



ONTARIO ARTS COUNCIL
CONSEIL DES ARTS DE L'ONTARIO

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

Plan d'activités de 2024–2027



Ontario 

Investir dans les arts et la croissance de l'Ontario

En 2022, plus de 9 millions d'Ontariens et Ontariennes ont participé à des activités artistiques proposées dans toute la province par des bénéficiaires de subventions du Conseil des arts de l'Ontario (CAO)¹ - et la demande devrait augmenter parallèlement à la croissance rapide de la population de l'Ontario, avec une augmentation prévue de 43,6 %, soit près de 6,6 millions de personnes, au cours des 24 prochaines années². Les arts et la culture jouent un rôle essentiel dans le soutien de cette croissance - les études montrent que 90 % des Ontariens et Ontariennes pensent qu'une scène artistique locale active contribue à faire d'une communauté un endroit où il fait bon vivre, et 82 % reconnaissent qu'elle aide les communautés à attirer des entreprises.

Depuis plus de 60 ans, le CAO joue un rôle essentiel en tant que partenaire clé du gouvernement de l'Ontario pour maximiser l'investissement public dans les arts, ce qui contribue notamment à la croissance économique, à la création d'emplois, à la sécurité et à la viabilité des villes, à la qualité de vie des communautés et à la promotion de l'équité et de la diversité.

Le **plan d'activités 2024-2027** du CAO, élaboré en conformité avec le gouvernement de l'Ontario et ses principales priorités, est axé sur les orientations futures décrites dans *Redémarrer. Renouveler. Revitaliser. Un plan stratégique pour le Conseil des arts de l'Ontario, 2022-2027* pour :

- Développer davantage l'approche de financement du CAO pour en renforcer la solidité et la pertinence.
- Amplifier l'impact, les avantages et la valeur des arts en Ontario.
- Renouveler la conception des programmes et la prestation des services afin d'apporter un soutien approprié aux arts.
- Cultiver les relations, les collaborations et les partenariats.

Pour s'acquitter de son mandat, soit de favoriser la création et la production d'œuvres d'art au profit de la population de l'Ontario, le CAO administre des subventions à des milliers d'artistes et d'organismes en Ontario au moyen de processus décisionnels **transparents, responsables et imputables** fondés sur l'évaluation par les pairs. Le CAO se conforme à toutes les réglementations et directives gouvernementales afin de fournir un financement efficace au secteur artistique.

En 2022-2023, le CAO a investi **57,1 millions de dollars** dans **224 collectivités** ainsi que dans les **124 circonscriptions** de l'Ontario sous forme de 2 344 subventions à des artistes particuliers et de 1 042 subventions à des organismes. Parmi ces investissements,

- 2 005 subventions ont été accordées à des bénéficiaires à l'extérieur des limites de l'ancienne ville de Toronto, pour un investissement total de 27 millions de dollars – attirant plus de 8 millions de visiteurs et facilitant la participation de 1,6 million de personnes à des activités d'éducation artistique.

¹ (2022). Données sur les arts au Canada, CADAC.

² (2023). Mise à jour des projections démographiques pour l'Ontario, 2022-2046. <https://www.ontario.ca/fr/page/projections-demographiques-pour-lontario>

- 4,2 millions de dollars ont été investis en subventions à 338 bénéficiaires dans le nord de l'Ontario,
- 6,1 millions de dollars ont été investis en subventions à 410 bénéficiaires en milieu rural.

Le CAO **évalue régulièrement ses processus d'octroi de subventions** pour s'assurer que l'équité est intégrée dans toutes ses activités. Le CAO collabore avec les parties prenantes pour améliorer l'expérience des candidats et des bénéficiaires de subventions. Le CAO s'engage en faveur de la réconciliation autochtone, des arts francophones et des arts autochtones, et s'efforce en permanence d'identifier de **nouvelles stratégies de financement améliorées** afin d'approfondir ses objectifs en matière de diversité et d'équité.

En 2023-2024, les investissements du CAO devraient permettre d'obtenir les **résultats** suivants en **matière d'équité, de diversité, d'inclusion et d'accessibilité**, le pourcentage de bénéficiaires de subventions du CAO s'identifiant ainsi :

- 32 % des bénéficiaires sont des artistes de la diversité culturelle;
- 17 % sont des artistes sourds et des artistes handicapés;
- 8 % sont des artistes francophones;
- 15 % sont des artistes autochtones; et
- 21 % sont des artistes de la nouvelle génération.

Les programmes et services du CAO **investissent dans les carrières** des artistes de toute la province et des centaines de milliers de personnes qui travaillent dans le secteur culturel de l'Ontario, lequel est un **moteur important de la croissance économique et de la création d'emplois**, un **bassin de talents** au sein des **pôles créatifs** dynamiques de l'Ontario, une ressource dominante dans l'économie numérique du Canada³ et un facteur d'attractivité pour l'industrie du tourisme ⁴.

Les **arts sont le carburant du puissant secteur culturel de l'Ontario**. Le secteur des arts et de la culture de l'Ontario représente 28,2 milliards de dollars, soit 4,0 % du PIB de la province et 269 035 emplois. Les chiffres de Statistique Canada montrent que l'Ontario est à l'origine de près de la moitié (48 %) du PIB total des produits culturels du Canada et de 42 % des emplois culturels canadiens. Entre 2010 et 2020, le PIB des produits artistiques et culturels de l'Ontario a augmenté de 29 %⁵.

Selon les prévisions du ministère des Finances de l'Ontario, la **population de la province devrait croître rapidement** à court terme et augmenter de 43,6 %, soit près de 6,6 millions de personnes, au cours des 24 prochaines années, passant d'une estimation de 15,1 millions en 2022 à 21,7 millions en 2046⁶.

L'investissement public de l'Ontario dans les artistes et les organismes à but non lucratif crée un **avantage concurrentiel** dans le cadre d'une **stratégie économique diversifiée** et constitue un pilier essentiel de l'engagement de la province à construire un **Ontario fort**. Au cours des trois prochaines années, le CAO continuera à développer son approche du financement afin de suivre le rythme de

³ Faucher, G., et Houle, S. (2023). Digitalization: Definition and Measurement. Banque du Canada. <https://www.bankofcanada.ca/wp-content/uploads/2023/09/sdp2023-20.pdf>

⁴ (2023). Profil du tourisme artistique et culturel en Ontario. Forum Research

⁵ (2022). *Indicateurs provinciaux et territoriaux de la culture, 2020*. Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/220602/dq220602b-fra.htm>

⁶ (2023). Mise à jour des projections démographiques pour l'Ontario, 2022-2046. <https://www.ontario.ca/fr/page/projections-demographiques-pour-lontario>

l'importante croissance démographique de l'Ontario et de renforcer le secteur culturel de la province. **Assurer que le financement public des arts soutienne les communautés en croissance dans l'ensemble de l'Ontario aidera le gouvernement à atteindre ses priorités en matière de promotion et de développement des arts et de l'économie dans toutes les régions de la province.**

Reconnaissance du territoire

Le Conseil des arts de l'Ontario (CAO) reconnaît que la province de l'Ontario est le lieu de résidence de nombreux peuples autochtones (Premières Nations, Inuits, Métis) ainsi que d'autres communautés diverses : les pionniers, les nouveaux arrivants, ceux qui ont été déplacés – que ce soit de leurs territoires traditionnels ou de leur pays d'origine – et les descendants de ceux qui ont été amenés de force sur ce continent.

La reconnaissance territoriale du CAO est une reconnaissance non seulement des premiers peuples des territoires où nous sommes situés, mais aussi de la responsabilité que nous avons, en tant qu'habitants de ces territoires, de comprendre notre relation à la terre et notre place dans son histoire. C'est également l'occasion de réfléchir à la manière dont le CAO fonctionne avec ses collègues autochtones ainsi qu'avec les évaluateurs, les artistes et les organismes autochtones et les autres parties prenantes que nous servons.

Le CAO reconnaît aussi qu'une reconnaissance du territoire est une déclaration vivante, qui évolue au fil du temps et qui a une signification chaque fois qu'elle est exprimée.

En tant qu'organisme ayant pour mandat de soutenir la création et la production d'œuvres d'art au profit de tous les Ontariens et Ontariennes, le CAO dessert des communautés dans toute la province et de plus en plus dans l'espace virtuel. Le CAO reconnaît la diversité des peuples et des communautés autochtones dans toutes les régions de l'Ontario et aimerait souligner tout particulièrement les territoires où se déroulent les activités du CAO.

Le bureau du CAO se trouve à Toronto, ou Tkaronto, qui est le lieu de résidence et de rencontre de nombreux peuples autochtones de toute l'île de la Tortue. Nous reconnaissons la diversité des premiers peuples de cette région - les Hurons-Wendats, les Haudenosaunees, les Anichinabés et les Mississaugas de Credit. La représentante du Nord-Ouest du CAO est située à Thunder Bay, sur le territoire traditionnel des Anishinaabeg. Des membres de la nation métisse résident également dans la communauté et y apportent leur contribution.

Le bureau du CAO est situé dans le territoire traditionnel des Hurons-Wendats, des Haudenosaunees, des Anichinabés et des Mississaugas de Credit. La représentante des arts du nord du CAO est située à Thunder Bay, sur le territoire traditionnel des Anishinaabeg.

Le personnel du CAO et les membres de son conseil d'administration habitent dans divers territoires de l'Ontario et, dans le cadre de leur travail pour le CAO, sont fréquemment invités dans d'autres pays d'accueil.

Le CAO est reconnaissant d'avoir l'occasion de travailler en tant qu'invité dans les communautés et les territoires de toute la province, et nous honorons l'intendance des nombreux peuples autochtones qui résident sur ces terres depuis des temps immémoriaux.

Table des matières

Investir dans les arts et la croissance de l'Ontario	1
Introduction : Orientations stratégiques du CAO pour 2022-2027	8
Orientation stratégique 1 : Développer davantage notre approche de financement pour en renforcer l'efficacité et la pertinence	8
Orientation stratégique 2 : Amplifier l'impact, les avantages et la valeur des arts.....	8
Orientation stratégique 3 : Renouveler la conception des programmes et la prestation des services	8
Orientation stratégique 4 : Cultiver les relations, les collaborations et les partenariats	9
Ressources nécessaires pour atteindre les buts et les objectifs.....	9
Orientation stratégique 1 : Développer davantage notre approche de financement pour en renforcer l'efficacité et la pertinence	10
Mandat : la valeur du Conseil des arts de l'Ontario	10
L'efficacité du CAO en matière d'exécution des programmes par demande	11
Domaines d'investissement	12
Axes de financement du CAO	12
Types de subventions de fonctionnement et de projet.....	13
Investissements dans le fonctionnement des organismes artistiques professionnels de l'Ontario ..	14
Services, développement et collaborations	16
Soutien des activités artistiques locales, régionales et rurales	16
Arts autochtones.....	17
Soutien des artistes sourds et des artistes handicapés	17
Sensibilisation et accès aux programmes	18
Principaux défis relevés par les activités du CAO	19
Soutenabilité	19
Investissement et aide financière au démarrage	20
Perfectionnement professionnel des arts à l'extérieur du secteur de l'enseignement secondaire...	21
Définir une stratégie et une histoire pour les arts en Ontario	22
Soutenir la croissance – Mise en œuvre de l'orientation stratégique 1	22
Favoriser l'économie : pleins feux sur le tourisme artistique et culturel	22
Favoriser la qualité de vie en Ontario	23
Favoriser les carrières des artistes et des travailleuses et travailleurs du secteur artistique	24
Favoriser l'équité, la diversité et l'inclusion dans les arts	25
Autres activités mises en œuvre en vertu de l'orientation stratégique 1	25
Orientation stratégique 2 : Amplifier l'impact, les avantages et la valeur des arts	26

Cibles et mesures de rendement fondées sur les résultats et les produits	26
Carte des activités clés du CAO.....	26
Cadre des mesures de rendement du CAO	26
Modèle logique	27
Cadre des mesures de rendement.....	28
Impacts	29
Carte d'impact des axes de financement du CAO.....	31
Mesures de l'équité, de la diversité et de l'inclusion (EDI)	31
Groupes prioritaires du CAO	31
Une approche intégrée	32
Collecte et analyse des données.....	32
Plan de communication	34
Les arts pour tout l'Ontario - Mise en œuvre de l'orientation stratégique 2	35
Thèmes généraux de communication.....	36
Messages	36
Stratégies (actuelles et en cours).....	36
Autres activités	37
Orientation stratégique 3 : Renouveler la prestation des programmes et des services	38
Lettre du ministre du Tourisme, de la Culture et du Sport : le CAO répond aux attentes	38
1. Compétitivité, pérennité et gestion des dépenses	38
2. Transparence et imputabilité.....	38
3. Gestion des risques	38
4. Gestion de l'effectif.....	39
5. Diversité et inclusion.....	39
6. Collecte, partage et utilisation des données.....	39
7. Prestation et services à la clientèle numériques	39
8. Objectifs spécifiques du CAO	40
Plan financier	41
Financement de la province	41
Revenu d'autofinancement	41
Dépenses administratives, de services et stratégiques	41
Dépenses administratives, de services et stratégiques en 2024-2025.....	42
Recrutement, ressources humaines et stratégie de rémunération	43
État actuel des ressources humaines.....	43

Principales interventions pour les ressources humaines en 2024-2027	44
Perfectionnement professionnel	45
Politiques et procédures en matière de ressources humaines	45
Gestion des performances	45
Équité et accessibilité.....	45
Aperçu des effectifs	46
Exigences législatives	47
Services en français.....	47
<i>Loi sur l'accessibilité des personnes handicapées de l'Ontario (LAPHO)</i>	47
Immobilier	47
Services et technologies de l'information/prestation de services électroniques	47
Infrastructure, systèmes, services et sécurité informatiques.....	48
Gouvernance de l'information et gestion des documents	49
Veille stratégique	50
Gestion des risques d'entreprise	51
Cadre Les Arts à l'avant – Mise en œuvre de l'orientation stratégique 3	51
Orientation stratégique 4 : cultiver les relations, les collaborations et les partenariats	53
Initiatives avec de tierces parties	53
Artistes en résidence – Éducation (AER-E).....	53
Partenariats récents.....	53
Partenariats à venir et potentiels - Mise en œuvre de l'orientation stratégique 4.....	54
Annexe 1 : Analyse de l'écosystème	57
Environnement économique	57
La croissance du secteur de la culture est plus rapide que celle de l'économie canadienne	57
Le tourisme artistique et culturel a une valeur économique plus élevée que les autres types de tourisme.....	57
La population de l'Ontario devrait croître rapidement	58
Environnement des politiques	58
Mise en œuvre du projet de loi C-11	58
Modifications du crédit d'impôt de l'Ontario pour les services de production.....	59
En Ontario, l'investissement culturel public passe surtout par des crédits d'impôt.....	59
Environnement social	61
Innover davantage pour réduire l'impact sur le climat	61
Rareté croissante des infrastructures et installations	61

Environnement technologique	61
Incidences de l'intelligence artificielle sur la création, la production, les opérations et les droits....	61
Environnement juridique	62
Modifications de la <i>Loi sur les organismes de la Couronne</i>	62
Projet de loi 124 – Loi visant à mettre en œuvre des mesures de modération concernant la rémunération dans le secteur public de l'Ontario	62
Annexe 2 : Mesures de rendement – résultats de 2018 à 2022	63
Annexe 3 : Sommaire des prévisions financières	71
Annexe 4 : Cadre détaillé d'évaluation des risques	74
Stratégies d'identification, d'évaluation et d'atténuation des risques.....	74
Annexe 5 : Dépenses 2022-3023 et impact sur le PIB de la province de l'Ontario en 2021	94
Annexe 6 : Liste des programmes du CAO	95
Annexe 7 : Plan de mise en œuvre des quatre orientations stratégiques du CAO	97

Introduction : Orientations stratégiques du CAO pour 2022-2027

En avril 2023, le CAO a entamé sa première année complète sous son plan stratégique 2022-2027, *Redémarrer. Renouveler. Revitaliser.* et a commencé à mettre en œuvre des objectifs et des stratégies décrits dans le plan. Le plan s'articule autour de **quatre orientations stratégiques**.

