> mars + 15 sept.		
Artistes médiatiques		<b>ORGANISMES DE SERVICE AUX ARTS</b>	
en début de carrière	1 <sup>er</sup> nov.	Arts Service Organizations	2 févr.
En milieu de carrière et établis	15 avr. + 4 oct.	Arts Service Projects	1 <sup>er</sup> mars
<b>ARTS VISUELS</b>		<b>ORGANISMES MAJEURS</b>	1 <sup>er</sup> avr.
Projets de commissariat d'expositions autochtones	4 oct.	<b>PRATIQUES DES ARTS SOURDS OU HANDICAPÉS</b>	
Projets de commissariat d'expositions de cultures diverses	4 oct.	Projets d'artistes sourds et handicapés	15 sept.
Galeries d'art publiques	1 <sup>er</sup> juin	Pratiques des artistes sourds ou handicapés – aide pour matériaux et fournitures	
Projets de galeries d'art publiques	1 <sup>er</sup> juin	Demandes acceptées par le CAO de septembre à février 2017	
Artistes visuels			
En début de carrière	22 nov.	<b>PRIX</b>	
En milieu de carrière	15 sept.	Prix des arts autochtones du Conseil des arts de l'Ontario	17 févr.
Établis	3 mai	Prix de la première ministre pour l'excellence artistique	1 <sup>er</sup> déc.
Arts visuels :		<b>THÉÂTRE</b>	
centre d'artistes autogérés et organismes	1 <sup>er</sup> mars	Playwright Residency	1 <sup>er</sup> avr.
Projets d'arts visuels	15 juin + 15 déc.	Theatre Creators' Reserve	
<b>CHALMERS</b>		Demandes acceptées par les recommandataires de septembre à janvier 2017	
Bourses Chalmers de recherche artistique	15 juin	Theatre Organizations	15 mars
Subventions Chalmers de perfectionnement professionnel	1 <sup>er</sup> juin	Theatre Organizations (Summer Theatres Only)	1 <sup>er</sup> nov.
<b>COMPAS</b>	1 <sup>er</sup> mars, 5 juil. + 1 <sup>er</sup> nov.	Theatre Projects	2 févr. + 3 août
<b>CONSEILS DES ARTS COMMUNAUTAIRES</b>	1 <sup>er</sup> avril	<b>TOURNÉES</b>	
<b>DANSE</b>		Tournées nationales et internationales	17 févr. + 15 sept.
Formation en danse autochtone et de cultures diverses	15 sept.	Résidences nationales et internationales	1 <sup>er</sup> avr. + 4 oct.
Initiatives de danse	1 <sup>er</sup> avr. + 4 oct.	Diffuseurs des arts de l'Ontario	17 févr. + 15 sept.
Organismes de danse	17 févr.	Tournées ontariennes	17 févr. + 15 sept.
Ontario danse	15 mars		
<b>ÉDUCATION ARTISTIQUE</b>		<i>Les deux programmes suivants offrent des subventions pour les artistes visuels et les artistes de métiers d'art :</i>	
Artistes autochtones dans les écoles	15 janv.	Aide aux expositions	
Projets d'éducation artistique	1 <sup>er</sup> mars + 4 oct.	Demandes acceptées par les recommandataires de juin à janvier 2017	
Artistes en milieu éducatif	15 janv.	Artistes autochtones – aide pour matériaux et fournitures	
Organismes d'éducation artistique	1 <sup>er</sup> avril	Demandes acceptées par les recommandataires de juillet à février 2017	
		<b>LEGEND</b>	
		(new) Nouveau programme	
		** Nouvelle date	

## **Ressources nécessaires pour atteindre les buts et les objectifs**

Pour que le CAO puisse accomplir les activités décrites dans ce plan, nous croyons que notre financement de base actuel doit, tout au moins, être maintenu à son niveau actuel de 60 millions de dollars (voir l'Annexe 1 - Sommaire des prévisions financières) ainsi que notre effectif actuel d'ETP de 64,82 employés, ce qui comprend les postes temporaires, contractuels et de projets spéciaux (voir l'Annexe 2 - Prévision d'ETP).

Si notre financement est augmenté, nous pourrions bien sûr aller au-delà de ce qui est décrit dans ce plan pour poursuivre nos objectifs stratégiques.

## Recherche

La production et le partage d'études crédibles sont des aspects importants de la volonté du CAO de défendre la valeur des arts dans la vie quotidienne. De fait, le plan stratégique du CAO indique que la collecte, l'analyse et le partage de recherches sur la contribution des arts en Ontario sont une stratégie clé pour atteindre son objectif de sensibiliser le public à la valeur des arts. Les recherches du Conseil des arts de l'Ontario soutiennent son travail en plus d'aider aux efforts de planification et de défense des intérêts des artistes et des organismes artistiques en Ontario.

Le Bureau de la recherche surveille de façon permanente les recherches externes sur les arts afin de trouver des résultats d'études crédibles qui se rapportent aux effets personnels, sociaux et économiques des arts dans la société.

De plus, les initiatives suivantes ont été complétées ou sont en cours en 2015-2016 :

- Une série d'analyses internes spécifiques dans le cadre du processus de planification stratégique du CAO.
- Identification et exploration des initiatives de recherche pour appuyer le plan stratégique, en concentrant sur la contribution économique et sociale des artistes et des organismes artistiques sans but lucratif de l'Ontario.
- Soutien de la diffusion en continu de *Reframing Cultural Policy Dialogue*, un symposium organisé par *The Arts Advocate* en juin 2015, pour permettre la participation des représentants du secteur des arts partout en Ontario. Plus de 630 personnes au Canada ont participé au symposium grâce à la diffusion en continu.
- Poursuite du partenariat avec le Conseil des arts du Canada et autres pour l'*Étude cartographique de la danse*, une étude monumentale qui cherche à mieux comprendre la portée des activités de danse au Canada par une variété d'initiatives de recherche et de consultation. Le dernier volet est un sondage pour explorer l'impact social des organismes de danse. Le sondage est en cours, son analyse et le rapport devant avoir lieu en 2016.
- Poursuite du partenariat avec Patrimoine canadien (PC) et le Conseil des arts du Canada (CAC) pour cofinancer la série *Regards statistiques sur les arts* (RSA) et le bulletin *Recherches sur les arts* – deux importants vecteurs de diffusion des résultats des recherches dans les milieux des arts. Les rapports RSA de cette année comprennent une analyse des diplômés récents des programmes d'arts et des antécédents scolaires des artistes professionnels et un profil des donateurs et bénévoles du secteur des arts et de la culture.
- Dans le but de prolonger un rapport RSA précédent sur les artistes au Canada, le CAO a demandé des données additionnelles sur les professions artistiques en Ontario auprès de l'Enquête nationale auprès des ménages (ENM) et de l'Enquête sur la population active (EPA) portant sur le profil économique et démographique des artistes de l'Ontario. Les données de l'ENM fournissent également au CAO des données de référence pour mesurer notre progrès par rapport aux groupes prioritaires et à d'autres indicateurs stratégiques.

- Participation continue avec le ministère du Patrimoine canadien et autres en tant que partenaire de la stratégie sur les statistiques culturelles.
- Participation aux activités et consultations du ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport dans le cadre de l'élaboration d'une stratégie pour le secteur culturel de l'Ontario et du cadre d'action pour les arts.

De plus, le Bureau de la recherche du CAO participe à la mise au point de méthodes pour suivre les progrès réalisés par le CAO dans la mise en œuvre de son plan d'équité et de son plan stratégique, notamment en établissant et en mettant à jour les indicateurs du rendement du CAO.

En 2016-2017, le CAO compte poursuivre son partenariat avec Patrimoine canadien et le Conseil des arts du Canada pour la série *Recherches statistiques sur les arts* et *Recherches sur les arts*.

Le CAO continuera également à être membre du consortium de la stratégie sur les statistiques culturelles afin de soutenir la continuation des données sur l'impact économique du Compte satellite de la culture.

Nous poursuivrons nos initiatives de recherches sur la contribution économique et sociale des artistes et des organismes artistiques sans but lucratif de l'Ontario. La sélection des autres initiatives spécifiques de recherches en 2016-2017 s'inspirera du plan stratégique, notamment des initiatives démontrant l'intérêt public et la valeur du financement public des arts.

## Évaluation des programmes

### **Rapport sur l'exercice 2015-2016**

- Arts du Nord – L'évaluation du programme Arts du Nord ainsi que du rôle des conseillers régionaux se poursuit en 2015-2016.

### **Projets pour l'exercice 2016-2017**

- Arts du Nord – L'évaluation sera terminée. Tout changement aux programmes de subventions ou aux services régionaux sera proposé après l'évaluation.
- Programmes d'éducation artistique – Le CAO commencera à mettre au point un cadre d'évaluation des éléments des programmes et services d'éducation artistique.

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

Le CAO a noté dans un **dossier d'évaluation des risques** tous les risques recensés qui peuvent avoir une incidence sur la réalisation des objectifs du CAO. Les risques sont énumérés selon les catégories de risques établies par le ministère et comportent une évaluation de leur probabilité et leur impact, les stratégies d'atténuation en place et une évaluation du risque global. Les responsables des risques sont également indiqués afin d'assurer la bonne gestion de ces risques.

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

Le dossier d'évaluation des risques du CAO se trouve en pièce jointe à l'annexe 3.

## Analyse de l'écosystème

Cette analyse propose un résumé des principaux enjeux ou facteurs de l'écosystème interne et externe du CAO qui vont vraisemblablement avoir une incidence directe ou indirecte (à cause des effets sur la clientèle du CAO) sur les activités du CAO au cours du prochain exercice.

### **ENJEUX/FACTEURS EXTERNES**

L'impact individuel et cumulatif des changements législatifs et de politiques dont il est question ci-dessous sera l'augmentation des obligations ou des exigences des artistes et organismes artistiques, entraînant des pressions vers le haut sur leurs coûts (ou une diminution concomitante de leurs activités). Somme toute, le secteur des arts est « à bout de souffle » tout en tentant de répondre aux nouveaux besoins et aux nouvelles possibilités. Ce fait peut créer des attentes de soutien accru que le CAO ne pourra pas satisfaire dans son cadre actuel de financement. Dans ce contexte, l'« inconnu » présenté par l'élection récente du gouvernement libéral à Ottawa, ainsi que d'autres changements importants en cours sur le plan fédéral, font que l'environnement pour le secteur des arts, et donc pour le CAO, est très incertain.

### **Enjeux et tendances touchant le secteur des arts en Ontario**

Basés en grande partie sur l'information découlant du processus d'évaluation des demandes adressées aux programmes de fonctionnement du CAO de 2015-2016, les enjeux et facteurs suivants ont une incidence sur les activités du secteur professionnel des arts sans but lucratif de l'Ontario.