Orientation stratégique 1 : Développer davantage notre approche de financement pour en renforcer l'efficacité et la pertinence

Dans le cadre de sa réponse aux demandes croissantes en faveur d'une société plus équitable, le CAO développera son approche du financement afin qu'elle s'aligne sur la transformation plus générale qui se produit dans le secteur des arts. Nous chercherons de nouveaux principes organisationnels et des moyens durables de construire l'infrastructure nécessaire pour soutenir les nouvelles mesures d'équité en matière de financement public.

Objectifs

- Développer l'approche de financement du CAO de manière à l'axer nettement sur les pratiques artistiques et les résultats équitables.
- Renouveler les politiques et les processus organisationnels et de subventionnement dans une optique d'équité.
- Soutenir et promouvoir les initiatives numériques et environnementales qui assurent l'équité et la durabilité.
- Mettre l'accent sur les avantages économiques et la qualité de vie que les collectivités riches en activités artistiques apportent à la province.

Orientation stratégique 2 : Amplifier l'impact, les avantages et la valeur des arts

Le CAO est profondément convaincu de l'importance de développer des collectivités où les arts non seulement occupent une place centrale, mais permettent au plus grand nombre de personnes de bénéficier de la créativité, des relations et des possibilités infinies qu'offrent les activités culturelles et artistiques. Pour atteindre cet objectif, le CAO publiera des articles qui mettent en valeur le travail des artistes et recueillera des données qui démontrent l'impact des arts sur le bien-être économique de l'Ontario et la qualité de vie de ses habitants.

Objectifs

- Faire connaître les différents artistes et organismes artistiques de l'Ontario.
- Recueillir et communiquer des données sur l'impact et la valeur des arts.
- Diffuser de nouveaux témoignages sur la valeur des arts dans la société et la manière dont le CAO les favorise.
- Démontrer toute la portée du financement public des arts.

Orientation stratégique 3 : Renouveler la conception des programmes et la prestation des services

Le CAO procédera à un examen régulier et rigoureux de ses programmes pour veiller à ce qu'ils restent pertinents, équitables et accessibles. Il faudra innover en matière de programmes et améliorer les

processus pour maximiser l'impact des subventions sur les artistes et les organismes artistiques. Le CAO tient aussi à ce que les candidats se sentent traités avec équité et respect tout au long du processus d'octroi des subventions.

Objectifs

- Accroître la capacité d'innovation, de connaissance et d'adaptation en ce qui concerne les processus de subventionnement et organisationnels du CAO.
- Collaborer avec les parties prenantes pour déterminer les moyens de rendre les programmes plus accessibles et plus justifiables.
- Améliorer les processus pour les demandeurs et les bénéficiaires de subventions.
- Évaluer régulièrement les processus pour veiller à l'intégration de l'équité dans toutes les activités du CAO.

Orientation stratégique 4 : Cultiver les relations, les collaborations et les partenariats

Le CAO cultivera les liens, les collaborations et les partenariats pour approfondir les relations avec ceux qu'il sert et améliorer l'impact des subventions. Le CAO tirera parti de sa situation particulière de bailleur de fonds pour aider les artistes et les organismes artistiques à collaborer avec d'autres entités tout en développant sa propre capacité à établir des partenariats stratégiques. Enfin, le CAO s'efforcera de favoriser les partenariats qui mettent l'accent sur les avantages que procurent les arts au chapitre de l'économie et de la qualité de vie.

Objectifs

- Renforcer les liens avec les groupes régionaux et les groupes en quête d'équité.
- Aider les artistes et les organismes artistiques à établir des collaborations et des partenariats dans le cadre de différents programmes et initiatives.
- Développer la capacité à nouer des partenariats stratégiques avec des parties prenantes à l'intérieur et à l'extérieur du secteur artistique.
- Accroître les possibilités de connexion et d'échange entre les artistes et les organismes artistiques.

Ressources nécessaires pour atteindre les buts et les objectifs

Financement par la province

Conformément à sa loi fondatrice, les fonds nécessaires aux activités du Conseil, autres que ceux provenant de l'acquisition, de l'effet de levier et de la cession d'actifs, *sont prélevés sur les sommes affectées à cette fin par la Législature*. La capacité du CAO à remplir son mandat, à maintenir ou à accroître son impact et à poursuivre ses objectifs dépend fortement du financement de la province. L'allocation de fonctionnement de la province au CAO était d'environ 60 millions de dollars en 2023-2024.

Le CAO a accepté la recommandation actuelle du ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport d'une allocation de fonctionnement de 60 millions de dollars pour le plan 2024-2027. Le CAO poursuivra ses discussions avec le ministère et ses autres partenaires du gouvernement sur la meilleure manière que

Plan d'activités du CAO de 2024–2027 : **Orientation stratégique 1 : Développer davantage notre approche de financement pour en renforcer l'efficacité et la pertinence**

cet investissement public par l'intermédiaire du CAO peut accroître l'impact essentiel des arts. Le CAO met actuellement l'accent sur l'impact des arts sur l'économie de l'Ontario, la qualité de vie des Ontariens et Ontariennes, les opportunités pour les artistes et les travailleurs artistiques de l'Ontario, ainsi que sur l'équité, la diversité, l'inclusion et l'accessibilité.

Revenu d'autofinancement

Le CAO n'est autorisé à générer des revenus que par l'acquisition et la cession d'actifs. Traditionnellement, le CAO a poursuivi l'acquisition et la cession d'actifs financiers par le biais d'un plan d'investissement prudent et pragmatique. La plupart des années, ces revenus représentent moins de 3 % du total des revenus du CAO. Au cours de la période couverte par le plan stratégique, le CAO explorera les possibilités dans les domaines de l'investissement à impact social et de la gestion de la propriété intellectuelle à des fins conformes à sa mission par le biais de sa fonction de partenariat. Bien que ce ne soit pas l'objectif principal, il existe des possibilités de développement de revenus d'autofinancement dans ces deux domaines d'exploration.

Orientation stratégique 1 : Développer davantage notre approche de financement pour en renforcer l'efficacité et la pertinence

Mandat : la valeur du Conseil des arts de l'Ontario

Le Conseil des arts de l'Ontario (CAO) poursuit le mandat inscrit dans sa loi constitutive, la *Loi sur le Conseil des arts*, L.R.O. 1990, chap. A30, *favoriser l'étude, l'appréciation et la production d'œuvres d'art*, ce que le CAO interprète le plus souvent comme étant *favoriser la création et la production d'œuvres artistiques au profit de tous les Ontariens et Ontariennes*. La liste d'impacts qui suit résume les avantages que la population de la province retire du CAO.

Dans l'exécution de son mandat, le CAO intervient dans le secteur des arts professionnels pour avoir les impacts suivants :

- **Œuvres et créations en Ontario**
 - En 2021-2022, le CAO a soutenu plus de 3 000 organismes et projets pour créer, produire et diffuser des œuvres artistiques en Ontario.
- **Économie de l'Ontario**
 - En 2023-2024, l'investissement de 37,1 millions de dollars du CAO dans plus de 550 organismes artistiques, avec un soutien annuel continu au fonctionnement, a généré 900 millions de dollars de revenus annuels supplémentaires, soit 24 dollars de revenus pour chaque dollar investi par la province de l'Ontario par l'intermédiaire du CAO.

- **Société ontarienne**
 - En 2021-2022, les organismes et projets soutenus par le CAO ont proposé **74 569 activités d'apprentissage des arts** auxquelles ont assisté plus de **4,9 millions d'apprenants de l'Ontario ou d'ailleurs**.

On trouvera tous les détails des impacts et des mesures de rendement ailleurs dans ce document ainsi que dans les annexes.

En 2022-2023, le CAO a investi 57,1 millions de dollars dans 224 collectivités ainsi que dans les 124 circonscriptions partout en Ontario sous forme de 2 344 subventions à des artistes particuliers et de 1 042 subventions à des organismes. Ce chiffre inclut 2 005 bénéficiaires dans des circonscriptions situées en dehors de l'ancienne ville de Toronto, pour un investissement total de 27 millions de dollars dans les arts dans ces circonscriptions. Les organismes de ces régions ont ainsi pu créer et produire des œuvres d'art pour plus de 8 millions de visiteurs et 1,6 million de participants à des activités d'éducation artistique. Sont également inclus 338 bénéficiaires et 4,2 millions d'investissements dans le nord de l'Ontario, ainsi que 410 bénéficiaires et 6,1 millions d'investissements dans les zones rurales.

Dans tous les programmes réguliers, un processus d'évaluation par les pairs mobilisant des artistes professionnels et des leaders communautaires est utilisé pour établir la priorité des demandes d'investissement. Ce mécanisme de prise de décision, respecté à l'échelle internationale, garantit une expertise et une perspective équilibrées dans la prise de décision, tout en renforçant la défense des processus rigoureux du CAO parmi nos parties prenantes. Les pairs évaluateurs disposent d'un cadre fondé sur les impacts du CAO et son plan stratégique, ainsi que sur les mandats, directives et réglementations du gouvernement et du Ministère. Grâce à l'évaluation par les pairs, le CAO mobilise directement le secteur artistique dans la prise de décision et veille à ce que les investissements soient réalisés avec intégrité, transparence et équité. Les pairs évaluateurs fournissent également un retour d'information de type groupe de discussion sur le processus et l'état de leurs domaines respectifs afin de soutenir l'évaluation continue par le CAO de l'efficacité et de la pertinence des programmes et des activités.

L'efficacité du CAO en matière d'exécution des programmes par demande

Selon les principes de la comptabilité fondée sur les coûts, le nombre de demandes traitées par rapport aux dépenses administratives est la meilleure mesure de l'efficacité d'un organisme subventionnaire, étant donné le temps consacré à l'examen de toutes les demandes, et non seulement de celles qui reçoivent une subvention. Sur ce plan, le CAO est un leader national, cinq à dix fois plus efficace avec 600 à 800 dollars dépensés par demande contre 3 000 à 6 000 dollars par demande chez un organisme subventionnaire provincial ontarien comparable. On constate le même rapport chez les autres conseils des arts homologues au Canada.

Plan d'activités du CAO de 2024–2027 : **Orientation stratégique 1 : Développer davantage notre approche de financement pour en renforcer l'efficacité et la pertinence**

	Budget total (\$)	Soutien total aux arts (\$)	Dépenses hors subventions	% du budget des dépenses hors subventions	Nombre total de demandes de subvention	Dépenses hors subventions par demande
Conseil des arts de l'Ontario						
2016-2017	61 279 071 \$	53 489 390 \$	7 789 681 \$	12,71 %	11 743	663,35 \$
2017-2018	70 044 791 \$	60 758 261 \$	9 286 530 \$	13,26 %	11 466	809,92 \$
2018-2019	70 367 411 \$	63 241 064 \$	7 126 347 \$	10,13 %	12 116	588,18 \$
2019-2020	61 292 349 \$	53 259 597 \$	8 032 752 \$	13,11 %	10 587	758,74 \$
2020-2021	87 002 905 \$	79 416 389 \$	7 586 516 \$	8,72 %	12 056	629,27 \$
Conseil des arts du Canada et autres conseils des arts provinciaux						
2016-2017	440 166 191 \$	378 534 262 \$	61 631 929 \$	14,00 %	32 324	1 906,69 \$
2017-2018	523 132 455 \$	409 939 308 \$	113 193 147 \$	21,64 %	26 971	4 196,85 \$
2018-2019	546 403 140 \$	480 076 921 \$	66 326 219 \$	12,14 %	28 094	2 360,87 \$
2019-2020	591 351 284 \$	501 166 673 \$	90 184 611 \$	15,25 %	33 849	2 664,32 \$
2020-2021	832 186 260 \$	745 743 234 \$	86 443 026 \$	10,39 %	38 133	2 266,88 \$

Le CAO est ainsi un ou deux points de pourcentage plus efficace en matière de dépenses hors subventions que la moyenne du réseau OPSAC au fil des années, à l'exception d'une année où l'écart en sa faveur est de 8 points. De manière plus frappante, si l'on considère le montant hors subventions par demande reçue et traitée, le CAO est le leader au Canada, car il est **deux à quatre fois plus efficace** que la norme nationale. En outre, comme on peut le constater pour l'exercice 2020-2021, lorsque le CAO a reçu un financement d'appoint du gouvernement de l'Ontario, il a transféré cet investissement aux collectivités en veillant à ce que les dépenses hors subventions soient contrôlées, et en l'occurrence diminuées, compte tenu de l'augmentation rapide de ces investissements.