#### ***Environnement économique***

Les organismes artistiques de toutes les grandeurs continuent de signaler des impacts négatifs à cause de la morosité économique. Les organismes font état de difficultés permanentes à générer assez de revenus de la vente de billets, des activités de collecte de fonds et de donateurs individuels, ainsi qu'une concurrence accrue avec les autres organismes artistiques et les autres secteurs pour le soutien des entreprises et du secteur privé. De plus, les grands organismes subissent l'impact négatif continu de la faiblesse des taux d'intérêt sur les investissements, et l'effet à double tranchant du faible dollar canadien, qui d'une part contribue à la vente de billets aux États-Unis, mais d'autre part, augmente les paiements aux artistes dans d'autres devises (surtout en dollars américains). Pour ajouter au sentiment d'incertitude, plusieurs organismes de grande et de petite taille doivent négocier de nouvelles conventions collectives au cours des trois prochaines années. D'autres pressions spécifiques sur le revenu portent sur les effets du Programme des travailleurs étrangers temporaires et du nouveau régime sur le droit d'auteur. Nous reviendrons sur ces deux enjeux.

Beaucoup d'organismes mentionnent les pressions qui en résultent sur le personnel, les bénévoles et les ressources, disant qu'ils sont « à bout de souffle ». En réponse, bon nombre d'entre eux cherchent à diversifier leurs sources de revenus. Toutefois, ils doivent souvent adapter ou réduire leur programmation à cause d'un manque de soutien, ce qui entraîne des effets négatifs sur le développement artistique du secteur. D'autre part, cet environnement

financier fragile empêche souvent les organismes de prendre des risques dans la composition de leur programmation, résultant parfois dans les choix conservateurs des artistes ou des œuvres qu'ils présentent. Dans les cas extrêmes, des crises de revenus ont obligé certains organismes à fermer leurs portes. Parmi des cas récents, il y a Orchestra London (qui affirme que la perte d'un important don était un facteur) et Opera Lyra à Ottawa (qui a affirmé que toutes ses sources de revenus étaient inférieures aux attentes). Pris ensemble, ces facteurs contribuent à une augmentation de la pression pour un financement stable et sûr du CAO.

### ***Évolution des modèles de fonctionnement***

Cette obligation de sans cesse augmenter les revenus gagnés et ceux du secteur privé, à un moment où le soutien du secteur public recule ou est stable, entraîne un réexamen des modèles complets de fonctionnement dans certains secteurs. Ainsi, la ville de London explore les options pour un modèle d'orchestre soutenable et, pendant ce temps, les anciens musiciens d'Orchestra London offrent des concerts de temps en temps. Dernièrement, ils ont entrepris un sondage en ligne pour tenter de découvrir comment conserver la musique orchestrale dans la scène culturelle locale.

Les modèles de revenus dans d'autres domaines connaissent un changement fondamental à cause de l'évolution générale de leur environnement de fonctionnement. Ainsi, moins de compagnies de danse ont des ensembles de danse à temps plein et l'on constate de plus en plus de collectifs de danse et de compagnies à base de projets. Le secteur de l'édition de livres est un autre exemple. Son modèle de revenus évolue rapidement dans un environnement au détail en pleine mutation. Les petits éditeurs et les éditeurs spécialisés misent de plus en plus sur leurs boutiques en ligne et la vente au détail à l'extérieur des librairies traditionnelles (comme les librairies éphémères, les salons du livre et les autres types de magasins). La consolidation et la perte de certains réseaux de distribution canadiens sont également une source de préoccupation pour les éditeurs.

Dans le cadre de son plan stratégique, le CAO recense les stratégies pour soutenir les nouveaux modèles organisationnels explorés par le secteur des arts. D'autre part, de nouveaux organismes émergents dans plusieurs secteurs ont signalé cette année leur désir de faire partie du courant traditionnel de subventions de fonctionnement du CAO. Avec un budget stagnant, c'est un défi permanent pour le CAO de trouver un équilibre entre l'intérêt permanent du secteur dans le soutien pour des subventions de fonctionnement et son exploration de nouveaux modèles organisationnels.

### ***Partenariats et collaborations***

Les organismes artistiques entreprennent de nouvelles initiatives de collaboration – tant comme un moyen économique de partager des ressources dans un contexte de budgets limités, que pour la poursuite d'objectifs artistiques ou autres. Les partenariats entre deux ou plusieurs musées d'art pour présenter des expositions à chaque musée en sont un exemple, où les coûts considérables de production du catalogue sont partagés entre les organismes partenaires. Le projet RISER, dirigé par Why Not Theatre, est un exemple d'un partenariat entre des compagnies établies dont Theatre Centre dans le cadre d'un modèle de collaboration pour la production de spectacles, offrant aux compagnies indépendantes une salle, du mentorat et des outils techniques.

Les partenariats augmentent également entre les organismes des arts axés sur la communauté de Toronto et les groupes artistiques et non artistiques en région, notamment sous forme d'un nombre croissant d'occasions de formation et de mentorat dans les collectivités régionales. Les organismes de Toronto ont aussi été invités à fournir des résidences communautaires partout en province. Les collaborations augmentent également entre les festivals littéraires : le Festival international des auteurs a offert le Centre Harbourfront comme nouvel endroit pour Word on the Street et organise son programme de tournées en partenariat avec des diffuseurs locaux lorsque possible; VERSeFest à Ottawa fonctionne également comme plateforme informelle partagée pour des organismes littéraires locaux. Réunir, établir des relations et promouvoir des collaborations au sein du milieu des arts font partie des stratégies préconisées dans le plan stratégique du CAO.

### **Technologie**

Le changement technologique continue de présenter des possibilités et des défis pour le secteur des arts en Ontario.

Les musées d'art investissent dans des outils en ligne pour partager leurs collections. Plusieurs d'entre eux créent des bases de données de leurs collections, ce qui nécessite l'amélioration de la capacité du personnel de photographier les œuvres, d'obtenir les droits de reproduction et de gérer des actifs numériques. De leur côté, les organismes des arts de la scène continuent d'explorer les nouvelles possibilités technologiques de présenter leur forme d'art et d'atteindre de nouveaux publics (souvent plus jeunes).

On prévoit que l'apprentissage en ligne et numérique sera de plus en plus une priorité du ministère de l'Éducation de l'Ontario, notamment par l'importance croissante qu'on lui accordera lors du prochain examen du curriculum artistique de la province (qui aura vraisemblablement lieu en 2018-2019). Ce développement aura un impact sur les nombreux artistes et organismes artistiques investis dans l'éducation artistique en milieu scolaire, car il exigera une nouvelle approche, ce qui pourrait avoir un effet sur la sélection et la formation des artistes par les organismes au cours des prochaines années et offrir de nouvelles occasions aux artistes qui incorporent (ou qui peuvent incorporer) des outils numériques dans leur pratique.

Comme il a été indiqué précédemment, les éditeurs de livres et de périodiques font face à des changements fondamentaux dans leur environnement, le plus souvent en lien avec la technologie. Du côté des périodiques, le modèle de revenu traditionnel fondé sur les ventes en kiosques et les abonnements ainsi que les revenus généraux des abonnements perdent de leur importance, surtout pour de nombreux périodiques culturels. Les périodiques doivent trouver de nouvelles façons d'atteindre leurs lecteurs et de fournir une expérience en ligne cohérente. Comme Internet est maintenant surtout consulté sur des tablettes et des téléphones intelligents, les périodiques adaptent leurs sites Web en fonction des petits écrans de ces appareils mobiles. Plusieurs ont navigué cette transition cette année, mais beaucoup de périodiques ont de la difficulté à faire les importantes mises à niveau technologiques. Les périodiques qui n'existent que sur Internet ont moins de possibilités de produire des revenus gagnés. Le nouveau programme *Magazines - Projects* du CAO soutiendra de nouvelles publications dans ce domaine.

Toutes ces incursions dans les nouvelles technologies exigent des ressources humaines et financières additionnelles ainsi que de la formation pour développer les capacités du personnel.

La gestion de ces enjeux augmente la pression sur les budgets de fonctionnement (et les subventions) et oblige le CAO à considérer comment les programmes existants répondent à l'évolution technologique dans tout le secteur.

### ***Installations et infrastructure***

Les organismes basés sur des installations dans toutes les disciplines signalent une foule de défis y compris le besoin de capitaux pour améliorer leurs systèmes de ventilation et d'éclairage des anciens immeubles énergivores et de mettre en œuvre les normes sur l'accessibilité tout en subissant une réduction de leurs revenus de location. Pour les artistes et les organismes qui n'ont pas leurs propres installations, l'accès à des salles de répétition, de spectacle et d'exposition adéquates et abordables demeure un problème considérable.

Des projets pour des installations nouvelles ou agrandies ont été entrepris dans plusieurs secteurs, souvent sous forme d'initiatives de collaboration multifonctionnelle entre plusieurs organismes. Bien que ces projets mènent à de nouveaux espaces artistiques en grande demande, ce sont des initiatives coûteuses de longue haleine qui imposent une forte pression sur le personnel et les ressources des organismes concernés. Par exemple, la salle de spectacle La Nouvelle Scène à Ottawa est aux prises avec des dépassements de coûts, et prend beaucoup plus de temps à compléter qu'il n'était prévu, laissant plusieurs troupes de théâtre francophones sans salle.

### ***Relève et renouvellement***

La relève et le renouvellement demeurent un défi important pour le secteur, puisque bon nombre des dirigeants actuels prendront prochainement leur retraite. Certains domaines voient déjà un roulement élevé dans les postes de direction sans qu'il y ait un réservoir adéquat où trouver des successeurs compétents pour les remplacer. La planification de la relève, y compris les occasions de mentorat et de perfectionnement professionnel, est un besoin essentiel pour le renouvellement du secteur.

### ***Développement de marchés internationaux et tournées***

Des organismes artistiques de plusieurs secteurs ont indiqué que les tournées internationales et le développement de marchés sont des stratégies importantes pour aider à développer et à diversifier les sources de revenus, augmenter les possibilités de travail pour les artistes de l'Ontario, développer la présence mondiale de l'Ontario, et renforcer les possibilités commerciales et d'affaires générales de la province. L'augmentation des revenus des tournées constitue un défi pour certains organismes qui ont épuisé les ressources des donateurs locaux et des commandites des entreprises pour financer leur saison à domicile et ont de la difficulté à trouver des dollars additionnels pour payer pour leurs tournées. Ils affirment avoir besoin de ressources additionnelles pour profiter de ces possibilités, y compris du soutien financier et l'accès aux renseignements stratégiques.

D'autre part, les technologies numériques en évolution rapide offrent la possibilité de nouveaux marchés internationaux pour les artistes et les organismes artistiques de l'Ontario. Toutefois, bon nombre d'entre eux n'ont pas les connexions ni le capital pour profiter de ces occasions pour mettre leurs produits artistiques dans ce marché en expansion.

## **Environnement des politiques et lois – gouvernement fédéral**

### ***Droit d'auteur et paiement des artistes***

L'élargissement de la définition de l'utilisation équitable dans la *Loi de modernisation du droit d'auteur*, ainsi que l'interprétation généreuse de cette loi, a entraîné une réduction des revenus des auteurs et éditeurs provenant des droits de reprographie. Des actions devant les tribunaux actuellement en cours peuvent inverser l'interprétation du secteur éducatif, mais ce sera plusieurs années avant que les causes devant les tribunaux soient définitivement réglées. Les musiciens (et les compagnies de disque) pourront toucher à des redevances grâce à un amendement de juin 2015 à la *Loi sur le droit d'auteur* qui fait passer la durée de protection des interprètes et des créateurs d'enregistrements sonores de 50 à 70 ans. Le Canada aligne ainsi sa loi avec ses principaux partenaires commerciaux, un changement que l'on attribue généralement aux négociations en vue du Partenariat transpacifique (PTP).

En février 2015, CARFAC (Canadian Artists' Representation/Le Front des artistes canadiens) et RAAV (Le Regroupement des artistes en arts visuels) – les associations qui représentent les artistes visuels professionnels du Canada – ont négocié leur première convention collective avec le Musée des beaux-arts du Canada. La convention précise les cachets minimums obligatoires et les conditions de travail offerts aux artistes par le musée. De plus, les artistes seront compensés pour des services professionnels offerts au musée, y compris pour la préparation et l'installation d'une exposition ainsi que pour des conférences et des présentations publiques. On s'attend à ce que la convention et les normes qu'elle établit aient des incidences sur d'autres musées.

### ***Programme des travailleurs temporaires étrangers***

Les modifications apportées en juin 2014 à la loi sur le Programme des travailleurs temporaires étrangers (PTTE), un programme qui évalue et autorise l'entrée de travailleurs étrangers au Canada, ont augmenté les coûts et le fardeau administratif pour les organismes d'arts de la scène qui embauchent des artistes étrangers (comme les danseurs, chanteurs, chorégraphes et chefs d'orchestre). Les révisions à la loi comprennent un examen plus serré de la justification d'embaucher des travailleurs étrangers, une augmentation des frais pour obtenir une étude d'impact sur le marché du travail de 275 \$ à 1 000 \$ par travailleur et par période de travail, l'établissement des salaires médians différentiels par province, et un engagement de payer les étrangers 18 % de plus que le salaire médian de la province.

Le principal effet de ces révisions du PTTE sur les organismes artistiques est le coût et le fardeau administratif des exigences de l'étude d'impact sur le marché du travail. De plus, les salaires médians fixés sont habituellement en décalage par rapport aux salaires des organismes artistiques professionnels de la scène sans but lucratif de l'Ontario. Ainsi, le salaire fixé à Toronto en vertu du PTTE est basé sur les taux du théâtre commercial. De plus, les organismes qui font des tournées au Canada doivent payer leurs travailleurs étrangers les taux provinciaux différents pendant une seule tournée. Le PTTE met également les organismes artistiques de l'Ontario à un désavantage comparativement aux organismes étrangers qui font des tournées au Canada, qui ne sont pas sujets au PTTE et qui paient typiquement des cachets inférieurs.

Des organismes dont des membres du Performing Arts Alliance et de la Canadian Actors Equity Association ont demandé des révisions pour éviter les conséquences indésirables des modifications au PTTE. En décembre 2015, le gouvernement du Canada a annoncé une exemption à l'étude d'impact sur le marché du travail pour certaines disciplines des arts de la

scène, soit la danse, l'opéra, l'orchestre et le théâtre. Au moment de la rédaction, cette exemption se limitait aux étrangers embauchés par des organismes qui reçoivent un soutien de fonctionnement pluriannuel du Conseil des arts du Canada, ou soutenu par crédit parlementaire. Cette exemption a grandement réduit, mais n'a pas éliminé, le fardeau financier et administratif du PTTE sur les organismes artistiques de l'Ontario.

### ***Parlons télé***

On s'attend à ce que les décisions du Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes (CRTC) découlant des audiences Parlons télé aient un impact négatif sur les artistes et les autres producteurs de contenu de l'Ontario. Plus précisément, les décisions suivantes sont critiquées par certains participants du secteur comme diminuant les possibilités pour les créateurs canadiens :

- Élimination du quota actuel de 55 % de contenu canadien dans les émissions pendant la journée sur les chaînes traditionnelles et établissement d'une base de 35 % pour les chaînes spécialisées.
- Bien que le montant de dollars consacré à la programmation canadienne doive demeurer aux niveaux actuels, on encourage des investissements dans des productions plus importantes, et on anticipe qu'il y aura moins d'émissions. On s'inquiète que des fonds seraient détournés des petites productions indépendantes (y compris les documentaires) et des programmes existants comme MUCHFact et le Programme d'avantage vidéo (PAV) qui soutiennent la création de vidéoclips canadiens et le profil des artistes émergents.
- La création proposée de deux projets pilotes qui seraient exemptés du processus de certification du contenu canadien standard préoccupe certains du secteur, y compris les réalisateurs et les acteurs/interprètes. Plus précisément, chaque émission pilote reconnaîtrait comme contenu canadien : (1) des productions de dramatiques ou de comédies de fiction basés sur des romans « bestsellers » canadiens; et (2) des productions avec des budgets d'au moins 2 millions de dollars par heure qui comprennent au moins un producteur canadien, un interprète canadien et un scénariste canadien.
- Aucun changement à l'Ordonnance d'exemption relative aux médias numériques (OERMN) – autrement dit, le refus du CRTC d'exiger que les services de diffusion par contournement comme Netflix contribuent au secteur de la diffusion canadienne signifie que les fournisseurs de services Internet ne contribuent pas de nouvel argent pour du contenu canadien. Les participants du secteur comme ACTRA ont demandé au CRTC d'exiger qu'un pourcentage fixe des bibliothèques des services de contournement soit réservé à la programmation canadienne et que les fournisseurs commencent également à contribuer à des fonds de production indépendants.
- Les services à la carte et l'élimination de la « protection du genre » entraîneront vraisemblablement la faillite de certains canaux spécialisés – ce qui entraînera des pertes d'emploi et d'une perte de programmation canadienne. En août, un groupe de 11 organismes représentant le secteur de la musique canadienne, y compris des associations de compositeurs, d'auteurs et de musiciens, ont fait une soumission au CRTC en réponse à une demande des canaux spécialisés Much et M3 de Bell Media et de Country Music Television de Corus Entertainment, de convertir immédiatement ces canaux à une catégorie de service qui réduirait les niveaux obligatoires de programmation canadienne.
- On craint que la suppression du soutien du CRTC pour les termes de l'échange résulte en une réduction significative de la diversité de la programmation et l'élimination des petits

producteurs indépendants qui ne sont pas assez influents pour négocier avec les grands radiodiffuseurs. En avril, la Canadian Media Production Association (CMPA) a annoncé qu'elle allait demander la permission d'interjeter appel de la décision du CRTC d'éliminer les termes de l'échange devant la cour fédérale.

Un rapport de décembre 2015 rédigé par Nordicity et Peter H. Miller a suggéré que les changements réglementaires décrits dans les décisions Parlons télé entraîneraient une perte de plus de 15 000 emplois canadiens et retireraient 1,4 milliard \$ par année de l'économie d'ici 2020. Les auteurs ont demandé au gouvernement de revoir ces politiques. Le rapport a été commandé par ACTRA, The Canadian Media Guild, Directors Guild of Canada, Friends of Canadian Broadcasting et Unifor.

On ne sait pas comment le nouveau gouvernement libéral répondra à la position du CRTC sur ces questions.

### ***Examen de l'industrie cinématographique canadienne par le Comité permanent sur le patrimoine canadien***

Le Comité permanent sur le patrimoine canadien de la Chambre des communes a entrepris dernièrement un examen de (1) l'industrie cinématographique et (2) de la danse au Canada.

Le comité a produit son rapport sur l'industrie cinématographique au Canada en juin 2015. Le rapport comprend 11 recommandations incluant le marketing des productions cinématographiques canadiennes au Canada ou ailleurs, un engagement en faveur des programmes de formation dans le secteur audiovisuel en collaboration avec les provinces, un examen du problème de la dilution du crédit d'impôt fédéral (« la corvée »), et la simplification du fardeau administratif des subventions pour les longs métrages. Dans un avis supplémentaire, le caucus libéral a ajouté quatre recommandations additionnelles : reconnaître le rôle crucial de Téléfilm Canada dans n'importe quelle politique canadienne du film pour le 21<sup>e</sup> siècle; étudier la possibilité d'avancer la date de paiement des crédits d'impôt pour faciliter la clôture des ententes financières et d'améliorer la qualité des films qui bénéficient d'une aide gouvernementale; explorer des façons de favoriser la promotion de films canadiens; et assurer que des données fiables sont disponibles concernant la distribution de films par les services de contournement.

Le Comité a également produit son rapport sur la danse au Canada en juin 2015. Le rapport comprend sept recommandations se rapportant au soutien continu de la danse par les programmes fédéraux actuels, au besoin de réorientation professionnelle et de soutien des blessures pour les danseurs professionnels, à la réduction des fardeaux administratifs se rapportant à l'embauche de danseurs professionnels étrangers, et au développement de nouveaux marchés au pays et à l'étranger.

Jusqu'à présent, il n'y a pas eu de réponse du gouvernement à l'un ou l'autre rapport, ce qui n'est pas surprenant puisque l'élection a été appelée peu de temps après la publication du rapport. Il n'est pas clair ce qui adviendra de ce rapport ou de ses recommandations sous le nouveau gouvernement libéral.

## **Environnement des politiques et législatif – Ontario**

### ***Stratégie culturelle de l'Ontario***

L'élaboration de la première stratégie culturelle de l'Ontario constitue une importante occasion pour les artistes professionnels et les organismes artistiques de la province de participer à l'orientation des politiques et des programmes culturels du gouvernement.

### ***Projet de loi 17 – Loi de 2015 sur la protection des enfants artistes***

L'assemblée législative a annoncé la sanction royale de cette loi en mai 2015 et elle doit prendre effet le 5 février 2016. Cette loi, qui porte sur les enfants artistes dans l'industrie du spectacle vivant et enregistré, reprend et donne force de loi à des dispositions particulières figurant dans les ententes actuelles d'ACTRA et d'Equity.

### ***Questions entourant les organismes sans but lucratif***

Les questions d'intérêt aux organismes sans but lucratif en général, y compris les organismes artistiques de l'Ontario, comprennent les suivantes :

- Le délai de deux ans avant l'entrée en vigueur de la *Loi de 2010 sur les organisations sans but lucratif*. Le milieu des organismes sans but lucratif continue de demander des mesures de soutien pour la transition du secteur.
- La *Loi de 2015 sur la réforme des vérifications de dossiers de police*, qui a reçu la sanction royale le 3 décembre 2015, fournit plus de clarté et d'uniformité sur l'information divulguée dans une vérification de dossier de police et des protections sur les droits et les renseignements personnels. Les droits, les échéanciers et les obstacles administratifs relatifs aux demandes de vérification de dossier de police ainsi que des précisions sur les circonstances où il est permis d'utiliser les différents niveaux de vérification de dossier sont des questions en suspens qui pourraient être réglées dans les règlements de la *Loi*.
- La conformité à la *Loi de 2005 sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario* augmentera les coûts et la charge de travail des organismes sans but lucratif.