Domaines d'investissement

Axes de financement du CAO

Afin d'assurer un **accès équitable à l'ensemble de la population ontarienne**, le CAO fournit ses services en français et en anglais et investit dans un large éventail de pratiques, d'organismes et de communautés artistiques **dans tous les coins de la province** par le biais des quatre axes de financement de ses programmes courants :

Création et diffusion

Création et diffusion est le plus important des quatre axes de financement du CAO. Ce soutien permet de développer et de soutenir le secteur artistique en Ontario, de favoriser la diversité des œuvres et des artistes de l'Ontario, de garantir l'accès aux arts et d'activer les effets d'un secteur artistique soutenu.

Plan d'activités du CAO de 2024–2027 : **Orientation stratégique 1 : Développer davantage notre approche de financement pour en renforcer l'efficacité et la pertinence**

Les programmes de l'axe Création et diffusion sont conçus pour apporter un soutien par discipline artistique, communauté artistique et région géographique. Cette approche permet de satisfaire aux besoins des diverses communautés artistiques de la province et de reconnaître et de soutenir la diversité de la création, de la production et de la présentation artistiques.

Développement des publics et des marchés

Cet axe du cadre de financement du CAO met l'accent sur les avantages de l'accès aux arts, en faisant rayonner les œuvres des artistes et des organismes artistiques de l'Ontario auprès des gens dans la province, au pays et dans monde entier. Le CAO soutient des initiatives et projets notamment de sensibilisation, de tournées, de résidences, de collaboration et de déplacement. Les programmes de subventions de cet axe permettent non seulement aux artistes, aux organismes et aux diffuseurs d'atteindre et de bâtir de nouveaux publics, mais aussi de renforcer l'image de marque de l'Ontario dans tout le pays et dans le monde entier, attirant ainsi le tourisme, les emplois et les investissements dans la province.

Collaboration avec les communautés et les écoles

L'axe de financement Collaboration avec les communautés et les écoles du CAO renforce et dynamise les collectivités de l'Ontario pour en faire des endroits où il fait bon vivre et travailler. La recherche a démontré qu'il existe un lien entre l'engagement dans les arts et le développement de solides compétences en matière de créativité et de pensée critique, ainsi que le bien-être général. Les programmes proposés dans le cadre de cet axe offrent aux artistes et aux communautés d'importantes possibilités de se connecter, d'exprimer des idées, de créer des œuvres d'art et de renforcer les liens de la société. Les activités artistiques menées par des artistes professionnels et des organismes artistiques contribuent à accroître, à élargir et à diversifier la participation artistique des Ontariens et Ontariennes, peu importe leur âge, leurs capacités et leurs antécédents.

Le financement offert par ces programmes soutient des artistes qualifiés et chevronnés dans la conduite d'activités artistiques qui favorisent l'inclusion et la créativité afin de rendre les arts disponibles et accessibles à tous.

Renforcement des carrières et des services aux arts

L'axe Renforcement des carrières et des services aux arts contribue à l'infrastructure artistique de l'Ontario. Dans un monde en constante évolution, il est plus important que jamais pour les artistes et les organismes artistiques de renforcer leurs compétences, de partager leurs connaissances et de développer leurs capacités afin de devenir plus résilients et de maximiser leur portée et leur impact. Le CAO propose des programmes de subventions pour soutenir la formation, le mentorat, le développement de carrière et la création de capacités au niveau individuel, organisationnel et sectoriel. En offrant des possibilités de croissance professionnelle et d'apprentissage, le CAO aide les artistes de l'Ontario à s'épanouir et à apporter une contribution importante à leurs communautés.

Types de subventions de fonctionnement et de projet

Le CAO investit dans les artistes et organismes artistiques professionnels de l'Ontario à l'aide de deux types de subventions : **les subventions de projet et les subventions de fonctionnement**. Les subventions de fonctionnement constituent un investissement annuel soutenu dans les organismes artistiques professionnels pour leurs activités courantes. Les subventions de projet sont des investissements ponctuels dans des particuliers, collectifs et organismes pour une activité spécifique comme la création, la production ou la diffusion d'œuvres artistiques. Les subventions de recommandataires sont des subventions de projet accordées en partenariat avec des organismes de premier plan dans le secteur.

Investissements dans le fonctionnement des organismes artistiques professionnels de l'Ontario

Les subventions de fonctionnement constituent un investissement annuel dans les organismes artistiques sans but lucratif de l'Ontario. Chaque année, les subventions de fonctionnement accordées à plus de 550 organismes permettent de financer la programmation artistique et communautaire régulière, les salaires administratifs et les emplois d'artistes, ainsi que d'autres dépenses de fonctionnement courantes. Cet engagement financier à long terme renforce la viabilité administrative et soutient l'infrastructure artistique au profit de l'ensemble du secteur.

Parmi les bénéficiaires de subventions de fonctionnement, on retrouve :

- **Festival Stratford** : Cet organisme, qui présente des œuvres de Shakespeare et des grands dramaturges classiques et contemporains, emploie chaque année plus de 1 000 artistes, créateurs et personnel de production. Il propose également des programmes d'éducation artistique pour tous les âges.
- **Debajehmujig Storytellers** : Basé à Wikwemikong et Manitowaning sur l'île Manitoulin, cet organisme produit des œuvres multidisciplinaires des plus variées qui représentent les visions du monde autochtones et reflètent la réalité de la vie autochtone. Elle forme également des artistes ainsi que des animatrices et animateurs culturels et soutient le développement communautaire dans le nord de l'Ontario.
- **UrbanArts** : Ce carrefour artistique incubateur d'activités artistiques à York South-Weston rassemble les gens dans le centre ouest de Toronto et dans toute la ville. Il se concentre sur l'amélioration des quartiers en engageant les jeunes dans le développement de la communauté par le biais des arts.
- **Festival de musique Trout Forest** : L'un des seuls diffuseurs professionnels de musique dans le Grand Nord de l'Ontario, ce festival de musique annuel présente des artistes de tout le Canada.
- **Orchestre symphonique de Thunder Bay** : Cet organisme, le seul orchestre professionnel du nord de l'Ontario, présente chaque année environ 35 concerts à domicile et effectue de nombreuses tournées dans la région. Les autres activités comprennent un orchestre de jeunes, un chœur et des programmes d'éducation et de sensibilisation.
- **Propeller Dance** : Cet organisme basé à Ottawa est la seule compagnie de danse professionnelle de l'Ontario qui offre aux personnes handicapées des possibilités de formation et de représentation inclusives et accessibles. Elle propose des programmes de sensibilisation et

Plan d'activités du CAO de 2024–2027 :Orientation stratégique 1 : Développer davantage notre approche de financement pour en renforcer l'efficacité et la pertinence

d'éducation pour les jeunes et les adultes qui n'auraient autrement que peu d'occasions de participer aux arts.

- **Centre culturel Woodland** : Ce centre éducatif et culturel autochtone s'efforce de préserver, de promouvoir et de renforcer la langue, la culture, l'art et l'histoire autochtones, en donnant vie à l'histoire du peuple haudenosaunee des forêts de l'Est par le biais de ses expositions et de ses programmes.
- **Festival of Literary Diversity (FOLD)** : Cette organisation célèbre et promeut la diversité des auteurs et des histoires à Brampton, l'une des villes les plus diversifiées sur le plan culturel au Canada. Elle présente un festival de printemps pour adultes et adolescents, un festival d'automne de littérature pour enfants et une série régulière de séminaires en ligne pour les écrivains émergents.
- **Le Labo** : Cet organisme offre des installations et du matériel de production aux artistes médiatiques et multimédias francophones de la région de Toronto.

Investissements dans des projets d'artistes et d'organismes artistiques professionnels de l'Ontario

Les subventions de projet sont des investissements ponctuels dans des particuliers, collectifs et organismes pour une activité spécifique comme la création, la production ou la diffusion d'œuvres artistiques.

Le CAO fournit **plus de 2 800 investissements ponctuels** par année à des artistes, des collectifs et des organismes partout dans la province pour des projets simples en éducation, perfectionnement professionnel, création, production ou diffusion. Des investissements précoces dans des idées de projet novatrices finissent souvent par devenir d'importantes réussites économiques et créatives pour la province. Voici quelques exemples d'investissements dans des projets qui ont eu des retombées importantes :

- **Come From Away** : Les co-créateurs Irene Sankoff et David Hein ont reçu deux subventions du CAO pour développer cette comédie musicale, qui s'est attiré des critiques dithyrambiques et des légions de fans grâce à ses productions dans le monde entier. Il est entré dans l'histoire en devenant le spectacle canadien qui est resté le plus longtemps à l'affiche à Broadway, a été nommé pour les plus grands prix internationaux de théâtre et continue à rapporter des millions de dollars dans le monde entier.
- **The Grandfather Drum** : Michelle Derosier, cinéaste et activiste communautaire anichinabée, a reçu des fonds du CAO pour plusieurs projets importants, dont celui-ci, un court métrage d'animation émouvant qui a été présenté au festival Sundance en 2016.
- **Mahabharata** : Une adaptation contemporaine de l'épopée sanskrite vieille de 4 000 ans, conçue par le Why Not Theatre et présentée en partenariat avec le Shaw Festival, rendue possible à chaque étape grâce au financement du CAO, depuis les subventions accordées à des artistes individuels pour développer le matériel, jusqu'au financement de fonctionnement des organismes qui l'ont fait passer d'une idée à une grande première. La production a récemment

Plan d'activités du CAO de 2024–2027 :Orientation stratégique 1 : Développer davantage notre approche de financement pour en renforcer l'efficacité et la pertinence

fait l'objet d'une première internationale au Barbican Centre, centre renommé des arts de la scène à Londres, au Royaume-Uni, ce qui a rehaussé le prestige de toutes les parties concernées et a également attiré des investissements étrangers en Ontario.

Investissements stratégiques ponctuels

En partenariat avec le gouvernement, le CAO propose des **investissements stratégiques ponctuels** en plus de ses programmes courants. Ces investissements accélèrent un ou plusieurs impacts sur le secteur artistique conformément au plan stratégique du CAO en appuyant le gouvernement dans un domaine d'intérêt particulier.

- Un exemple d'investissement stratégique ponctuel récent est **Catalyseur de carrière : subventions de projet pour les artistes de la nouvelle génération**, un programme de subventions d'un million de dollars destiné aux artistes professionnels âgés de 18 à 30 ans. Le programme a soutenu des activités qui ont contribué à donner un élan à la carrière des artistes, alors qu'ils se remettaient des difficultés liées à la pandémie.

Services, développement et collaborations

Outre son activité principale, qui consiste à investir dans le secteur des arts professionnels de l'Ontario en distribuant des subventions, le CAO s'engage également dans une série de services et d'initiatives visant à renforcer son accessibilité et sa portée ou à répondre aux besoins du secteur d'une manière qui ne peut être accomplie par des subventions ou sans collaboration et partage des ressources. Les services comprennent la sensibilisation et l'engagement continu du personnel chargé des subventions pour faire connaître le CAO et faciliter l'accès à ses offres, la recherche pour explorer les questions sectorielles ayant un impact sur la conception des programmes du CAO ou les besoins de nos parties prenantes, et les accords de partenariat qui servent à faire progresser le mandat ou le plan stratégique du CAO au-delà des subventions.

Soutien des activités artistiques locales, régionales et rurales

Le CAO accorde la priorité au soutien et à l'accès des artistes et des organismes dans les régions de la province, reconnaissant la valeur des voix régionales distinctives et diversifiées, ainsi que les défis uniques en matière d'accès associés à la production ou au développement artistique dans des contextes plus petits, ruraux ou éloignés.

En 2024-2025, le CAO renouvellera son engagement envers les activités artistiques régionales par l'entremise des programmes Arts du Nord, Diffuseurs des arts de l'Ontario et Theatre Connects/ Connexions théâtre.

Le programme Arts du Nord - projets accorde des subventions aux artistes et aux organismes artistiques situés dans le Grand Nord, le Nord-Ouest et le Nord-Est pour des initiatives artistiques qui profitent aux artistes et aux communautés nordiques. Le programme est géré par la représentante des arts du Nord du CAO, une employée du CAO basée à Thunder Bay. En plus de gérer ce programme, la représentante des arts du Nord assure la sensibilisation et l'orientation des artistes et des organisations du Nord, tout en défendant leurs besoins dans le cadre des autres programmes et services du CAO.

D'autres possibilités d'engagement artistique sont soutenues par les programmes Diffuseurs des arts de l'Ontario, Diffusion - projets francophones et Theatre Connects/ConnexionsThéâtre, qui visent à créer des possibilités de présentation artistique et de participation du public à l'extérieur de Toronto, en particulier dans les communautés où l'activité artistique professionnelle est limitée ou inexistante.

Arts autochtones

Le CAO donne la priorité aux artistes, collectifs et organismes autochtones (Premières Nations, Inuits et Métis) en offrant des programmes de subventions spécialisés aux communautés autochtones de l'Ontario. Ces programmes de subvention spécialisés sont évalués par des artistes et des professionnels des arts autochtones. La responsable des arts autochtones, avec le soutien d'une administratrice de programmes Arts autochtones, supervise la mise en œuvre de trois programmes, à savoir Arts autochtones – projets, Artistes autochtones en milieu communautaire et scolaire et Artistes visuels autochtones – matériaux (AVAM), un programme de recommandataire. L'évaluation du programme AVAM est réalisée dans le cadre de partenariats stratégiques avec des organisations et des collectifs autochtones de l'Ontario. Parmi les autres programmes destinés aux artistes autochtones figurent le prix annuel des arts autochtones, Expositions autochtones et de cultures diverses – projets de commissariat, Développement des compétences et de carrières – professionnels des arts autochtones et de la diversité culturelle, et Danse – projets (catégorie Mentorat – Particuliers).