## **Environnement de financement**

L'élection récente d'un gouvernement fédéral libéral a la possibilité de modifier considérablement l'environnement de financement des arts. Ainsi, le volet culture du programme électoral du Parti libéral comprenait les promesses suivantes : doubler l'investissement dans le Conseil des arts du Canada de 180 millions à 360 millions de dollars; rétablir les programmes de promotion culturelle à l'étranger PromArt et Routes commerciales; investir « beaucoup plus » dans l'infrastructure culturelle grâce à l'investissement dans les infrastructures annoncé précédemment; et augmenter le financement de Radio-Canada, Téléfilm Canada et de l'Office national du film. La lettre de mandat de la nouvelle ministre du Patrimoine canadien comprenait ces initiatives parmi les « principales priorités » énumérées par le premier ministre.

Un autre développement important en matière de financement est l'annonce du Conseil des arts du Canada en janvier 2015 d'un nouveau modèle de subvention fondé sur six programmes non disciplinaires : Explorer et créer; Inspirer et enraciner; Appuyer la pratique artistique; Rayonner au Canada; Rayonner à l'étranger; Créer, connaître et partager : Arts et culture des Premières Nations, des Inuits et des Métis au Canada. Les détails complets de ces programmes

ne sont pas encore disponibles. La mise en œuvre de ce nouveau programme de subventions commencera en 2017. La réaction du secteur des arts en est une de prudence, bien que l'on s'inquiète de la protection du processus d'évaluation par les pairs, de l'expertise des disciplines artistiques et des enveloppes budgétaires actuelles des programmes et secteurs existants. Chose certaine, cela crée un climat d'incertitude pour le secteur des arts en Ontario. On prévoit que ces changements auront aussi une incidence directe sur les activités du CAO. Dans le passé par exemple, les deux organismes coordonnaient leurs cycles de subventions pluriannuelles au sein de chaque discipline.

Des membres de la Coalition canadienne des arts ont lancé un appel pour une augmentation du financement fédéral des tournées internationales et du développement des marchés des arts à l'étranger comme moyen de renforcer les échanges commerciaux et les possibilités commerciales. Tous les nouveaux programmes ou fonds au niveau fédéral qui soutiennent les tournées internationales ou l'accès aux marchés exercent une pression correspondante sur le CAO pour qu'il contribue des ressources afin d'assurer que les artistes et organismes artistiques de l'Ontario puissent profiter pleinement du financement partiel de ces autres sources.

Le gouvernement fédéral précédent avait annoncé deux programmes pour soutenir les projets entourant le 150<sup>e</sup> anniversaire du Canada en 2017 : le Fonds Canada 150 et le Programme d'infrastructure communautaire de Canada 150 (PIC150). Ces deux programmes peuvent soutenir des activités dans le secteur des arts en Ontario, bien que des échéances serrées et des questions entourant l'admissibilité des projets peuvent limiter le soutien accordé aux arts. Le Fonds Canada 150 a été annoncé le 23 avril 2015 pour offrir aux Canadiens la possibilité de participer à des célébrations qui « contribuent à renforcer un sentiment de fierté et d'appartenance au Canada ». Ce programme a trois volets : Projets signature et clés (d'envergure nationale avec une date limite du 29 mai 2015 pour exprimer son intérêt) et Célébrations communautaires (d'envergure locale, régionale et provinciale, sans date limite).

Les délais serrés des deux premiers volets ont été critiqués. Le premier projet signature a été annoncé le 25 juin 2015, le soutien du Rendez-vous 2017 – Course des Grands Voiliers. Il n'y a pas eu d'autres annonces de subvention de ce programme depuis le décret de convocation des électeurs.

Le programme PIC150 lancé le 15 mai 2015 est assuré par les organismes de développement régional. FedDev Ontario assure le programme dans le sud de l'Ontario avec un budget de 44,4 millions de dollars sur deux ans. Dans le nord de l'Ontario, PIC150 est administré par FedNor avec un budget de 5,2 millions de dollars sur deux ans. Des critiques ont été formulées au sujet des différentes dates limites et des règles sur les types de projets admissibles des divers organismes, y compris des délais serrés dans certaines régions (dans le cas de FedDev Ontario, les demandes pouvaient être soumises entre le 15 mai et le 9 juin). Bien que le site Web de FedDev Ontario observe que plus de 380 projets ont été approuvés dans le sud de l'Ontario, aucune consolidation des résultats n'a été publiée à ce jour.

Rien n'indique pour le moment s'il y aura des modifications ou des réorientations de ces programmes à la lumière de la nouvelle vision possible des célébrations de 2017 de la part du nouveau gouvernement libéral.

## **FACTEURS ET ENJEUX INTERNES**

### ***Plan stratégique, politiques et rendement***

Tel qu'indiqué précédemment, le CAO a lancé son nouveau plan stratégique, [\*Dynamique des arts et intérêt public : plan d'action 2014-2020\*](#), en octobre 2014. Ce plan fournit un cadre de référence qui guidera les activités, les programmes de subvention et les services du CAO au cours des années à venir. Comme prévu, le cadre de financement du CAO pour 2015-2016 a réduit de 5 % tous les budgets des programmes de subventions de projet et tous les organismes qui reçoivent des subventions de fonctionnement verront leurs subventions réduites à 95 % en 2015-2016, des augmentations (ou réductions) possibles additionnelles ne survenant qu'au cours de l'an 1 du cycle de subvention de ces organismes.

### ***Marchés***

Le rendement des placements sur les marchés actuels des valeurs mobilières aura un effet sur le montant de revenu disponible au fil des années pour les fonds de bourses et les fonds dirigés, notamment les subventions et bourses de recherche du programme Chalmers.

### ***Gouvernance et organisation***

Il y a actuellement quatre postes vacants dans le conseil d'administration de 12 personnes du CAO, et deux autres vacances doivent avoir lieu au cours de la première moitié de 2016.

### ***Questions légales et conformité***

La mise en œuvre la *Loi sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario* (LAPHO) en ce qui a trait au site Web a entraîné une augmentation des coûts et du travail pour le CAO. D'autre part, le site du CAO doit être mis à jour pour permettre au portail Nova d'accepter les demandes en ligne ainsi que pour se conformer au niveau AA de la norme WCAG 2.0. Les nouvelles directives sur l'imputabilité du gouvernement concernant la divulgation des frais de déplacement des membres du conseil d'administration et des cadres supérieurs ont entraîné une augmentation des coûts et de la charge de travail.

### ***Loi sur la protection des renseignements personnels et les documents électroniques (LPRPDE)***

Le CAO devra se conformer à la LPRPDE en 2016-2017, et on prévoit que cela augmentera la charge de travail et les coûts du CAO.

### ***Opérations, services et technologies de l'information***

Le passage du CAO à Nova, son nouveau système de gestion en ligne des subventions, ainsi que d'autres modifications aux technologies de l'information du CAO, aura des conséquences importantes pour le personnel du CAO et les personnes qui présentent des demandes de subvention. Ce projet de plusieurs années transformera les méthodes de travail du CAO et en fin de compte, produira une meilleure expérience pour les candidats qui trouvent que les demandes de subvention sur papier sont trop compliquées et prennent trop de temps. On prévoit que le système Nova sera opérationnel au début de 2016-2017. Il n'a pas encore été déterminé dans quelle mesure ces changements entraîneront une reconfiguration des rôles et responsabilités du personnel ou le besoin de restructurer des services.

### ***Questions touchant l'effectif et les relations de travail***

Le CAO et l'AEEGAPCO ont ratifié une convention collective en février 2015 après trois ans de négociations. Comme c'est la première convention collective du CAO, elle constitue un virage culturel pour l'organisme.

Le directeur des finances et de l'administration de longue date du CAO prendra sa retraite à la fin de janvier 2016. Bien qu'assez de temps ait été prévu pour la recherche de son remplaçant, on prévoit que ce sera une transition importante pour le CAO. Un nouveau poste de directrice adjointe des subventions a été créé et doit être pourvu en janvier 2016. Ce sera aussi une transition importante pour le CAO.

### ***Nouveaux bureaux***

Autre changement culturel pour l'organisme, le CAO emménage dans des bureaux plus petits à la fin de 2015 puisque la majorité du personnel du CAO qui occupe actuellement des bureaux privés se retrouvera dans des postes de travail en espace ouvert.

## Ressources humaines

Les employés du Conseil des arts de l'Ontario jouent un rôle très important dans la réputation positive du CAO auprès de ses intervenants. La capacité du CAO de réaliser son mandat, sa vision, ses convictions et ses valeurs est attribuable en grande partie à l'expérience, à l'intelligence, au professionnalisme et à l'engagement de son personnel et de son conseil d'administration et au respect que leur accordent les milieux artistiques.

Plusieurs projets d'envergure au cours du dernier exercice ont exigé une mobilisation importante du personnel et un grand investissement en temps, comme le déménagement aux nouveaux bureaux après 52 ans dans le même bâtiment, la mise en œuvre de notre première convention collective et le développement et la mise en œuvre de Nova, le nouveau système de gestion en ligne des subventions et des relations du CAO. Assurer le succès de ces grands projets a obligé le CAO à réaffecter ses ressources et dans certains cas à embaucher du personnel additionnel.

Les grands changements comme ceux-ci exigent beaucoup de préparatifs, ainsi qu'assez de temps pour les ajustements et les évaluations, ce qui a augmenté les exigences imposées aux Ressources humaines. Ceci a compris la révision ou la création de nouvelles politiques; l'examen et la mise à jour des descriptions de tâches et les responsabilités; et le recrutement, le maintien et la réaffectation des ressources du personnel, selon le cas, pour répondre à l'évolution des besoins du CAO.

### Domaines prioritaires en 2016-2017

#### **Première convention collective du CAO avec l'Association des employés et employées gestionnaires, administratifs et professionnels de la Couronne de l'Ontario (AEEGAPCO)**

Le CAO et l'AEEGAPCO ont ratifié leur première convention collective le 4 février 2015 après trois années de négociations qui avaient commencé en septembre 2012. L'AEEGAPCO représente tout le personnel du CAO sauf celui de gestion et celui chargé de fonctions confidentielles concernant les relations de travail. Le CAO connaît actuellement divers changements dans sa façon de travailler pour se conformer aux conditions de la convention. La mise en œuvre de la première convention collective a également exigé une augmentation des travaux administratifs des Ressources humaines pour élaborer de nouvelles procédures et en faire rapport à l'AEEGAPCO.

#### **Efficacité et conception de l'organisation du travail**

Lorsque Nova sera entièrement implanté en 2016-2017, cette nouvelle technologie aura un impact considérable sur les méthodes de travail internes du CAO et automatisera de nombreuses activités actuellement faites à la main. Elle augmentera les efficacités en éliminant les procédés à base de papier. Le personnel pourra alors se concentrer davantage sur un service à la clientèle plus riche. Il n'a pas encore été déterminé dans quelle mesure ces changements technologiques entraîneront une reconfiguration des rôles et responsabilités du personnel ni du besoin de restructurer les services du CAO, mais cette question sera traitée en 2016-2017.

## **Équité et accessibilité**

Le plan d'équité du CAO a orienté la prise de décision tout au long de la planification, de la recherche et de l'élaboration du contenu du plus récent plan stratégique du CAO. Son influence transparaît dans bon nombre des objectifs et des stratégies du plan, comme on peut le constater dans stratégies suivantes :

- Assurer un accès juste et équitable aux programmes de subventions et aux procédés du CAO, en accordant une attention particulière aux groupes prioritaires du CAO.
- Encourager les organismes artistiques à inclure dans leur conseil d'administration ainsi que parmi leur personnel et bénévoles des membres des groupes prioritaires du CAO.
- Recueillir et diffuser des anecdotes sur la diversité des artistes et de leurs œuvres.

Un des principaux résultats du plan d'équité et du plan stratégique est l'inclusion des artistes sourds et des artistes handicapés en tant que nouveau groupe prioritaire qui se joint aux cinq groupes prioritaires actuels. Le CAO a déjà mis en œuvre plusieurs initiatives pour assurer un meilleur soutien aux artistes handicapés avec la constitution d'un fonds de soutien de l'accessibilité et un programme de projets expressément pour les artistes sourds et les artistes handicapés.

Le CAO constituera également un groupe consultatif sur l'accès et les artistes sourds et handicapés en 2016-2017, pour lui permettre de mener des consultations sur ses initiatives et services d'accessibilité et de financement des artistes sourds et des artistes handicapés.

Le CAO a également embauché une coordonnatrice en matière d'équité, de diversité et d'accessibilité pour un contrat d'une durée fixe d'un an jusqu'en septembre 2016 pour guider et soutenir la mise en œuvre des activités recensées par le plan d'équité. Ce rôle relève des Ressources humaines, mais la coordonnatrice travaille étroitement avec tous les directeurs et directrices ainsi que les autres principaux dirigeants pour mettre en œuvre et soutenir l'engagement permanent du CAO en faveur de l'équité, de la diversité et de l'accessibilité.

## **Recrutement**

Avec le développement et l'implantation de Nova, le CAO a exigé un savoir-faire additionnel temporaire en TI, ce qui a fait l'objet de recrutement en 2015-2016 ainsi qu'en 2016-2017. De plus, le CAO a créé un nouveau rôle de directrice adjointe des subventions qui sera comblé dès janvier 2016. Ce nouveau rôle sera chargé de gérer le personnel de soutien des subventions et responsable des politiques, processus et procédures des subventions. D'autres personnes seront embauchées pour pourvoir les postes vacants qui peuvent survenir.

## **Rémunération et avantages sociaux**

Le CAO continuera à accorder des augmentations pour le mérite conformément à la convention collective entre le CAO et l'AEEGAPCO, fixées à un minimum de 2,5 % pour le personnel admissible qui obtient une très bonne évaluation. Le personnel non syndiqué est évalué et reçoit des augmentations au mérite semblables à celles du personnel syndiqué. On ne prévoit pas de modifications au régime de rémunération du CAO en 2016-2017. Le CAO continue à fournir des avantages sociaux pour les soins de santé administrés par Great-West Life Assurance en tant qu'agence du gouvernement provincial. Le régime du CAO est semblable au régime du personnel de gestion et exclu de la fonction publique de l'Ontario, mais le CAO a conservé des services paramédicaux et n'a pas d'allocation de dépenses pour les soins de santé.

### **Effectif du CAO**

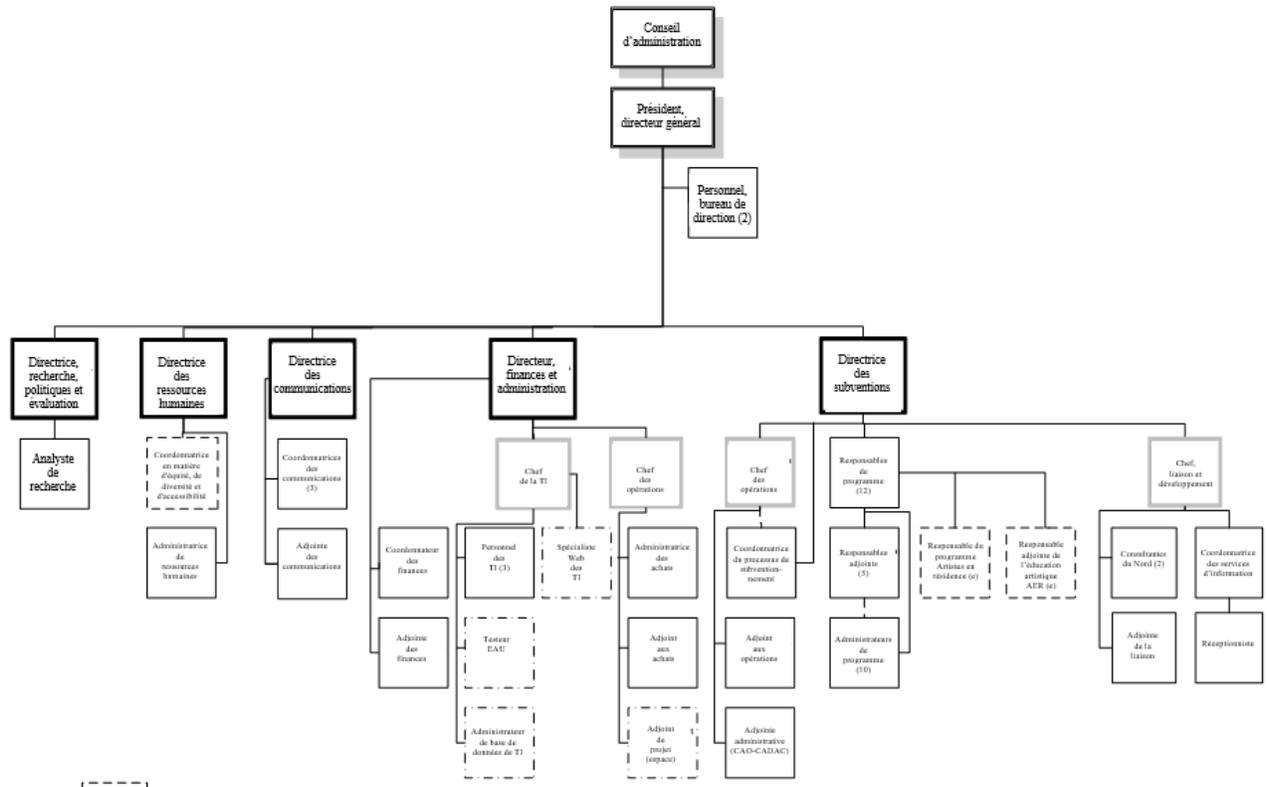
L'organigramme du CAO ci-dessous indique le nombre total d'employés permanents et temporaires, exprimés en équivalents à temps plein, en date d'octobre 2015.

En février 2012, la Commission des relations de travail de l'Ontario a accrédité l'AEEGAPCO en tant qu'agent négociateur de tous les employés du CAO, sauf pour les personnes qui occupent des postes de direction ou qui ont des fonctions confidentielles se rapportant aux relations du travail. L'unité de négociation se compose de cinquante postes ordinaires budgétés.

Le CAO se compose des catégories de personnel suivantes (le nombre de postes budgétés actuels est indiqué entre parenthèses) : cadres supérieurs (6), direction (2), personnel syndiqué (57) et personnel non syndiqué (2). Exprimé en équivalents à temps plein, le CAO a 64,82 employés. Le personnel syndiqué comprend le personnel de soutien ainsi que les professionnels des arts comme les responsables des programmes. Ces nombres comprennent 7 postes de projets spéciaux qui sont nécessaires pour le déménagement, la mise en œuvre de Nova, le soutien d'AER (éducation) et les initiatives de notre plan d'équité.

# Organigramme du CAO

## Conseil des arts de l'Ontario – Organigramme



= Poste de projet spécial

Nombre total d'ETP = 64,82

Octobre 2015

## Mesures de rendement du CAO

Le CAO revoit actuellement ses mesures de rendement à la lumière du nouveau plan stratégique dans le but de réaffirmer ou de revoir les mesures qui sont pertinentes dans l'environnement actuel. Cet examen doit prendre fin en 2015-2016 et le suivi des nouvelles mesures du rendement viendra par la suite. D'ici là, parmi le cadre actuel de ses mesures de rendement, qui comprend 17 différents indicateurs en tout, le CAO continuera à concentrer sur les principales mesures de rendement et indicateurs suivants qui demeurent pertinents pour les objectifs du CAO en 2015-2016 :

- Soutenir la vie, la carrière et les œuvres des artistes de l'Ontario en protégeant le montant des subventions directes versées à des artistes particuliers.
- Soutenir la créativité, la vitalité et la viabilité des organismes artistiques de l'Ontario en leur assurant des subventions de fonctionnement stables.
- Soutenir le renouvellement qui contribue à un secteur des arts dynamique en accueillant de nouveaux organismes dans les programmes de subventions de fonctionnement du CAO.
- Aider à assurer que l'apport des artistes et organismes artistiques autochtones, francophones, des communautés culturelles, de la nouvelle génération et des régions est reconnu en soutenant ces groupes prioritaires par un processus compétitif de sélection des subventions fondé sur l'évaluation des pairs.
- Démontrer la responsabilité et l'efficacité organisationnelle du CAO en s'engageant à conserver les frais administratifs à un maximum de 11 % du budget total du CAO.

Les résultats les plus récents de ces mesures de rendement se trouvent à l'annexe 4 – Mesures de rendement du CAO.

## Technologies de l'information

Le plan des technologies de l'information du CAO a pour but de guider les investissements futurs en TI, de soutenir les occasions d'améliorer les activités, de permettre l'excellence des services, d'identifier et de gérer les risques technologiques, et de fournir un environnement informatique moderne efficace.

Le plan est guidé par la direction stratégique générale du CAO. Le CAO mobilise des applications à composantes communes et des normes d'architecture qui respectent l'esprit et l'intention de la directive sur la technologie de l'information du gouvernement ontarien visant à minimiser les coûts, à optimiser l'acuité des solutions et à assurer que les applications répondront aux besoins futurs.

### Risques des systèmes techniques

- *Vieillesse des systèmes* – Cinq applications et systèmes opérationnels sont classés en tant que risque moyen à élevé parce qu'ils sont des logiciels en fin de vie qui ne sont plus soutenus par leurs fournisseurs.
- *Matériel* – Certains éléments arrivent à la fin de leur cycle de vie et leur soutien et soutenabilité continue sont un risque.

### Mises à niveau et amélioration des TI

Le CAO continue de maintenir et de mettre à niveau ses systèmes logiciels critiques afin de soutenir ses activités. Les applications opérationnelles du CAO demeurent très fiables, le CAO ayant bénéficié d'un temps de disponibilité de 99 % sur douze mois.