Le CAO mène des consultations sur les moyens de l'aider à établir une politique, une plateforme et des activités de sensibilisation pour les artistes et les organisations artistiques autochtones de l'Ontario. Pour permettre ce changement, le CAO continuera à développer son soutien des arts autochtones et recrutera une ou un responsable des arts autochtones additionnel pour compléter la responsable et l'administratrice actuelles. Ces mesures soutiennent l'élaboration et la mise en œuvre du **plan de développement des arts autochtones** du CAO, qui prévoit des améliorations des programmes et du personnel, ainsi que le maintien du **Prix des arts autochtones du CAO**, l'augmentation de la sensibilisation des artistes et des communautés autochtones et le soutien au développement professionnel, tant en personne que sur le site web du CAO.

Soutien des artistes sourds et des artistes handicapés

Artistes sourds et handicapés – projets est un programme d'investissement ciblé du CAO qui soutient les artistes et les professionnels des arts ainsi que des groupes ad hoc, collectifs et organismes artistiques basés en Ontario et dont le mandat est de servir des artistes ou des professionnels des arts sourds ou handicapés ou qui sont dirigés par ces derniers. Le programme finance toutes les pratiques artistiques contemporaines et traditionnelles soutenues par le CAO. Le volet Artistes visuels sourds et handicapés – matériaux aide les artistes des arts visuels et des métiers d'art à acheter les matériaux nécessaires à la création de leurs œuvres. Les pratiques des artistes sourds ou handicapés sont évaluées par un comité multidisciplinaire composé de personnes ayant une expérience vécue du handicap. Lorsque le nombre de candidatures le justifie, un jury distinct, dirigé et animé par des personnes sourdes, se réunit en langue des signes américaine (ASL) pour évaluer les candidatures des personnes sourdes.

Le CAO dispose d'un **fonds d'accessibilité pour les artistes sourds et handicapés** qui comporte deux volets : Fonds d'accessibilité – aide à la préparation de demandes, qui permet aux artistes sourds et aux artistes handicapés d'engager une personne de leur choix pour les aider à demander un financement et le Fonds d'accessibilité – soutien aux projets, qui couvre les coûts liés à l'accessibilité d'un projet financé par le CAO.

Le nombre de pairs sourds ou handicapés dans les comités d'évaluation du CAO continue d'augmenter dans tous les programmes du CAO. Le CAO assure la présence de mesures de soutien pour les pairs qui ont besoin d'accommodement pour participer pleinement. Depuis 2015, des services d'interprétation ASL et LSQ sont fournis lorsque nécessaires. Les séances d'information du CAO destinées aux artistes sourds et aux artistes handicapés, ainsi que de nombreuses autres activités organisées par le CAO, notamment le lancement de son plan stratégique, bénéficient d'une interprétation ASL. Le personnel du CAO communique avec les artistes sourds par courriel, Skype et le service de relais vocal Bell, et réserve des services d'interprétation ASL pour les réunions. Les séances d'information organisées par le CAO bénéficient d'une interprétation en ASL et d'un sous-titrage en direct (ou, lorsque nécessaire, d'une interprétation en LSQ). Le CAO propose des initiatives ciblées telles que des ateliers de rédaction de demandes de subventions pour les artistes sourds et les artistes handicapés.

En 2016, le CAO a mis sur pied un groupe consultatif permanent d'artistes sourds et d'artistes handicapés pour améliorer la capacité du CAO d'accroître l'accès. Le groupe est actuellement en suspens, la direction du département des subventions examinant les besoins actuels afin de s'assurer que l'engagement avec le groupe consultatif est aussi efficace que possible.

En 2021, le CAO a créé une série de 22 vidéos contenant des traductions en ASL des pages clés de son site web. Ces vidéos sont affichées en haut des pages qui contiennent des informations importantes au sujet des programmes de subventions et des processus du CAO. Le CAO a traduit des contenus en langue des signes du Québec (LSQ) en 2022-2023 et a récemment lancé une série de vidéos sur l'utilisation de Nova pour aider à réduire les obstacles aux candidatures.

Sensibilisation et accès aux programmes

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

- En offrant des séances d'information comme des webinaires à l'approche des dates limites, des ateliers sur la préparation d'une demande, des simulations de comités d'évaluation et des balados sur les programmes de projets.
- En continuant à clarifier et à simplifier les informations publiques que le CAO fournit sur ses programmes et ses processus.
- En précisant son processus de demande en ligne et en produisant des outils et des ressources pour aider les artistes et les organismes artistiques à utiliser la plateforme en ligne.
- En continuant à développer et à préciser des politiques d'accommodement pour les processus du CAO entourant les demandes et les évaluations.
- En continuant à préciser et à simplifier les structures et l'admissibilité des programmes de subventions.
- En encourageant les artistes et autres professionnels des arts à manifester de l'intérêt à participer aux comités d'évaluation par les pairs.
- En veillant à ce que le personnel compétent des programmes soit disponible par téléphone et par courriel pour répondre aux questions sur les programmes du CAO.

Principaux défis relevés par les activités du CAO

Soutenabilité

Les cycles de planification et le revenu des organismes artistiques professionnels sans but lucratif ont autant de possibilités que de risques, car le revenu de ces organismes, c'est-à-dire leur billetterie, leurs collectes de fonds et le financement public autre que celui des conseils des arts, peut varier énormément au fil des années et des projets, créant un environnement opérationnel imprévisible qui présente des défis à la soutenabilité. C'est d'autant plus vrai pour les organismes qui servent les artistes et les communautés aux prises avec des obstacles socio-économiques, notamment celles des communautés de PANDC et les collectivités de petites et moyennes grandeurs à l'extérieur de Toronto. Les investissements du CAO dans le fonctionnement de ces organismes s'attaquent à ce problème en assurant un financement annuel et pluriannuel prévisible et continu qui assure la pérennité de ces organismes et du secteur des arts au complet.

« Ce que le Conseil des arts de l'Ontario a pu apporter à Remix, c'est la stabilité, la durabilité et la confiance dans le travail que nous faisons... C'est l'essence même de ce que fait Remix, et la certitude que les prochaines étapes seront toujours en vue pour nous. »
Annalie Bonda, ancienne directrice générale, **The Remix Project** (Toronto)



« Lorsque le laboratoire des médias a réussi à obtenir une subvention de fonctionnement du Conseil des arts de l'Ontario, cela a vraiment été le point de départ de la croissance et de la stabilité de cet organisme. »
Holly Cunningham, ancienne directrice générale du **Near North Mobile Media Lab** (North Bay)

« C'est le financement de fonctionnement qui nous permet de payer le personnel et de lancer nos créations... Le fait qu'il y ait des gens pour faire fonctionner la compagnie nous donne le temps d'engager des artistes pour travailler à la création de spectacles, d'ateliers, etc. Sans les subventions du CAO, la compagnie n'aurait pas tenu 10 ans. »
Sylvain Sabatié, directeur artistique adjoint, **Créations In Vivo** (Ottawa)



Investissement et aide financière au démarrage

Au début de leurs activités professionnelles ainsi que lorsqu'ils entreprennent un projet, les artistes particuliers et les organismes artistiques professionnels ont peu de possibilités de financement et d'investissement privé ou public. Pour les nombreux différents types de projets artistiques dans la province, les subventions de projets du CAO constituent une occasion unique, accessible et transparente, de poursuivre, de développer et d'obtenir un investissement.

« À une époque où d'autres organismes subventionnaires avaient du mal à comprendre notre travail, le Conseil des arts de l'Ontario a été un champion... Dès le début, c'est notre nature communautaire que le Conseil des arts de l'Ontario a comprise et soutenue. C'est l'une des principales raisons pour lesquelles [nous avons fait plus de 30 saisons]. »

Kim Blackwell, directrice artistique, **4th Line Theatre** (Millbrook)



« Lorsque nous avons reçu la subvention du Conseil des arts de l'Ontario, nous avons utilisé cet argent pour avoir le temps d'écrire [Come from Away]... Travailler de 8 à 18 heures, puis rentrer à la maison et avoir le temps et l'énergie d'écrire - cela n'arrive pas souvent. Et pour respecter les délais, nous devons être en mesure de consacrer des jours à l'écriture. Le fait de pouvoir se concentrer sur l'écriture pendant des journées entières a été extrêmement important. »

Irene Sankoff, cocréatrice, **Come from Away** (Toronto)

« Nous sommes constamment impressionnés par le nombre de personnes qui travaillent sur [Come from Away] à New York, à Toronto et dans le monde entier... La question se pose toujours de savoir s'il est avantageux d'investir dans les arts. Mais il suffit de voir le spectacle à Toronto pour voir les bénéfices qu'en retirent tous les restaurants locaux, tous les magasins et toutes les entreprises de la région, et cela aide énormément la communauté, vous savez de mille et une façons. Investir

dans les arts est une décision d'affaires judicieuse. Il est évident qu'il faut investir dans les arts. »

David Hein, co-créateur, **Come from Away** (Toronto)

« La subvention du Conseil des arts de l'Ontario a été très importante pour moi, car elle m'a permis de mettre le pied dans la porte... [et] cette subvention a joué un rôle important dans le fait que [mon film *Angelique's Isle*] soit présenté dans une salle de cinéma. Ce que le Conseil des arts a fait pour moi à l'époque, c'est qu'il a cru en moi. Cela a été une véritable transformation. »

Michelle Derosier, cinéaste (Thunder Bay)



« Le CAO a été le premier financement que nous avons reçu... Ça nous a dit : 'Vous pouvez le faire. Vous pouvez y arriver.' » C'était une grande affaire pour nous... Avant même de pouvoir soumettre notre première demande, nous avons eu une réunion individuelle [et nous avons eu] un aperçu très complet de la manière dont cela fonctionne... Je ne peux pas vous dire à quel point cela fait une différence lorsque vous arrivez sans rien... Pour nous, cela a été la meilleure expérience de subvention en termes d'entrée en matière et de progression vers le niveau

organisationnel. [Le CAO] a été très ouvert avec nous sur la façon d'y arriver... Nous avons pu utiliser [notre] expérience [avec le CAO] pour aider [la ville de Brampton] à mettre en place un système similaire. »

Jael Richardson, directrice exécutive, **The Festival of Literary Diversity (The FOLD)** (Brampton)

Perfectionnement professionnel des arts à l'extérieur du secteur de l'enseignement secondaire

Bon nombre des meilleures et des seules occasions de perfectionnement et de formation pour les artistes et les professionnels des arts viennent de l'apprentissage immersif, du mentorat et de l'encadrement à l'extérieur d'un établissement de formation officiel. Les subventions de projets du CAO constituent une plateforme de financement unique pour ces occasions.

« Le Conseil des arts de l'Ontario croit en ce que nous faisons en tant que communauté, et il croit que nous pouvons aider ces jeunes et ces artistes à aller de l'avant et à progresser... Nous ne serions pas en mesure de faire ce type de travail sans ce type de financement de sa part. »

Annalie Bonda, ancienne directrice générale, The Remix Project (Toronto)

« Le financement du CAO nous a également permis d'investir dans le développement de nouvelles pièces, d'investir dans la formation de nos artistes... Au fil des ans, nous pouvons regarder à travers le pays et voir de nombreux artistes qui ont peut-être commencé leur carrière ici et qui travaillent maintenant à Broadway ou dans tout le pays, ou encore qui dirigent des théâtres. Le Conseil des arts de l'Ontario nous a aidés à faire cela. »

Anita Gaffney, directrice exécutive, Festival Stratford (Stratford)

Définir une stratégie et une histoire pour les arts en Ontario

Étant donné la nature de son investissement et sa méthodologie d'évaluation par les pairs, le CAO a une perspective inégalée et occupe une position unique pour identifier les besoins stratégiques et faire connaître les histoires des arts de notre province.

« Il s'agissait non seulement d'une subvention gouvernementale destinée à soutenir les arts, mais aussi d'une subvention recommandée par la communauté artistique de l'Ontario... Je me souviens d'avoir reçu ces subventions et de m'être senti accueilli et encouragé. Lorsque l'on débute, c'est d'une importance capitale que d'autres professionnels et d'autres artistes vous disent : 'Vous êtes sur la bonne voie. Ne lâchez pas' ... Nous avons grandi en regardant du théâtre et des artistes en Ontario. Ainsi, *Come from Away* n'est pas seulement le fruit du soutien d'artistes, mais aussi de l'art avec lequel on grandit, que l'on regarde. Nous sommes debout sur les épaules de géants, nourris par l'impressionnante histoire de l'Ontario en matière de soutien aux arts, qui a aidé d'autres artistes à créer des œuvres qui ont ensuite inspiré d'autres personnes à en créer. »

David Hein, cocréateur, *Come from Away* (Toronto)

Soutenir la croissance – Mise en œuvre de l'orientation stratégique 1

Conformément à la première orientation stratégique du plan, le CAO élabore de nouvelles pratiques d'attribution des subventions afin de concentrer au mieux les ressources sur les activités artistiques les plus efficaces, en utilisant **quatre priorités de financement basées sur les résultats** pour guider les décisions de financement :

- Favoriser l'économie
- Favoriser la qualité de vie en Ontario
- Favoriser les carrières des artistes et des travailleuses et travailleurs du secteur artistique
- Favoriser l'équité

Favoriser l'économie : pleins feux sur le tourisme artistique et culturel

Rendement actuel du tourisme artistique et culturel en Ontario

- Alors que 13 % des voyages touristiques uniques en Ontario incluent des activités artistiques et culturelles, ces voyages représentent 30 % des dépenses touristiques dans la province, ce qui signifie que le voyage touristique artistique et culturel moyen a presque trois fois plus d'impact économique qu'un voyage non artistique et culturel⁷.
- Les touristes artistiques et culturels ne se contentent pas de dépenser plus, ils restent plus longtemps et sont plus susceptibles de venir de l'étranger - 40 % des touristes artistiques et culturels restent trois jours ou plus (contre 13 % pour les touristes non artistiques et culturels) et les visiteurs artistiques et culturels représentent une majorité de 55 % de tous les visiteurs d'outre-mer⁸.

⁷ Forum Research *Profil du tourisme artistique et culturel en Ontario*, août 2023

⁸ Ibid.

Plan d'activités du CAO de 2024–2027 :Orientation stratégique 1 : Développer davantage notre approche de financement pour en renforcer l'efficacité et la pertinence

- Les touristes artistiques et culturels sont plus motivés pour dépenser - 63 % des touristes artistiques et culturels canadiens ont cité les types de dépenses de vacances, de loisirs, de récréation et d'achats comme leur principale motivation de visite, alors que seulement 38 % des touristes non artistiques et culturels ont fait de même⁹.
- Les touristes artistiques et culturels de l'Ontario ont montré une forte préférence pour les spectacles (comme les pièces de théâtre et les concerts) et les visites de musées ou de galeries d'art, qui attirent 31 % des visiteurs¹⁰.

Impact actuel du CAO sur le tourisme artistique et culturel

En 2023-2024, le CAO investira dans plus de 550 organismes artistiques avec une aide annuelle au fonctionnement de 37,1 millions de dollars. Cet investissement permettra aux organismes de :

- générer près de 900 millions de dollars de recettes annuelles supplémentaires, soit 24 dollars de recettes pour chaque dollar investi par la province de l'Ontario par l'intermédiaire du CAO; et
- d'attirer plus de 7,1 millions de touristes artistiques et culturels par an, soit près de 40 % de tous les touristes artistiques et culturels de la province, ce qui représente une contribution de près de 4,6 milliards de dollars au PIB du tourisme artistique et culturel.

Favoriser la qualité de vie en Ontario

Résultats actuels en matière de qualité de vie en Ontario

- 80 % des Ontariennes et Ontariens pensent que les arts sont importants pour leur propre qualité de vie, et 85 % pensent la même chose pour la qualité de vie de leur communauté.
- 90 % des Ontariennes et des Ontariens conviennent qu'une scène artistique locale active contribue à faire d'une collectivité un meilleur endroit où vivre.
- 96 % des Ontariennes et des Ontariens pensent qu'il est important de faire participer les enfants aux arts pour leur développement général.
- 78 % des Ontariennes et des Ontariens pensent que le fait d'aider à rendre les arts accessibles à la population de l'Ontario est un investissement important du gouvernement¹¹.

Impact actuel du CAO sur la qualité de vie en Ontario

Le CAO améliore la qualité de vie en Ontario en garantissant la disponibilité d'activités artistiques dans toutes les circonscriptions de la province, ainsi que des possibilités d'engagement artistique plus approfondies et plus significatives pour les jeunes et les communautés qui peuvent être confrontés à des obstacles culturels, linguistiques ou économiques à la participation culturelle. Le CAO accorde la priorité au financement des artistes et des organismes artistiques qui vivent ou travaillent à l'extérieur de Toronto, en mettant particulièrement l'accent sur l'activité artistique dans les communautés plus petites, rurales ou éloignées qui n'y auraient pas accès autrement. 51 % de l'ensemble des subventions

⁹ Ibid.

¹⁰ Ibid.

¹¹ Nanos Research Les arts et la qualité de vie en Ontario

[https://www.arts.on.ca/oac/media/oac/Publications/Research Reports EN-FR/Social Impacts of the Arts/Nanos-The-Arts-and-the-Quality-of-Life-2023.pdf](https://www.arts.on.ca/oac/media/oac/Publications/Research%20Reports/EN-FR/Social%20Impacts%20of%20the%20Arts/Nanos-The-Arts-and-the-Quality-of-Life-2023.pdf)

Plan d'activités du CAO de 2024–2027 :Orientation stratégique 1 : Développer davantage notre approche de financement pour en renforcer l'efficacité et la pertinence

du CAO vont à des activités artistiques en Ontario. Parallèlement, des initiatives stratégiques et des programmes de financement spécifiques soutiennent les arts communautaires engagés, l'éducation artistique, les arts du Nord et les arts autochtones.

On prévoit que les investissements dans les subventions du CAO en 2023-2024 auront les effets suivants :

- 4 381 874 participants à des programmes d'éducation artistique et d'arts communautaires.
- Plus de 1 700 bénéficiaires de subventions dans les régions à l'extérieur de Toronto.

Favoriser les carrières des artistes et des travailleuses et travailleurs du secteur artistique

Résultats actuels concernant les artistes et les travailleuses et travailleurs du secteur artistique¹²

- L'Ontario compte 370 000 travailleuses et travailleurs dans le domaine des arts, de la culture et du patrimoine, ce qui représente 4,7 % de la population active totale de la province, l'une des proportions les plus élevées du pays et supérieure à la moyenne nationale de 4,4 %. Un emploi sur 21 dans la province est dans une profession culturelle.
- Les 370 000 travailleuses et travailleurs des arts, de la culture et du patrimoine représentent 40 % des personnes dans ce secteur au Canada, soit un peu plus que la part de la province dans l'ensemble de la population active (38 %).
- Avec 81 800 artistes professionnels, l'Ontario représente 40 % de tous les artistes canadiens, soit presque le double de toutes les autres provinces.
- Les 81 800 artistes de l'Ontario représentent 1 % de la population active totale de la province, ce qui la place au deuxième rang des provinces après la Colombie-Britannique (1,4 %). La concentration relativement élevée d'artistes en Ontario contribue à définir la moyenne nationale (également 1 %). En Ontario, une personne sur 96 dans la population active est un artiste.

Impact actuel du CAO sur artistes et les travailleuses et travailleurs du secteur artistique

Le CAO considère qu'il a un rôle essentiel à jouer dans l'amélioration du statut économique des artistes et des travailleuses et travailleurs artistiques ainsi qu'en renforçant la viabilité de carrières dans ces domaines, non seulement en finançant des organismes et des activités qui offrent des possibilités d'emploi, mais aussi par le biais de programmes de financement du développement professionnel et des organismes de service aux arts ainsi que par l'établissement de normes dans l'ensemble des programmes du CAO en ce qui concerne les honoraires appropriés des artistes et la rémunération du personnel culturel.

¹² Hill Strategies Statistical Insights on the Arts *Artists in Ontario in 2021*
<https://statsinsights.hillstrategies.com/p/artists-provinces-territories2021>

Plan d'activités du CAO de 2024–2027 :Orientation stratégique 1 : Développer davantage notre approche de financement pour en renforcer l'efficacité et la pertinence

On prévoit que les investissements sous forme de subventions du CAO en 2023-2024 auront les effets suivants :

- Les organismes soutenus par le CAO fourniront plus de 209 millions de dollars en cachets et salaires d'artistes.

Favoriser l'équité, la diversité et l'inclusion dans les arts

Résultats actuels en matière d'équité, de diversité et d'inclusion dans les arts

- Près de 90 % de la population ontarienne est d'accord pour dire que la participation à des activités artistiques permet de développer un sentiment d'identité communautaire partagée et qu'elle contribue à rassembler des personnes d'horizons divers au sein d'une même communauté.

Impact actuel du CAO en matière d'équité, de diversité et d'inclusion dans les arts

- En 2023-2024, les investissements du CAO auront les résultats suivants en matière d'équité, le pourcentage de bénéficiaires de subventions s'identifiant ainsi :
 - 32 % sont des artistes de la diversité culturelle;
 - 17 % sont des artistes sourds et des artistes handicapés;
 - 8 % sont des artistes francophones;
 - 15 % sont des artistes autochtones; et
 - 21 % sont des artistes de la nouvelle génération.

Autres activités mises en œuvre en vertu de l'orientation stratégique 1

En 2023-2024 :

- Le cadre de financement de fonctionnement a été harmonisé.
- Réouverture du programme Tournées et circulation – projets avec une conception renouvelée pour répondre aux réalités postpandémiques des artistes en tournée.
- Mise en place de formulaires de demande simplifiés pour les programmes de fonctionnement.

En 2024-2025 :

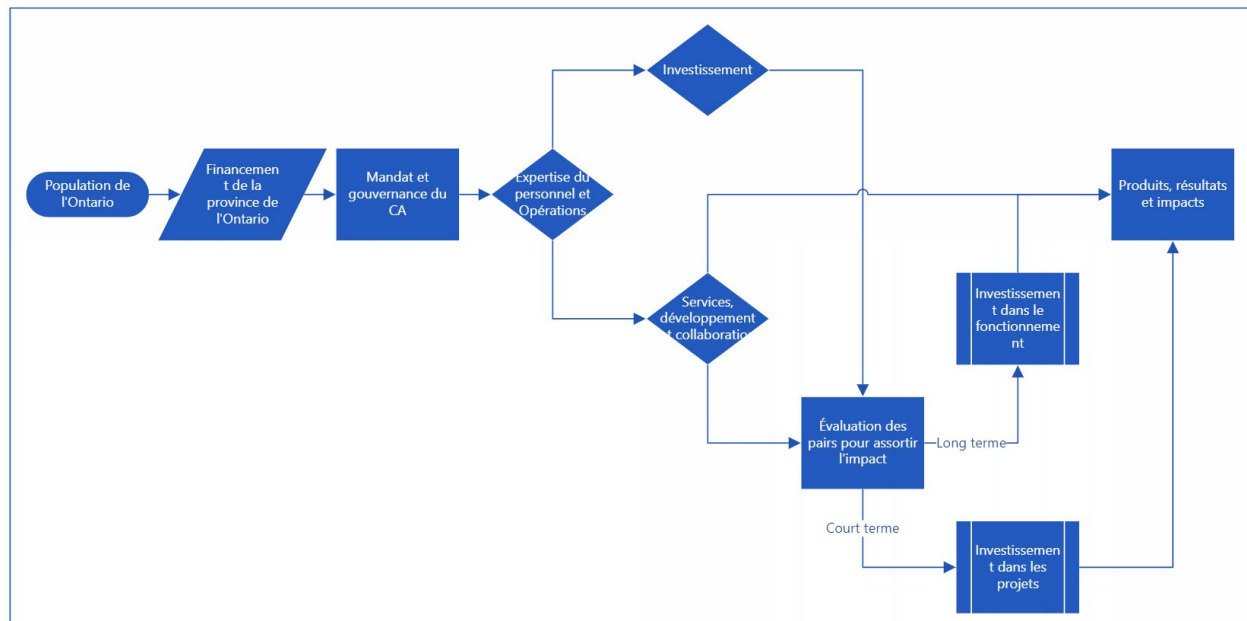
- Mise à jour des formulaires de demande et des critères d'évaluation afin de collecter des informations relatives à ces domaines de résultats et de renseigner les comités d'évaluation afin que les demandes soient évaluées à la lumière des résultats escomptés.
- Mise en place d'outils de collecte de données dans les demandes au sujet des activités qui correspondent aux résultats recherchés et des domaines appelés à croître avec des fonds supplémentaires.
- Mise à jour des formulaires de demande afin de supprimer des fardeaux inutiles, de simplifier le langage et d'améliorer l'accessibilité.

Orientation stratégique 2 : Amplifier l'impact, les avantages et la valeur des arts

Cibles et mesures de rendement fondées sur les résultats et les produits

Le cadre de mesure de rendement du CAO repose sur une carte d'activités clés qui relie clairement les activités clés du CAO à des réalisations, des résultats et des impacts positifs. Les résultats et les impacts énumérés dans le modèle logique du CAO correspondent directement au mandat du CAO.

Carte des activités clés du CAO



Cadre des mesures de rendement du CAO

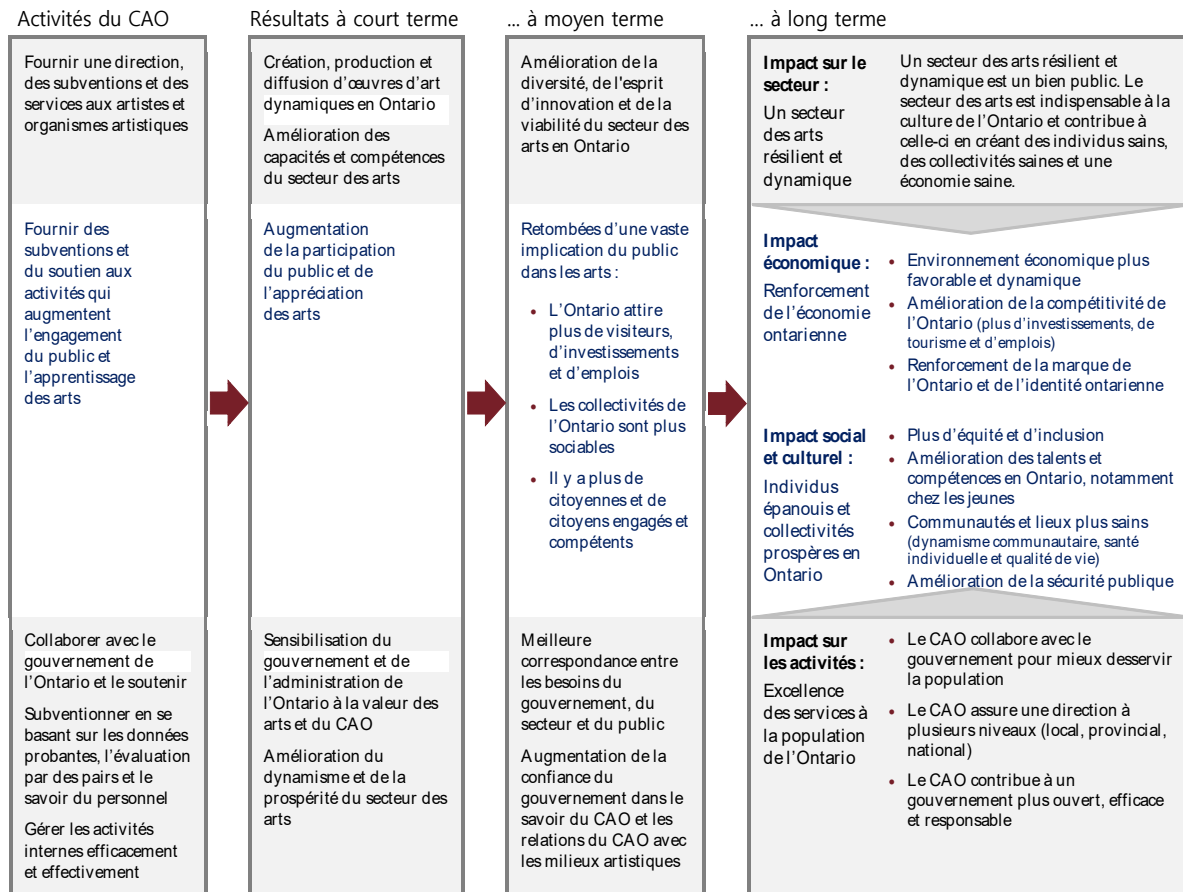
Le modèle logique montre comment les activités du CAO contribuent à la valeur publique : depuis les résultats à court et moyen terme jusqu'aux impacts à long terme sur l'économie, la société et la culture de l'Ontario. Le modèle logique reflète le plan stratégique du CAO et constitue le fondement du cadre des mesures de rendement du CAO.