Le CAO planifie les projets de TI suivants en 2016-2017 :

- **Mise à niveau et intégration des systèmes financiers du CAO (Microsoft Great Plains)**
  - Le système financier du CAO a été mis à niveau de Microsoft Great Plains 2010 à Microsoft Dynamics 2015 en 2015-2016 pour préparer le système à l'intégration de Nova. La mise à niveau du système financier a permis au CAO d'atténuer le risque imminent de soutien des logiciels et d'améliorer les services comme les transferts de fonds électroniques aux bénéficiaires de subventions et les services d'approvisionnement des fournisseurs.
  - La deuxième phase de la mise à niveau comprendra l'intégration du système financier avec Nova, qui sera complété en 2016-2017.
- **Mise à niveau du système de gestion des fichiers et des documents**
  - Mise à niveau du système de gestion des fichiers et documents du CAO pour atténuer les risques d'une technologie en fin de vie et pour mobiliser une nouvelle technologie afin de permettre un accès sécurisé à distance aux fichiers et documents de l'entreprise de l'extérieur du bureau.

- **Mise à niveau des services intranet**
  - Mise à niveau du site intranet du CAO pour atténuer les risques aux services critiques comme les services de traduction, de traiteur, les réservations des hôtels et les autres services d'approvisionnement. La technologie sous-jacente de l'intranet (SharePoint) doit être mise à niveau pour permettre l'intégration au nouveau système Windows Server 2012 et éviter des perturbations importantes des services critiques du CAO.
  
- **Mise à niveau et mise à jour du contenu du site Web**
  - Mise à niveau du contenu du site Web pour le rendre conforme aux normes sur l'accessibilité des sites Web de l'Ontario. Le site Web actuel arrive à sa fin de vie et n'est plus soutenu par son fournisseur. De plus, le site actuel n'est pas conforme aux normes sur l'accessibilité des sites Web de l'Ontario en vertu de la LAPHO.
  - Le renouvellement du contenu du site Web permettra :
    - un site entièrement accessible satisfaisant aux exigences de la LAPHO et de l'article 14 du *Règlement sur les Normes d'accessibilité intégrées* (RNAI);
    - un site conforme au niveau AA de la norme WCAG;
    - l'intégration au système de traitement des demandes en ligne Nova.
  
- **Matériel – Mise à niveau des ordinateurs de bureau Windows**
  - Mettre à niveau les ordinateurs de bureau Windows du CAO qui ont dépassé leur fin de vie et qui ne sont plus capables d'exploiter les applications opérationnelles nécessaires.
  - Les nouveaux ordinateurs de bureau satisferont les exigences de planification des postes de travail des nouveaux bureaux du CAO en étant des systèmes écoénergétiques plus compacts qui permettent une plus grande mobilité du personnel.

#### **Autres innovations technologiques notables**

- **Implantation et déploiement des services de gestion de mobilité du CAO pour :**
  - Fournir un accès sécurisé aux ressources d'entreprise du CAO (documents et fichiers) sur des appareils mobiles comme des iPad.
  - Continuer à protéger les systèmes, réseaux et données du CAO contre les accès illicites.
  
- **Implantation et déploiement des applications nuagiques Microsoft Office 365**
  - Permettre aux utilisateurs d'accéder à leurs documents en toute sécurité n'importe où, avec n'importe quel appareil lors des déplacements professionnels. Office 365 est le nom de la version nuagique des applications Microsoft Office. Les utilisateurs peuvent maintenant avoir accès à leurs données en toute sécurité à partir de leur bureau ou en déplacement en utilisant un navigateur Web plutôt que d'avoir recours à des installations coûteuses.
  
- **Implantation du déploiement des services de cyberconférence du CAO**
  - Bien qu'il soit souvent nécessaire d'avoir des réunions en personne, le CAO encourage les employés à avoir recours à des technologies de réunion virtuelle lorsque c'est approprié. Plus précisément, le CAO utilise les cyberconférences et les

vidéoconférences en tant que solution de recharge verte et rentable aux déplacements.

## **Nova**

- Le lancement de Nova, une solution électronique de gestion des subventions et des relations avec la clientèle, est prévu au cours de la seconde moitié de 2016. Elle permet aux candidats de présenter des demandes de subvention, de recevoir les résultats et de mettre à jour leur profil en ligne.
- Dans le cadre de cette initiative, le CAO simplifie :
  - la conception des programmes de subvention, en consultation avec les communautés concernées, pour améliorer l'efficacité des programmes et l'uniformité entre les programmes apparentés;
  - la navigation des programmes de subvention et des autres subventions disponibles;
  - le processus complet de demande de subvention, y compris les formulaires de demande.
- Ces améliorations vont :
  - améliorer l'expérience globale des candidats;
  - réduire dans beaucoup de cas le délai avant l'annonce des décisions;
  - permettre au personnel du CAO de consacrer moins de temps aux tâches administratives et plus de temps au service à la clientèle à valeur élevée.

## Initiatives avec de tierces parties

### **Artistes en résidence – Éducation (AER-E)**

Le CAO a développé des liens avec divers partenaires éducatifs pour mettre en place des résidences d'artistes dans les écoles relevant de nos partenaires. Jusqu'à présent, le CAO a des partenariats avec les conseils scolaires suivants :

- Conseil des écoles publiques de l'Est de l'Ontario
- Conseil scolaire catholique du Nouvel-Ontario
- Conseil scolaire catholique Providence
- Conseil scolaire de district catholique Centre-Sud
- Conseil scolaire de district catholique de Centre-Est de l'Ontario
- Conseil scolaire de district catholique Franco-Nord
- Conseil scolaire public du Grand-Nord de l'Ontario
- Conseil scolaire public du nord-est de l'Ontario
- Durham District School Board
- Keewatin-Patricia District School Board
- Kenora Catholic District School Board
- Limestone District School Board
- London District Catholic School Board
- Near North District School Board
- Rainbow District School Board
- Thames Valley District School Board
- Toronto District School Board
- York Region District School Board

L'objectif à long terme est de placer des artistes en résidence dans des écoles partout dans la province. 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).

### **Cours Perfectionnement de l'artiste éducateur du Royal Conservatory**

Depuis 2009, le Royal Conservatory offre des cours de perfectionnement qui soutiennent les artistes pour travailler plus efficacement dans les écoles et en milieu communautaire. Le cours Perfectionnement de l'artiste éducateur a été conçu pour les artistes qui travaillent déjà en éducation artistique ainsi que pour ceux et celles qui désirent se perfectionner en éducation artistique. Le financement fourni par le CAO permet aux artistes de l'Ontario de s'inscrire à un cours de 30 heures pour des droits de scolarité réduits de 60 \$. Le CAO participe à la sélection des localités dans la province où le cours est donné et pour déterminer les besoins de séances en français.

Pendant ce cours, les artistes apprennent comment développer et structurer des leçons à base d'une activité artistique qui intéresse réellement les élèves. Les sujets comprennent la planification et le partenariat avec l'enseignant, la planification de la leçon, la gestion de la salle de classe ainsi que les tactiques et les stratégies d'enseignement. Le programme d'études traite également des différentes façons d'apprendre à diverses étapes de la vie, du fonctionnement du

cerveau et de l'éducation des adultes. Le cours Perfectionnement de l'artiste éducateur réunit du contenu et des théories pédagogiques dans un environnement de « laboratoire » créatif où les artistes peuvent appliquer leurs pratiques artistiques en éducation. Le personnel du CAO participe dans certains endroits où le cours est offert.

En 2015-2016, le Royal Conservatory a interrompu son offre de perfectionnement professionnel aux artistes. Pendant cette pause, le CAO réalise une évaluation des besoins des artistes en matière

de compétences de facilitation pédagogique/communautaire et de recherches sur les possibilités de formation en facilitation pédagogique/communautaire pour les artistes de l'Ontario.

### **Ontario danse**

Ce programme financé par le CAO aide à renforcer et à développer la diffusion de la danse en Ontario ainsi qu'à augmenter la portée et la diversité de la danse dans les collectivités de la province. Ce programme développe également la capacité des diffuseurs, des artistes et des organismes de la danse, et favorise le développement du public, éveillant ainsi chez un grand nombre d'Ontariens et d'Ontariennes un intérêt pour la danse de tout genre. Le CAO coordonne actuellement des partenariats avec 11 diffuseurs des arts multidisciplinaires de partout en Ontario. Ontario Presents administre le programme au nom du CAO et le contrat en place assure la conformité à la DRMPT.

### **Connexions Théâtres/Theatre Connects**

Conçu sur le modèle du programme à succès Ontario Danse du CAO, Connexions Théâtres et son programme anglophone parallèle Theatre Connects favorisent des connexions entre les troupes de théâtre, les diffuseurs de spectacles artistiques, l'auditoire qui assiste à des spectacles et le public qui participe à des ateliers et des démonstrations. Le CAO s'est associé à Réseau Ontario et Ontario Presents pour gérer cette initiative.

### **Programmes de subventions par des tiers (recommandataires)**

La force du modèle des programmes à recommandataires est sa capacité de répondre aux besoins régionaux, sa souplesse et son processus de demande relativement simple, comparativement aux autres programmes de subvention. Les artistes de toutes les régions de la province, à toutes les étapes de leurs carrières et de toutes les communautés culturelles, dépendent de ces programmes, malgré le fait que ces subventions soient relativement peu élevées. Un aspect clé de la réussite de ces programmes est que les artistes régionaux ont la possibilité de porter leurs œuvres à l'attention des galeries locales, des éditeurs et des compagnies de théâtre. Les recommandataires sont en mesure de découvrir les artistes dans leurs régions qu'ils connaissent mal et de commencer à développer des relations avec eux.

Le CAO publie des directives et des règlements à l'intention des recommandataires dans ses trois programmes de recommandataires. Ces exigences comprennent des critères d'évaluation, l'utilisation des priorités stratégiques dans la prise de décision, des procédures concernant le traitement des demandes, la communication des résultats aux candidats, et la préparation d'un rapport final annuel sur les recommandations. Les recommandataires sont évalués sur leur capacité d'agir en tant que recommandataires efficaces en atteignant les objectifs des programmes; de se conformer aux priorités stratégiques du CAO démontrées par le jugement manifeste dans les recommandations de l'année précédente; de gérer efficacement le budget affecté; et d'avoir un processus efficace de demandes de subvention. Les recommandataires

sont choisis chaque année par le responsable concerné du CAO en se basant sur un examen des recommandations de subvention de l'année précédente et les rapports finaux des recommandataires.

Il y a 165 recommandataires approuvés qui participent à trois programmes de tiers en 2014-2015 dans la province. Les recommandataires sont partiellement responsables de diffuser très largement l'information au sujet du programme dans leur région. Les candidats des divers programmes contactent directement les recommandataires, et non le CAO, pour soumettre une demande.

Les recommandations en vertu de ces programmes de subvention sont faites au CAO pour traitement et paiement. Les candidats à succès ont l'obligation de soumettre des rapports finaux au CAO. Les recommandataires ne reçoivent pas de soutien financier direct pour administrer ces fonds. Toutefois, ils peuvent recevoir des subventions de fonctionnement et de projet du CAO.

Dans tous les cas, les demandes approuvées sont acheminées au CAO par le recommandataire après la décision d'attribution de la subvention.