Les mesures de rendement du CAO sont basées sur les résultats à court terme qui : (1) peuvent être clairement attribués aux activités du CAO (2) peuvent être mesurés raisonnablement chaque année et (3) aident à orienter les décisions et à expliquer comment le CAO atteint ses objectifs. Les quatre (4) principaux résultats à court terme du modèle logique du CAO reposent sur neuf (9) mesures de rendement et vingt-cinq (25) indicateurs.

En recueillant des données sur le rendement des résultats à court terme, le CAO obtient des preuves de ses progrès et de ses contributions aux impacts à long terme.

Modèle logique

Le mandat du CAO consiste à favoriser la création et la production d'œuvres artistiques au profit de tous les Ontariens et Ontariennes.



Cadre des mesures de rendement

Les quatre (4) principaux résultats à court terme du modèle logique du CAO reposent sur neuf (9) mesures de rendement et vingt-cinq (25) indicateurs suivants :

Résultats

1. A. Création, production et diffusion d'art dynamique en Ontario
2. B. Augmentation des compétences et des capacités du secteur des arts
3. C. Plus grande participation du public et appréciation des arts
4. D. Amélioration continue de la promotion d'un secteur des arts dynamique et durable

Mesures

1. Financement d'artistes et d'organismes artistiques partout en Ontario
2. Diversité et inclusion des demandes et du financement du CAO
3. Emplois et revenus des professionnels des arts en Ontario
4. Financement de bourses et services qui améliorent les compétences et la capacité
5. Occasions de s'exposer et de participer aux arts
6. Occasions de participer à l'apprentissage des arts
7. Occasions pour des personnes de l'extérieur de l'Ontario de s'exposer à des artistes et organismes artistiques de l'Ontario
8. Efficacité administrative dans le processus d'évaluation
9. Satisfaction des parties prenantes à l'égard du processus et des décisions du CAO

Indicateurs

1. A1.1 % de comtés/districts de l'Ontario où un artiste ou organisme artistique a reçu des fonds du CAO
2. A1.2 % du nombre total de subventions dans chaque région géographique
3. A2.1 % du nombre de demandes au CAO par des artistes ou organismes artistiques s'identifiant avec un groupe prioritaire du CAO
4. A2.2 % du nombre total de subventions du CAO accordées à des artistes ou organismes artistiques qui s'identifient avec des groupes prioritaires du CAO
5. A3.1 Nombre d'artistes et de professionnels des arts rémunérés (cachets ou salaires) dans le cadre d'activités financées par le CAO
6. A3.2 Valeur en dollars des revenus versés aux artistes/professionnels des arts dans le cadre des activités financées par le CAO
7. A3.3 Nombre d'emplois ETP pour les artistes et professionnels des arts dans les organismes ayant une subvention de fonctionnement du CAO
8. B4.1 Nombre d'artistes et de professionnels des arts qui participent à des activités de formation ou de développement des compétences soutenues ou fournies par le CAO
9. B4.2 Nombre d'activités/événements de formation et de développement des compétences soutenues ou fournies par le CAO
10. B4.3 % du nombre total de subventions accordées par le CAO pour la formation et le développement des compétences
11. C5.1 Nombre d'activités et d'événements publics produits par les artistes et les organismes financés par le CAO dans leurs collectivités
12. C5.2 Nombre total de spectateurs à des activités collectives chez soi en Ontario
13. C5.3 Nombre d'activités et d'événements publics produits par des artistes et organismes financés par le CAO qui effectuent des **tournées** en Ontario
14. C5.4 Nombre total de spectateurs d'événements en tournée en Ontario
15. C5.5 % d'organismes ayant une subvention de fonctionnement effectuant des tournées en Ontario

16. C6.1 % du nombre total de subventions du CAO expressément pour l'apprentissage des arts
17. C6.2 % des organismes ayant une subvention de fonctionnement qui proposent l'apprentissage des arts dans le cadre de leurs activités permanentes
18. C6.3 Nombre d'activités offrant des possibilités d'apprentissage des arts par des artistes et des organismes artistiques financés par le CAO
19. C6.4 Nombre de participants (adultes/jeunes) à toutes les activités d'apprentissage des arts organisés par des artistes et des organisations artistiques financés par le CAO
20. C7.1 Nombre d'activités et de manifestations publiques produites par des artistes et organismes financés par le CAO qui effectuent des tournées ailleurs au Canada et à l'étranger
21. C7.2 Nombre total de spectateurs aux événements faisant l'objet d'une tournée ailleurs au Canada et à l'étranger
22. C7.3 % d'organismes ayant une subvention de fonctionnement effectuant des tournées à l'extérieur de l'Ontario
23. D8.1 % de demandes respectant l'engagement d'un délai de traitement de 4 mois entre la date limite d'un programme et la décision
24. D9.1 % de candidats se déclarant satisfaits du processus d'octroi de subventions du CAO
25. D9.2 % de plaintes traitées dans un délai de trois jours ouvrables

Il existe plusieurs façons d'opérationnaliser chaque mesure. Le CAO examine son rendement sous plusieurs angles, tout en maintenant un nombre raisonnable d'indicateurs. En utilisant une variété d'indicateurs pour décrire le rendement du CAO, il est possible de comprendre le rendement relatif (%) ainsi que les valeurs spécifiques (nombre et montants)

Les résultats des mesures de performance figurent dans l'Annexe 2 : Mesures de rendement – résultats de 2018 à 2022 .

Impacts

Dans l'exécution de son mandat, le CAO a eu les impacts suivants sur le secteur des arts professionnels :

Récits et conteurs de l'Ontario – favoriser les carrières des artistes et des travailleuses et travailleurs du secteur artistique

- Les arts sont la source des œuvres et des créations de l'Ontario.

Économie de l'Ontario - favoriser l'économie

- Les arts contribuent à une **économie forte** et sont un domaine où l'on peut tirer parti des investissements pour la croissance, pour **stimuler l'innovation et l'économie et créer de bons emplois**.
- Les arts **sont le moteur du tourisme** dans toute la province.
- Les arts **revitalisent les communautés** et favorisent le développement économique local dans les petites, moyennes et grandes collectivités de la province
- Les arts **stimulent les investissements directs** dans le secteur culturel en provenance du Canada et du monde entier et **ouvrent la voie à des investissements directs dans d'autres secteurs**.

Société ontarienne – favoriser la qualité de vie en Ontario et l'équité

- Les arts contribuent au bien-être social, à la santé et à la qualité de vie.
- Les arts contribuent au développement économique et social des **Ontariens et Ontariennes PANDC** et de leurs communautés, aident à développer des communautés interculturelles intégrées dans toute la province, et servent de pont entre la province et les communautés nationales et internationales.
- Les arts sont le moteur d'une **immigration et d'un établissement** robustes.
- Les arts favorisent l'utilisation de la **langue française** et l'appréciation de la diversité **culturelle francophone** et contribuent à développer des communautés linguistiques intégrées dans toute la province.
- Les arts favorisent l'**apprentissage et les résultats scolaires** pour les apprenants de tous âges.

Pour donner suite à ce mandat et ses impacts, le CAO investit dans le secteur des arts professionnels de l'Ontario et amplifie la valeur de l'investissement public dans les arts. Le CAO fournit également des services, développe le secteur et s'engage dans des collaborations.

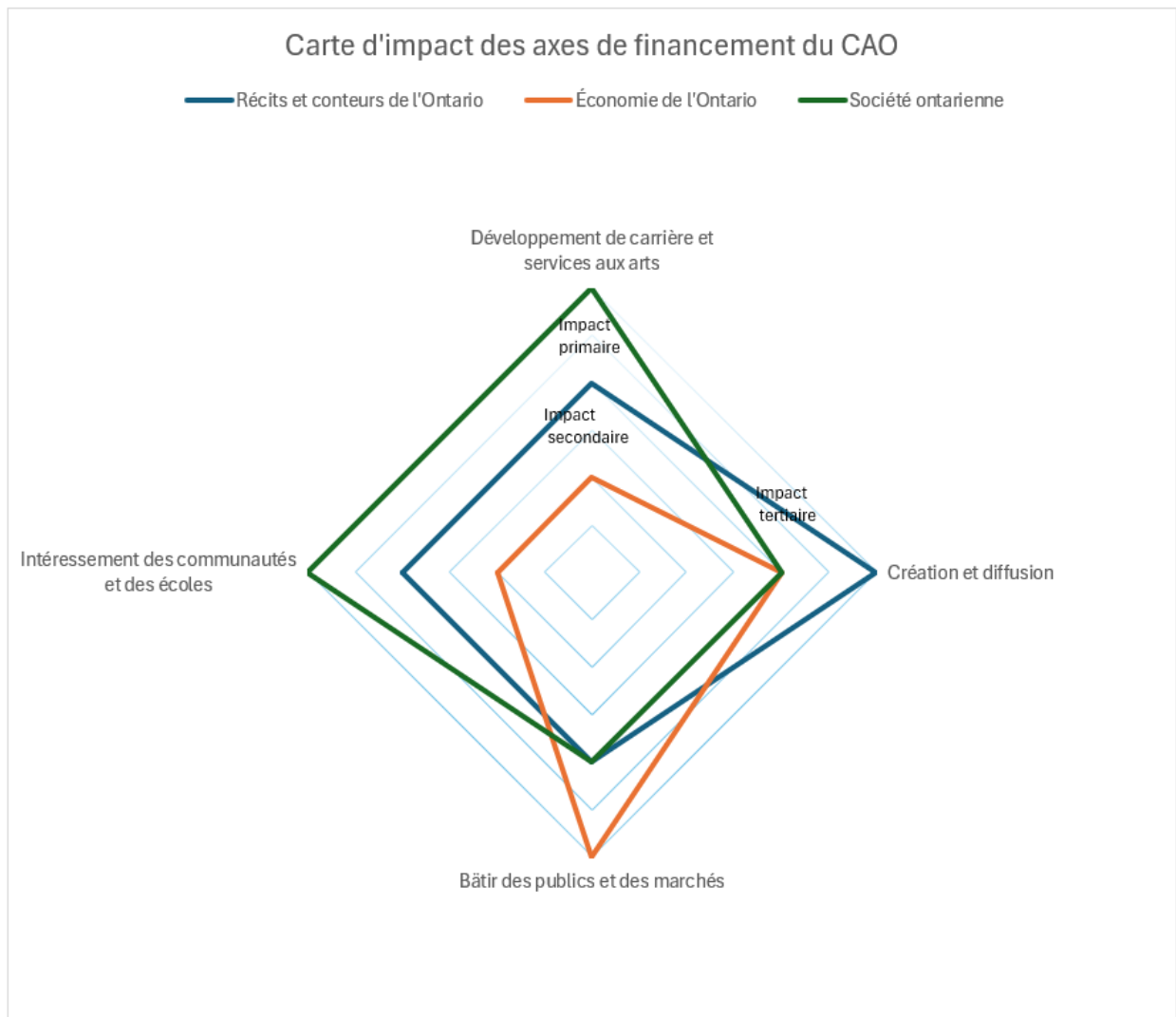
Fondées sur les pratiques exemplaires du domaine, les mesures de rendement sont des mesures attribuables aux activités du CAO. Ainsi, les mesures du CAO sont les produits et les résultats qui découlent le plus directement de ses activités.

Les indicateurs de chaque résultat sont basés sur l'information la plus utile pour guider la prise de décision et comprendre dans quelle mesure le CAO atteint les résultats et impacts visés. En utilisant une variété d'indicateurs pour décrire le rendement du CAO, il est possible de suivre des valeurs spécifiques (nombre et montant) ainsi que le rendement relatif (pourcentage). Des cibles ont été fixées pour chaque indicateur afin de suivre le rendement pendant la période de mise en œuvre du plan stratégique.

Au cours de son nouveau plan stratégique, le CAO développera également des méthodologies pour relier ses activités à des impacts positifs plus larges sur la société.

Carte d'impact des axes de financement du CAO

La carte d'impact des axes de financement illustre comment les trois principaux domaines d'impact - récits et conteurs de l'Ontario, économie de l'Ontario et société ontarienne - sont liés aux quatre principaux axes de financement du CAO - Création et diffusion, Développement des publics et des marchés, Engagement des communautés et des écoles, Développement des carrières et des services aux arts - ainsi que les impacts primaires, secondaires et tertiaires attendus.



Mesures de l'équité, de la diversité et de l'inclusion (EDI)

Groupes prioritaires du CAO

Le CAO garantit l'accès équitable à ses programmes aux Ontariennes et Ontariens, notamment aux groupes prioritaires suivants :

- Artistes de la diversité culturelle
- Artistes sourds et artistes handicapés
- Artistes francophones
- Artistes autochtones
- Artistes de la nouvelle génération (de 18 à 30 ans)
- Artistes domiciliés dans les régions à l'extérieur de Toronto.

Une approche intégrée

Dans tous ses programmes, le CAO tient compte de critères d'équité dans ses évaluations en plus de proposer des programmes de financement, comme Arts du Nord – projets, Arts autochtones – projets, Développement des compétences et de carrières – professionnels des arts autochtones et de la diversité culturelle, qui s'adressent à ses groupes prioritaires. De plus, le CAO a des bureaux et du personnel dédiés aux arts autochtones ainsi qu'une représentante des arts du Nord et propose des ateliers de rédaction de demandes de subvention et des partenariats avec des organismes communautaires pertinents pour sensibiliser et assurer un soutien ciblé à ses groupes prioritaires.