### **Programmes actuels de subventions par des tiers**

#### **Littérature, Writers' Reserve – budget annuel de 901 500 \$**

- Ce programme propose des subventions de 1 500 \$ à 5 000 \$ pour aider des écrivains professionnels à créer de nouvelles œuvres. Il est administré par des recommandataires tiers des milieux littéraires (éditeurs désignés de livres et de périodiques). Il y a 41 recommandataires en 2014-2015. Tous les recommandataires qui désirent l'être doivent avoir des critères d'évaluation acceptables pour juger les demandes des écrivains. Tous les recommandataires qui ont été renouvelés en 2014-2015 avaient suivi les directives du programme pour leurs recommandations de l'année précédente.

#### **Théâtre, Theatre Creator's Reserve – budget annuel de 398 000 \$**

- Ce programme aide les créateurs de théâtre professionnel et les collectifs informels de créateurs de l'Ontario en subventionnant la création d'œuvres. Les demandes sont adressées aux compagnies de théâtre recommandataires qui choisissent celles à subventionner. Il y avait 52 recommandataires de théâtre en 2014-2015.

#### **Aide aux expositions, artistes visuels – budget annuel de 448 500 \$ (comprend le montant du programme Artistes autochtones – aide pour matériaux et fournitures)**

- Ce programme verse des subventions de 500 \$ à 1 500 \$ pour aider des artistes particuliers à payer les coûts reliés à la présentation de leurs œuvres dans des expositions publiques. Les subventions sont décernées par des tiers recommandataires (galeries d'art publiques, centres d'artistes autogérés et organismes de services aux arts) de la province. Il y avait 72 recommandataires en 2014-2015. Les artistes doivent présenter leur demande directement au recommandataire situé dans la région où ils habitent.

## Communications

### Objectifs et priorités

Travaillant à l'intérieur du cadre structurel du plan stratégique de cinq ans du CAO *Dynamique des arts et intérêt public*, le Service des communications du CAO poursuit les objectifs suivants :

- Rehausser le profil et la visibilité du Conseil des arts de l'Ontario, le principal véhicule de soutien du secteur des arts sans but lucratif du gouvernement de l'Ontario.
- Promouvoir la valeur des arts et faire la promotion des arts au nom des milieux artistiques de l'Ontario.
- Diffuser de l'information au sujet des activités et des programmes de subventions du CAO.

Le Service des communications continue d'avoir les priorités spécifiques suivantes :

- Soutenir les efforts de promotion des intérêts du directeur général et du conseil d'administration, y compris développer et renforcer les relations avec les députés.
- Soutenir les activités de rayonnement du CAO par le biais d'outils et d'activités spéciales.
- Être en liaison avec le ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport (MTCS) pour les annonces et les problèmes, et fournir du soutien pour encourager des candidatures aux Prix de la première ministre pour l'excellence artistique.
- Fournir des services de communication pour les programmes du CAO et ses activités de recherche, et être responsable de toutes les communications du CAO par l'entremise du site Web du CAO.
- Produire des événements, des bulletins, des communiqués/infos éclair, publicités, publications et autres produits de communication (vidéos, webinaires) selon les besoins.
- Utiliser des médias sociaux pour maintenir la présence du CAO sur Facebook et Twitter et chercher à créer d'autres relations en ligne pour le CAO.

### Protocole de communication avec les députés

Les relations du CAO avec les députés ont plusieurs dimensions. La présidente du CAO écrit aux députés environ toutes les huit à dix semaines pour décrire les activités qui ont lieu dans leurs circonscriptions. Chaque année, les députés reçoivent une lettre de récapitulation décrivant toutes les activités financées par le CAO dans leur circonscription.

Le protocole de communication avec le MTCS est en place depuis trois ans. À la suite de chaque réunion du conseil d'administration, le MTCS est avisé de toutes les subventions de fonctionnement de 30 000 \$ et plus. Le protocole stipule que le bureau du ministre doit avoir cinq jours ouvrables, à partir du moment où l'information est reçue, pour examiner la liste et inviter les députés des circonscriptions où des subventions vont être accordées à organiser un événement, publier un communiqué ou annoncer autrement chaque subvention, avant que le CAO en avise les candidats sélectionnés. Lorsque possible, on utilise Twitter, Facebook ou le blogue du CAO pour diffuser les contacts avec les députés sur les médias sociaux.

### Journée des arts dans les circonscriptions / Journée des arts à Queen's Park (AD@QP)

Le CAO planifie d'organiser la prochaine Journée des arts à Queen's Park en novembre 2016.

### ***Dynamique des arts et intérêt public : plan d'action 2014-2020***

Bien que le nouveau plan stratégique du CAO ait été lancé à l'automne de 2014, bon nombre des stratégies commencent juste à être mises en œuvre. Les activités de communication du CAO joueront un rôle de premier plan dans plusieurs stratégies qui commencent à évoluer. Toutefois, l'objectif 4 : *Sensibiliser davantage le public à la valeur des arts* est celui où les activités de communication du CAO jouent un rôle central. Des capacités interactives futures seront ajoutées au site Web du CAO pour appuyer ces activités.

### **Nova**

Le plan de déploiement de Nova, le nouveau système de gestion électronique des subventions et des relations avec la clientèle (SGS/SGR) du CAO, retiendra probablement une part importante des activités de communication en 2016-2017. Faire passer les artistes et les organismes artistiques de l'Ontario à des demandes de subvention en ligne en 2016-2017 aura une incidence importante sur les communications internes et externes du CAO. En plus du portail de demandes, le CAO améliore son site Web pour se conformer à la *Loi sur l'accessibilité des personnes handicapées de l'Ontario* (LAPHO).

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

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

### **Soutien du conseil d'administration**

Le Service des communications continue d'assurer le soutien général des membres du conseil d'administration et du personnel en se chargeant de la coordination des événements, des notes d'allocation pour les événements publics et de la production de documents pour des initiatives particulières de promotion des intérêts.

### **Prix**

Le Service des communications fournit beaucoup de soutien à la section des prix du CAO. Cela comprend des communiqués, des stratégies d'événements pour les présentations de prix et des notes d'allocation des représentants du CAO, sans compter la présence sur les médias sociaux.

### **Prix de la première ministre pour l'excellence artistique**

Le Service des communications soutient les activités du MTCS pour accroître la notoriété et augmenter le nombre de candidats aux Prix de la première ministre pour l'excellence artistique. Divers canaux de médias sociaux sont employés pour générer plus de candidats que dans le passé.

### **Fête de la culture en Ontario**

La Fête de la culture en Ontario a reçu son statut d'organisme de bienfaisance en 2015 et poursuit maintenant d'autres sources de financement pour répondre à une forte demande au cours des six dernières années. Avec environ 1 600 activités en septembre 2015, l'Ontario a de nouveau enregistré presque la moitié des activités de la Fête de la culture au pays (sans inclure le Québec).

La Fête de la culture en Ontario recherche actuellement du financement pour son Programme de jeunes ambassadeurs de la culture (PJAC). Le programme pilote veut fournir un soutien financier direct à chaque artiste participant sur une période de deux ans, y compris des cachets d'artiste pour le soutien de la création, du mentorat, de la production et des déplacements. La Fête de la culture en Ontario a invité des artistes à soumettre leurs candidatures. On prévoit lancer le projet pilote de deux ans d'avril 2016 à mars 2018 si le financement est confirmé.

Les candidats du PJAC doivent :

- être des artistes professionnels émergents de l'Ontario (tel que défini par le Conseil des arts de l'Ontario) dans une ou plusieurs disciplines (arts visuels, arts de la scène, multiarts ou arts intégrés, arts médiatiques, arts littéraires, arts communautaires ou métiers d'art);
- avoir un désir prononcé de développer une pratique axée sur la communauté sans nécessairement avoir une expérience des arts communautaires dans un contexte professionnel;
- avoir moins de 30 ans;
- être actifs dans leur communauté artistique et culturelle;
- être prêts à inscrire une activité en Ontario pendant la fin de semaine de la Fête de la culture de 2016 (du 30 septembre au 2 octobre 2016).

En reconnaissance de cet important événement annuel, le CAO continuera son engagement envers la Fête de la culture en 2016 avec 40 000 \$ pour soutenir le poste d'animatrice/coordonnatrice de la Fête de la culture en Ontario.

Ce soutien est en conjonction avec le financement continu de la Fête de la culture par le MTCS. C'est dans l'esprit de la *Loi sur le statut de l'artiste* que le MTCS assure le soutien pour organiser et promouvoir la Fête de la culture dans chaque collectivité de l'Ontario.

### **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.

## Budget financier

Le résumé des prévisions financières jusqu'en 2018-2019 et les prévisions d'équivalents à temps plein figurent dans les annexes 1 et 2 (pages 60 et 61).

### Faits saillants du budget

- La subvention de fonctionnement du gouvernement de l'Ontario est de 59 937 400 \$. Elle a été augmentée de 5 millions \$ à son niveau actuel en 2009-2010; 2015-2016 sera le septième exercice à ce niveau de financement. Des fonds additionnels de 600 000 \$ ont été reçus en 2012-2013 et en 2013-2014 (applicables aux programmes de subventions de 2013-2014 et de 2014-2015).
- Le programme du Fonds d'investissement dans les arts a accordé des fonds additionnels de 27 millions \$ sur une période de trois ans : 11 millions \$ en 2010-2011, 10 millions \$ en 2011-2012 et 6 millions \$ au cours du dernier exercice, 2012-2013.
- Des fonds additionnels de 400 000 \$ ont été reçus en 2011-2012 du ministère de l'Éducation (MdÉ) pour augmenter le nombre de conseils scolaires participant au programme Artistes en résidence (Éducation) (AER-E); ces fonds ont été reportés en 2012-2013 avec l'approbation du MdÉ, le total de fonds additionnels étant de 500 000 \$. Ces fonds ont été dépensés en 2012-2013.
- Ontario a lancé un Fonds de mobilisation créative de 2,25 millions \$, qui établira des partenariats entre les artistes et les défenseurs des intérêts pour aider à empêcher la violence sexuelle. Ces partenariats veulent contester les normes et changer les attitudes au sujet de la violence sexuelle et le harcèlement par l'entremise de projets artistiques. Le Fonds est administré par le Conseil des arts de l'Ontario au nom de la Direction générale de la condition féminine de l'Ontario au cours des trois prochaines années.
- Le CAO prépare un budget de fonctionnement équilibré chaque année avec une cible générale d'affectation de 86 % du total aux subventions et programmes, 2 % pour des services et 12 % pour les dépenses administratives.
- De plus, un budget est préparé pour utiliser stratégiquement l'excédent sur plusieurs années. En 2015-2016, le CAO a inscrit plusieurs projets à son budget, y compris les suivants :
  - Fin de l'étape de développement et de l'étape de mise en œuvre du logiciel du projet Nova – 409 000 \$
  - Artistes en résidence (Éducation) AER-E – 100 000 \$ (report de l'exercice précédent)
  - Initiatives de développement de l'auditoire du théâtre – an 3 du programme pilote – 180 000 \$
  - Modifications du site Web pour ajouter le portail de demandes électroniques et les exigences de la LAPHO - 218 000 \$
  - Initiatives de développement du marché - 95 000 \$
  - Fête de la culture - 80 000 \$ (pour 2015 et 2016)
  - Plan d'équité – 70 000 \$
  - Gestion des dossiers et phase I de la conformité sur la Loi sur l'accès à l'information et la protection de la vie privée 40 000 \$
  - Divers - 318 000 \$