Collecte et analyse des données

En vertu de la *Loi sur l'accès à l'information et la protection de la vie privée*, le CAO est tenu d'afficher un avis de collecte de renseignements personnels. Le CAO doit préciser l'autorité légale pour la collecte, les fins pour lesquelles les renseignements seront utilisés et la personne-ressource à laquelle s'adresser pour poser des questions, partout où le CAO recueille ces informations.

Les particuliers n'ont aucune obligation de partager des informations démographiques. Les organismes qui reçoivent des subventions de fonctionnement ainsi que ceux qui ont pour mandat de servir les groupes prioritaires du CAO sont tenus de remplir les formulaires de collecte de données EDI. Les organismes qui demandent un financement de projet font une déclaration en fonction de leur mandat. La CAO indique clairement que les informations démographiques ne sont pas visibles par les évaluateurs et ne sont pas utilisées pour évaluer les demandes. Le personnel du programme n'a accès qu'aux résultats agrégés des réponses des particuliers et organismes candidats des programmes de projets.

Les données EDI soutiennent la prise de décision sur une base continue par le biais de la sélection des évaluateurs. Les responsables de programme composent des comités d'évaluation qui reflètent l'éventail des candidatures, en fonction de la discipline et de l'expertise, ainsi que les statistiques globales des groupes prioritaires pour le groupe de candidatures. Par exemple, si un groupe particulier de candidatures contient 30 % d'artistes autochtones, il est important que le comité d'évaluation reflète autant que possible cette diversité.

Les données EDI soutiennent les possibilités futures en comparant le pourcentage de candidatures issues de chacun des groupes prioritaires et le pourcentage de bénéficiaires de subventions. Lorsqu'un groupe particulier est sous-représenté parmi les demandeurs de subventions, il en est tenu compte dans les décisions de sensibilisation. Par exemple, lorsqu'un programme a un faible nombre de candidatures qui se déclarent sourds ou handicapés, des séances de sensibilisation peuvent être organisées en partenariat avec un organisme artistique approprié. Lorsqu'un groupe particulier est représenté dans les demandes, mais non dans les subventions accordées, le CAO propose du développement professionnel,

tel que des ateliers de rédaction de demandes de subvention, ainsi que son soutien tout au long du processus. Les données EDI permettent également d'éclairer la conception des programmes et de déterminer si un groupe prioritaire peut bénéficier d'un programme spécialisé sur la base des données sur les candidatures et les bénéficiaires.

Dans l'ensemble, les données EDI sont utiles pour dépister les lacunes et les possibilités ainsi que pour mesurer les succès et les impacts en Ontario. Le CAO recherche en permanence des occasions de développer de nouveaux programmes et maintient un engagement continu avec les communautés afin de garantir une éthique solide, la confiance et le respect dans le processus.

Plan de communication

Au cours des prochains exercices, le CAO renforcera les activités de communication initiées ou lancées en 2023-2024. Grosso modo, ces projets visent à amplifier les nombreux effets positifs du financement public des activités artistiques en Ontario (les investissements du CAO) pour des groupes définis de parties prenantes, qui peuvent à leur tour amplifier ces effets positifs auprès de milieux qui échappent au rayonnement immédiat du CAO. Il s'agit notamment d'initiatives à l'intention des parties prenantes situées à différents stades du spectre « sensibilisation-soutien », les étapes clés étant les suivantes :

Sensibilisation → Compréhension → Engagement → Appréciation → Enthousiasme → Soutien

Ces initiatives comprennent les suivantes :

- Une nouvelle politique de reconnaissance de l'apport du CAO par les bénéficiaires de subventions, les exigences étant renforcées surtout pour les organismes qui produisent ou se manifestent lors d'événements.
- Amélioration de la communication avec les députés provinciaux sur le financement et l'impact du CAO, conjointement avec la nouvelle politique.
- Mise en œuvre d'une gestion améliorée des contacts afin d'intégrer les données provenant de diverses sources (comme le système de demande de subvention en ligne et le site web du CAO, les listes d'inscription aux activités et les listes de contacts) et d'identifier et de segmenter les publics de manière dynamique en vue de communications ciblées par courriel.
- Recherche d'opportunités de communication en phase avec les quatre priorités de financement du CAO basées sur les résultats ou qui les soutiennent directement, y compris les suivantes :
 - **Favoriser l'économie**
 - Publier et promouvoir les recherches qui ont permis de recenser les impacts économiques uniques du tourisme artistique et culturel en Ontario.
 - Se mettre en relation avec des acteurs de l'industrie touristique de l'Ontario pour partager des idées et des stratégies afin d'exploiter ces données au profit de nos secteurs respectifs et de la province dans son ensemble.
 - Se mettre en relation avec d'autres parties prenantes de l'Ontario qui accordent de l'importance à ces résultats, afin de faire connaître nos objectifs communs et d'identifier les possibilités de se soutenir mutuellement dans la réalisation de ces objectifs.
 - **Favoriser la qualité de vie**
 - Publier et promouvoir les recherches qui ont recensé les façons dont les activités artistiques et culturelles de l'Ontario soutiennent le bien-être personnel et social - notamment en forgeant des liens au sein des communautés et entre elles, en améliorant l'habitabilité des zones géographiques et en soutenant l'épanouissement personnel et la santé mentale.
 - Se mettre en relation avec d'autres parties prenantes dans d'autres secteurs qui accordent de l'importance à ces résultats, afin de faire connaître nos objectifs communs et d'identifier les possibilités de se soutenir mutuellement dans la réalisation de ces objectifs.

Les arts pour tout l'Ontario - Mise en œuvre de l'orientation stratégique 2

- Diffuser et promouvoir *Les arts pour tout l'Ontario*, une courte vidéo qui vient appuyer les stratégies ci-dessus en soulignant l'impact et la valeur des activités artistiques à un niveau plus intangible :
 - Il s'agit notamment de faire appel à des émotions à la fois personnelles (liées par exemple à l'identité individuelle, à des formes d'art/activités/communautés particulières et à la nostalgie/mémoire) et collectives (liées par exemple à l'inclusion, à la fierté, à l'excitation, à l'inspiration/la crainte).
 - On peut y arriver avec des messages qui mettent l'accent sur trois idées intrinsèquement liées, transmises de manière explicite (par exemple par un texte minimal) et implicite (par exemple par la résonance émotionnelle et les liens que l'on établit en réaction) :
 - **Les arts sont l'Ontario** : Lorsqu'on voit le festin phénoménal d'activités artistiques des 60 dernières années présenté par la vidéo, on en retient des images représentatives de l'Ontario. Les artistes de l'Ontario créent des œuvres qui reflètent la vitalité et la diversité de la vie en Ontario alors qu'en même temps, l'Ontario elle-même est façonnée et définie par les œuvres des artistes de cette province.
 - **Les arts sont destinés à tout l'Ontario** : L'expression « pour tout l'Ontario » fait partie du mandat officiel du CAO depuis sa création il y a 60 ans. Toute personne regardant la vidéo, quels que soient son âge, son lieu de résidence, sa communauté ou ses centres d'intérêt, devrait y voir au moins une œuvre, une discipline ou un artiste avec lesquels elle peut établir un lien, qu'il s'agisse d'une œuvre familière et appréciée ou d'une œuvre qui capte soudainement son attention.
 - **Les arts en Ontario relèvent du Conseil des arts de l'Ontario**. Le financement du CAO a joué un rôle dans la réalisation de tout ce qui est présenté dans la vidéo - depuis les artistes, les activités et les œuvres montrées dans les vidéos et les photos contemporaines et d'archives, jusqu'aux bandes sonores énergisantes de deux musiciens bénéficiaires de subventions du CAO (l'un anglophone, l'autre francophone). Quel que soit l'aspect de la vidéo auquel on s'intéresse, on ressent un sentiment nouveau ou renforcé de la façon dont le financement public des arts l'a rendu possible.

Au cours des trois prochains exercices, nous prévoyons une évolution continue des divers outils numériques utilisés pour atteindre les objectifs de communication du CAO, ce qui peut inclure :

- **Les médias sociaux** : Suivi continu des plateformes existantes et émergentes qui atteignent le mieux nos publics cibles, tout en permettant au CAO de répondre à ses exigences en vertu des lois et de ses politiques; évaluation périodique de l'allocation des ressources du CAO en matière de médias sociaux, sur la base des facteurs précédents.

- **Communications par courriel** : Poursuite du lancement d'un nouveau système de gestion de la relation client (GRC), intégré au site web et au système de demande en ligne du CAO.
- **Site Web** : Le site web actuel du CAO ayant 10 ans à la fin de l'année civile 2026, tous les secteurs du CAO seront engagés dans le processus de développement et de mise en œuvre de sa nouvelle itération.

Thèmes généraux de communication

Les activités de communication du CAO continueront d'être axées sur les nombreux avantages que les Ontariens et Ontariennes retirent d'une infrastructure artistique soutenue par les pouvoirs publics. Il s'agira notamment des éléments suivants :

- Mettre en valeur la contribution importante du secteur des arts à l'économie de l'Ontario (y compris pour créer et maintenir des emplois ainsi que pour attirer des touristes et des investissements) tout en améliorant la vie des Ontariennes et Ontariens et en renforçant la cohésion sociale pour développer des collectivités robustes.
- Travailler avec le MTCS et d'autres ministères sur des initiatives qui, grâce à l'investissement dans les arts, profitent aux Ontariens et Ontariennes de diverses façons.
- Accroître la reconnaissance et la compréhension du Conseil des arts de l'Ontario en tant que principal moyen utilisé par le gouvernement de l'Ontario pour soutenir les artistes professionnels et le secteur des arts sans but lucratif.

Messages

- Notre nouveau plan stratégique – et donc notre approche pour les années à venir — a été élaboré à la suite d'un engagement et d'une consultation approfondis auprès de l'ensemble du secteur artistique de l'Ontario, représentatif de la diversité géographique, des communautés, des pratiques ou disciplines et des identités.
- Le CAO est toujours à l'écoute de ses parties prenantes et répond à l'évolution de leurs besoins.
- Sa longue histoire et son savoir-faire dans le secteur des arts professionnels sans but lucratif en font une ressource fiable et informée pour la communauté et le gouvernement.
- Les arts contribuent à une économie robuste en Ontario, créent des emplois et propulsent la valeur financière des communautés.
- Les arts bâtissent des communautés saines et dynamiques en Ontario où il fait bon vivre et faire affaire.
- Les communautés saines de l'Ontario ont besoin des arts pour conserver leur identité et leur attrait pour les citoyens et les visiteurs.
- Le CAO est toujours à l'écoute de ses parties prenantes et répond à l'évolution de leurs besoins.

Stratégies (actuelles et en cours)

Promotion

- En collaboration avec les organismes de services aux arts et les partenaires non artistiques, élaborer des activités promotionnelles à l'intention des principales parties prenantes et de leurs milieux afin d'accroître la participation aux spectacles, événements, activités, expositions et ateliers financés par le CAO.

- Les activités de promotion viseront tout particulièrement à accroître le tourisme artistique et culturel dans la province, ainsi que dans les autres domaines d'impact de l'orientation stratégique 1.

Connexion

- Identifier et présenter des histoires qui démontrent l'impact du financement public, conformément au message du plan stratégique axé sur l'équité.
- Améliorer les communications existantes avec les députés en travaillant avec le MTCS sur les moyens permettant aux bénéficiaires de subventions du CAO de communiquer avec leur député.
- Créer de nouvelles façons pour les bénéficiaires de subventions de reconnaître le financement du gouvernement de l'Ontario par l'entremise du CAO.
- Soutenir les relations entre les arts et d'autres publics/disciplines/activités par le biais de diverses stratégies de communication.
- Promouvoir la recherche quantitative et qualitative qui donne un aperçu du secteur artistique de l'Ontario, y compris de son impact et de ses défis.
- Produire des événements, bulletins éclairés, communiqués, publicités, publications et autres produits de communication (récits audio, webinaires) pour soutenir les besoins du CAO.
- Fournir des services de communication pour les programmes du CAO et ses activités de recherche, et être responsable de toutes les communications du CAO sur le site web du CAO.
- Soutenir les efforts du directeur général et du conseil d'administration pour développer et renforcer les relations du CAO avec les députés.

Autres activités

Prix

- Le département des communications soutient le programme de prix du CAO (provenant de fonds privés et publics) en produisant des communiqués, des stratégies d'événements pour les présentations de prix, des notes d'allocation des représentants du CAO, ainsi que les informations pour les médias sociaux pour de 7 à 9 prix distincts chaque année.

Orientation stratégique 3 : Renouveler la prestation des programmes et des services

Lettre du ministre du Tourisme, de la Culture et du Sport : le CAO répond aux attentes

1. Compétitivité, pérennité et gestion des dépenses

En 2024-2025, le CAO va :

- Chercher à explorer les possibilités dans les domaines des investissements à impact social et de la gestion de la propriété intellectuelle pour des objectifs conformes à la mission, où une croissance des revenus autogénérés est possible.
- Conclure des accords de contribution avec les principaux organismes en mettant l'accent sur les mesures de rendement de l'impact des investissements et sur le rendement des investissements pour le CAO et la province.
- Dégager des économies en continuant à utiliser son important système numérique de gestion de subventions ainsi qu'en poursuivant l'examen de son cadre stratégique et la mise en œuvre continue de sa propre restructuration interne.
- Respecter toutes les lignes directrices, réglementations et directives du Ministère ayant trait à ce domaine.

2. Transparence et imputabilité

En 2024-2025, le CAO va :

- Poursuivre la formation et le développement de son conseil d'administration, en mettant l'accent sur la responsabilité fiduciaire dans le contexte d'un organisme provincial, sans but lucratif et d'une œuvre de bienfaisance.
- Recevoir les résultats d'un *examen de mandat* ministériel.
- Respecter toutes les lignes directrices, réglementations et directives du Ministère ayant trait à ce domaine.
- Réviser et soumettre à nouveau sa matrice de gouvernance du conseil d'administration et mettre en œuvre un plan de relève du conseil d'administration.