- De plus, les montants engagés pour des subventions qui seront versées à l'avenir lorsque des exigences particulières seront satisfaites ne sont inclus dans les dépenses que lorsqu'ils sont déboursés. Le solde au 31 mars 2015 était de 727 000 \$.
- Le CAO budgète attentivement ses revenus d'autofinancement. On prévoit que les résultats réels sont supérieurs aux montants budgétés. Le revenu d'autofinancement le plus important provient de l'intérêt sur le revenu et le revenu de placement. Comme les taux d'intérêt sont bas, le CAO budgète actuellement 375 000 \$ en 2015-2016. Le revenu de placement est beaucoup plus difficile à prédire, mais il n'a pas une incidence significative sur les activités des fonds de fonctionnement, bien qu'il ait une incidence sur les fonds dirigés. Dans la réévaluation des gains accumulés au 31 mars 2015, 97 % des 6,8 millions \$ proviennent des fonds dirigés.
- Les budgets des dépenses du CAO sont surveillés 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. Les dépenses élevées sont ajoutées au budget dans le cadre du processus annuel de budgétisation et d'examen de l'excédent cumulatif. Les gestionnaires du budget reçoivent des rapports financiers mensuels afin qu'ils puissent examiner et détecter les problèmes.
- 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 actuelle est de 1 021 000 \$. Les immobilisations en cours de développement (pour Nova) s'élevaient à 916 000 \$ le 31 mars 2015. Comme le système Nova deviendra opérationnel en 2016-2017, l'amortissement de ces immobilisations commencera au cours de l'exercice 2016-2017.

## **Bureaux et bail du CAO**

Après plus de 50 ans dans ses bureaux au 151, rue Bloor Ouest à Toronto, le bail du CAO était échu. Pour cette raison, le CAO a décidé d'étudier la possibilité d'emménager dans de nouveaux locaux afin de réaliser des économies. En plus de chercher un loyer moins coûteux, les bureaux actuels du CAO occupent environ 19 000 pi ca, avec presque la moitié des 62 employés dans des bureaux privés. On était d'avis qu'un environnement de bureau ouvert (avec des postes de travail) permettrait de réduire les exigences en espace à environ 16 000 pi ca.

En coordination avec Infrastructure Ontario, un appel d'offres pour des services de courtier a été émis en octobre 2014. Avison Young a été sélectionné pour guider le CAO dans sa recherche de bureau qui a commencé en novembre 2014. Les exigences en matière de bureau du CAO comprennent :

- Lieu – Proximité aux transports en commun, hôtels abordables, stationnement de voitures et de vélos, variété de restaurants, Queen's Park et salles culturelles.
- Exigences en matière d'espace – 16 000 pi ca sur un étage; efficacité/utilisation du plancher; éclairage naturel; espace en bon état; électricité et services fournis par le bâtiment.
- Exigences de l'immeuble – conforme à la LAPHO; qualité/propriétaire; marquage/image.
- Environnement – normes réalisées; certification; programme de recyclage/gestion des déchets; systèmes de traitement de l'air.
- Accès et sécurité – garde de sécurité sur les lieux; accès sécurisé de 24 heures.

Pour la première série d'évaluations, Avison Young a présenté au CAO 10 immeubles possibles, dont l'immeuble actuel du CAO au 151, rue Bloor Ouest. Par la suite, la direction supérieure du CAO a évalué les immeubles recommandés par Avison Young et est arrivée à la décision finale pour commencer des négociations avec Crédit Suisse, le propriétaire du 121, rue Bloor Est, qui a soumis une proposition très attrayante comprenant le loyer le moins élevé et une forte allocation pour des améliorations locatives, tout en répondant à tous les critères énoncés précédemment. Après huit mois de négociations, le bail a été conclu en août 2015.

Au début de 2015, le CAO est passé à l'étape de conception en retenant Straticom. La disposition des bureaux a été complétée en août 2015. Le CAO a réalisé une réduction de 20 % dans l'affectation des bureaux après avoir adopté les normes décrites dans la directive sur l'immobilier et la politique sur l'aménagement, même si le CAO n'est pas sujet à cette politique. Les principes sont semblables à ceux dans les lignes directrices sur l'environnement au travail qui guident la conception des nouveaux bureaux du gouvernement de l'Ontario.

Le processus d'appel d'offres pour la construction est maintenant complété et le travail a commencé le 19 octobre 2015. L'étape de construction doit prendre fin au début de décembre avec l'emménagement prévu le 4 janvier 2016.

Les coûts de construction et des améliorations locatives sont couverts dans les incitatifs du propriétaire, ainsi que par des sommes mises de côté par le conseil d'administration dans un fonds affecté interne. De plus, le CAO a reçu sept mois de loyer gratuit dans le cadre des incitatifs. Le CAO a reçu des prix très concurrentiels pour aménager ses bureaux, ainsi que des économies considérables pour les 62 postes de travail par l'entremise du programme de fournisseurs officiels du gouvernement pour l'ameublement et les systèmes d'ameublement.

## ANNEXE 1 – Sommaire des prévisions financières

ORGANISME : <b>Conseil des arts de l'Ontario</b>	SOMMAIRE DES PRÉVISIONS FINANCIÈRES						
	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2018
	RÉEL	RÉEL	BUDGET	RÉEL PROJETÉ	BUDGET	PRÉVISION	
<b>PROVINCE DE L'ONTARIO</b>							
Subvention générale MTCS (entretien compris)	60 537 400	59 937 400	59 937 400	59 937 400	59 937 400	59 937 400	59 937 400
MTCS (CANON - services de langue française)	111 265	117 300	100 000	100 000	100 000	98 000	
Autre (Office des affaires francophones - développement culturel)			75 000	75 000	75 000	75 000	
Autre (Direction générale de la condition féminine)				750 000	750 000	750 000	
<b>1&gt; TOTAL DU FINANCEMENT PROVINCIAL</b>	<b>60 648 665</b>	<b>60 054 700</b>	<b>60 112 400</b>	<b>60 862 400</b>	<b>60 862 400</b>	<b>60 860 400</b>	<b>59 937 400</b>
<b>AUTRE GOUVERNEMENT</b>							
(préciser le nom du programme, le gouvernement et la période de financement)							
<b>2&gt; TOTAL AUTRE REVENU DU GOUVERNEMENT</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>REVENUS D'AUTOFINANCEMENT</b>							
Revenu de placement	475 600	459 770	325 000	325 000	300 000	300 000	300 000
Autre (préciser la source, ex. transfert de fonds, fonds dirigé/de réserve):							
Administration des fonds	57 095	63 229	61 230	61 230	60 000	60 000	60 000
Récouvrement de subventions d'exercices précédents	91 364	81 689	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000
Divers	85 289	58	50 000	100 000	50 000	50 000	50 000
<b>3&gt; TOTAL D'AUTOFINANCEMENT</b>	<b>709 348</b>	<b>604 746</b>	<b>486 230</b>	<b>536 230</b>	<b>460 000</b>	<b>460 000</b>	<b>460 000</b>
<b>4&gt; TOTAL DES REVENUS : 1+2+3</b>	<b>61 358 013</b>	<b>60 659 446</b>	<b>60 598 630</b>	<b>61 398 630</b>	<b>61 322 400</b>	<b>61 320 400</b>	<b>60 397 400</b>
<b>DÉPENSES</b>							
Subventions / autres programmes	53 111 103	53 204 148	52 048 368	52 723 368	52 700 000	52 700 000	51 925 000
Services	846 465	993 061	1 263 779	1 263 779	1 100 000	1 000 000	1 000 000
Administration							
Salaires et avantages sociaux	4 864 209	5 110 510	5 620 763	5 620 763	5 733 178	5 847 842	5 689 799
Occupation/bail	487 832	518 850	727 000	727 000	741 540	756 371	771 498
Déplacements	177 104	160 693	159 250	159 250	160 000	160 000	160 000
Communications	313 263	293 285	235 570	235 570	240 000	240 000	240 000
Divers	1 077 157	776 254	543 900	618 900	597 682	566 187	561 103
<b>5&gt; TOTAL DES DÉPENSES</b>	<b>60 877 133</b>	<b>61 056 801</b>	<b>60 598 630</b>	<b>61 348 630</b>	<b>61 272 400</b>	<b>61 270 400</b>	<b>60 347 400</b>
<b>Excédent / (déficit) net : 4-5</b>	<b>480 880</b>	<b>-397 355</b>	<b>0</b>	<b>50 000</b>	<b>50 000</b>	<b>50 000</b>	<b>50 000</b>
<b>Amortissement de l'apport de capital différé</b>							
<b>Amortissement des immobilisations</b>	<b>116 489</b>	<b>75 118</b>	<b>250 000</b>				
<b>Excédent / (déficit) net après l'amortissement</b>	<b>364 391</b>	<b>-472 473</b>	<b>-250 000</b>	<b>-200 000</b>	<b>-200 000</b>	<b>-200 000</b>	<b>-200 000</b>
<b>Actif (déficit) net, début d'exercice</b>	<b>4 915 245</b>	<b>1 655 686</b>	<b>1 718 072</b>	<b>1 718 072</b>	<b>1 718 072</b>		
<b>Virements internes</b>	<b>3 623 950</b>	<b>534 859</b>	<b>200 000</b>	<b>200 000</b>	<b>200 000</b>	<b>200 000</b>	
<b>Actif (déficit) net, fin d'exercice</b>	<b>1 655 686</b>	<b>1 718 072</b>	<b>1 668 072</b>	<b>1 718 072</b>			
Notes afférentes :							
Montant investi en immobilisations	793 572	1 020 995					
Fonds non affectés	726 080	526 299					
Gains cumulatifs des réévaluations	136 034	170 778					
	<b>1 655 686</b>	<b>1 718 072</b>					

## ANNEXE 2

<b>ORGANISME :</b>							
Conseil des arts de l'Ontario							
	<b>2013-2014</b>	<b>2014-2015</b>	<b>2015-2016</b>	<b>2015-2016</b>	<b>2016-2017</b>	<b>2017-2018</b>	<b>2018-2019</b>
	RÉEL	RÉEL	PRÉVISION	2E PRÉVISION		PRÉVISION	
<b>ETP</b>							
Total des ETP	60	61	61	64,82*	64,82	64,82	64,82

\*Remarque : Le nombre d'employés permanent du CAO n'a pas changé. Toutefois, l'augmentation en ETP s'explique par un changement de la façon de compter les ETP. Auparavant, le CAO n'incluait que le personnel permanent dans ce dénombrement. Toutefois, à partir de la deuxième prévision de 2015-2016 et par la suite, le dénombrement comprend tous les postes, y compris les postes temporaires, à contrat et des projets spéciaux.