3. Gestion des risques

En 2024-2025, le CAO a :

- Élaboré un *cadre complet d'évaluation des risques* (**Annexe 4 : Cadre détaillé d'évaluation des risques**)

4. Gestion de l'effectif

En 2024-2025, le CAO va :

- Continuer la mise en œuvre de la restructuration de ses équipes afin d'obtenir la structure la plus efficace pour assurer son alignement avec les objectifs et les impacts.
- Participer pleinement à *l'Initiative pour les emplois dans les collectivités*, ayant déjà soumis 18 pages de documentation au cours des deux premières phases de l'analyse.
- S'efforcer de s'aligner sur les lignes directrices en matière de ressources humaines et de négociation de la fonction publique de l'Ontario, dans les limites en tant que partie indépendante à une convention collective.

5. Diversité et inclusion

En 2024-2025, le CAO va :

- Continuer à investir dans le soutien et le développement de stratégies et d'initiatives visant à maintenir le leadership du CAO en matière de sensibilisation, d'équité, de diversité, d'inclusion et d'accessibilité grâce au soutien de la *gestionnaire de l'équité, de la diversité, de l'inclusion et de l'accessibilité*.
- Continuer à diriger des consultations du personnel par l'entremise d'un *comité sur l'équité* qui sert de plateforme où le personnel peut mettre de l'avant des idées et des propositions sur la diversité et l'inclusion que le CAO peut considérer.
- Continuer à développer la diversité et l'inclusion en s'appuyant sur son nouveau plan stratégique et son modèle phare du secteur pour le développement de programme et la sensibilisation grâce auquel la proportion de récipiendaires PANDC d'un investissement du CAO est passée de 33 % en 2009 à 47 % en 2021.

6. Collecte, partage et utilisation des données

En 2024-2025, le CAO va :

- Examiner son modèle logique et ses mesures de rendement pour s'assurer qu'ils sont alignés sur les impacts du CAO.
- Continuer à collaborer avec le Ministère et ApprovisiOntario pour maximiser le partage de données et de plateformes de données.

7. Prestation et services à la clientèle numériques

En 2024-2025, le CAO va :

- Poursuivre son modèle de prestation 100 % numérique chef de file en cherchant à améliorer la rationalisation des services, l'accessibilité et la collecte de données.
- Maintenir le rôle élargi du travail en ligne et hybride, des événements, de la sensibilisation et de l'évaluation.

8. Objectifs spécifiques du CAO

En 2024-2025, le CAO va :

- Poursuivre son mandat de chef de file à l'échelle de la province, avec un financement dans toutes les régions de la province.
- Continuer à jouer un rôle de premier plan en matière d'équité, de diversité, d'inclusion et d'accessibilité dans les communautés artistiques de la province.
- Continuer à être l'organisme de subvention gouvernemental le plus efficace sur la base d'une administration en attente par demande.
- Examiner la structure et l'offre de son programme, ainsi que son modèle logique et ses mesures de rendement, afin de s'assurer qu'il investit avec le plus d'impact possible.

Plan financier

Le détail des prévisions financières se trouve à l'Annexe 3 : Sommaire des prévisions financières.

Financement de la province

Le CAO a accepté la recommandation actuelle du ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport d'une allocation de fonctionnement de 60 millions de dollars pour le plan 2024-27. Le CAO poursuivra ses discussions avec le ministère et ses autres partenaires du gouvernement sur la meilleure manière que cet investissement public par l'intermédiaire du CAO peut accroître l'impact essentiel des arts. Le CAO met actuellement l'accent sur l'impact des arts sur l'économie de l'Ontario, la qualité de vie en Ontario, les opportunités pour les artistes et les travailleuses et travailleurs artistiques de l'Ontario, ainsi que sur l'équité, la diversité, l'inclusion et l'accessibilité.

Revenu d'autofinancement

Le CAO n'est autorisé à générer des revenus que par l'acquisition et la cession d'actifs. Traditionnellement, le CAO a poursuivi l'acquisition et la cession d'actifs financiers par le biais d'un plan d'investissement prudent et pragmatique. La plupart des années, ces revenus représentent moins de 3 % du total des revenus du CAO. Au cours de la période couverte par le plan stratégique, le CAO explorera les possibilités dans les domaines de l'investissement à impact social et de la gestion de la propriété intellectuelle à des fins conformes à la mission, par le biais de sa fonction de partenariat. Bien que ce ne soit pas l'objectif principal, il existe des possibilités de développement de revenus d'autofinancement dans les deux domaines d'exploration.

Le CAO prépare un budget de fonctionnement équilibré chaque année avec une prévision en 2024-2025 d'une affectation générale d'environ 86 % en subventions et programmes, 13 % en dépenses administratives et 1 % en services.

Le budget et les prévisions reflètent l'augmentation de la masse salariale en vertu de la convention collective (la rémunération des cadres est gelée) et des ajustements annuels du loyer ainsi que des efficacités opérationnelles.

Dépenses administratives, de services et stratégiques

Le CAO surveille ses dépenses de près pour assurer qu'il n'y a pas d'écarts importants. Afin de couvrir les dépenses imprévues, le CAO examine les fonds sous-utilisés dans d'autres domaines pour s'assurer de payer les dépenses de son budget. Les dépenses importantes sont portées au budget lors de la préparation annuelle du budget.

De plus, un budget est préparé pour utiliser les réserves pour les dépenses uniques. En 2023-2024, le CAO a prévu un budget pour plusieurs projets financés par le fonds de réserve désigné par le conseil d'administration. Il s'agit notamment des activités suivantes :

- La recherche et les partenariats qui soutiennent le plan stratégique.

- Frais de recrutement liés à la direction du CAO.
- Initiatives en matière d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI).
- Campagne Les arts pour tout l'Ontario.
- Achèvement de l'examen de la structure organisationnelle.
- Les subventions qui doivent être versées à l'avenir lorsque des exigences particulières seront satisfaites ne sont portées aux dépenses que lorsqu'elles sont déboursées. Le solde de ces engagements au 31 mars 2023 était de 1 562 382 dollars.

Les immobilisations du CAO se composent de matériel informatique, de logiciels, d'améliorations locatives, de meubles et de matériel de bureau. La valeur comptable nette au 31 mars 2023 était de 561 051 dollars.

Le CAO comptabilise également la réévaluation des gains accumulés dans le calcul du solde des fonds en suivant les normes de comptabilité du secteur public pour les organismes sans but lucratif publics. Ces gains correspondent à la plus-value latente accumulée de plusieurs fonds. Le solde au 31 mars 2023 était de 4 844 082 dollars.

Dépenses administratives, de services et stratégiques en 2024-2025

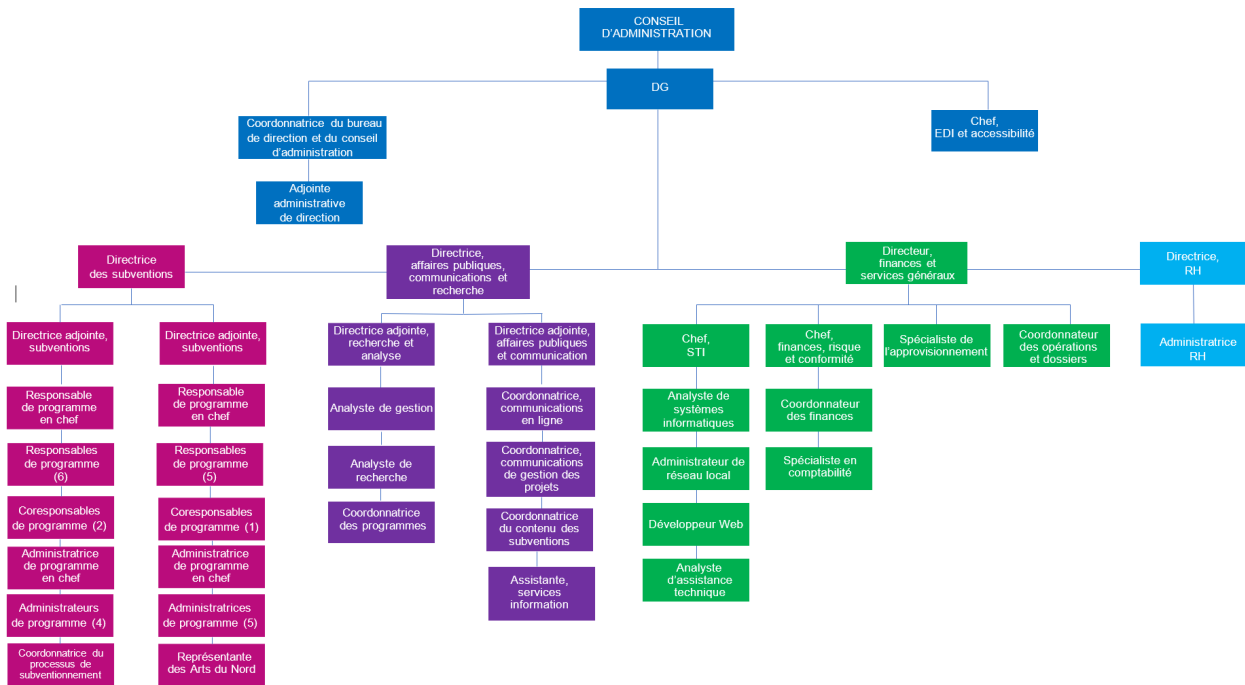
Les budgets administratifs augmenteront légèrement en 2024-2025, de 2 % par rapport à 2023-2024, l'augmentation étant principalement due au fait que le personnel est au complet et à l'intégration des effets de l'inflation.

Recrutement, ressources humaines et stratégie de rémunération

État actuel des ressources humaines

Au cours de l'exercice 2023-2024, le CAO a mis en place une nouvelle structure organisationnelle qui a réuni le personnel des communications et de la recherche sous l'égide d'une seule directrice, a renforcé ses capacités en matière de finances, de risques et de conformité, et a amélioré la relève de sa direction. On prévoit que la nouvelle structure organisationnelle et les nouveaux postes de direction seront en place d'ici la fin de l'exercice 2023-2024.

Organigramme du CAO 2024-2027



Après l'abrogation du projet de loi 124, les négociations collectives avec l'AEEGAPCO, qui représente 47 des 60 employés du CAO, ont été suspendues au cours du dernier trimestre de 2022-2023. Les négociations ont repris au troisième trimestre 2023-2024 en consultation avec le conseil d'administration et le Secrétariat du Conseil du Trésor. On prévoit que le CAO demandera l'approbation du renouvellement de la convention collective d'ici la fin de l'exercice 2023-2024.

Le modèle de travail hybride du CAO offre la possibilité de travailler à domicile jusqu'à deux jours par semaine selon un horaire fixe, lorsque cela est possible sur le plan opérationnel, avec l'approbation du gestionnaire et en fonction des besoins du service. La plupart des membres du personnel profitent de cette flexibilité qui est devenue une nouvelle attente de la main-d'œuvre après le COVID, et le CAO a constaté que le travail hybride est nécessaire pour attirer et retenir les talents. Le temps passé au bureau est consacré en priorité aux réunions en personne, à la collaboration, au partage d'informations et à la formation, et soutient une culture d'entreprise forte qui valorise le travail d'équipe, la collégialité, la compréhension et l'empathie.

Le CAO est entré stratégiquement dans une période de renouvellement en 2023-2024, et a en outre ressenti l'impact d'un marché compétitif et changeant. En 2023, le taux de rotation volontaire était de 16,94 %, avec un taux de rotation involontaire supplémentaire de 6,66 %. Lors des entretiens de départ, la majorité des personnes quittant l'entreprise ont cité une meilleure rémunération et un avancement plus important comme principales motivations.

Principales interventions pour les ressources humaines en 2024-2027

Au cours de l'exercice 2024-2025, l'opérationnalisation de la nouvelle structure organisationnelle qui renforce les secteurs d'activité pour concentrer sur leurs mandats clés, améliore les rapports et les communications avec nos parties prenantes et améliore la planification de la relève, sera achevée. Ces changements nécessiteront de nouvelles méthodes de travail, des descriptions de poste révisées, des priorités et éventuellement une formation, des compétences et de l'expérience.

Renouvellement de la convention collective

La négociation du renouvellement de la convention collective avec l'AEEGAPCO devrait être achevée d'ici la fin de l'année 2023-2024, et la mise en œuvre d'une nouvelle convention collective suivra.

Les modifications apportées à la convention collective obligeront les Ressources humaines à mettre à jour les pratiques, les politiques et les procédures, en plus de la rémunération et des avantages sociaux.

Mise en œuvre des modules du SIRH

La mise à niveau de notre système d'information sur les ressources humaines (SIRH) a permis d'accroître l'efficacité, et la mise en œuvre de ses fonctionnalités se poursuivra afin de rationaliser et de centraliser les processus et de réduire les étapes administratives manuelles.

Rémunération et avantages sociaux

Les modifications de la rémunération et des avantages sociaux seront mises en œuvre lors du renouvellement de la convention collective. Le personnel-cadre non exécutif bénéficie de changements de rémunération similaires à ceux de l'unité de négociation.

Tous les membres du personnel du CAO remplissant les conditions requises bénéficient des mêmes avantages et du même régime de retraite.

Conformément à la *Loi sur la rémunération des cadres du secteur parapublic* (LRCSP), la possibilité d'ajuster les salaires des cadres (directeurs et DG) est limitée depuis 2018. Ces limites ont eu un impact sur la capacité du CAO à attirer et à retenir les talents nécessaires pour soutenir efficacement l'organisme. La restructuration de l'organisation, qui comprend des modifications des rôles exécutifs, peut modifier l'impact de la LRCSP sur le CAO.

Le CAO continue à fournir des avantages sociaux pour les soins de santé administrés par Great-West Life en tant qu'agence du gouvernement. Le régime du CAO est semblable au régime des cadres supérieurs et des catégories exclues de la fonction publique de l'Ontario, à l'exception du compte de dépenses de

santé. Le même régime s'applique au personnel syndiqué et non syndiqué. Toute modification apportée aux avantages sociaux dans le cadre du processus de négociation s'appliquera également au personnel non syndiqué.

Le CAO continue à fournir un régime de pension à prestations déterminées à ses employés, administré par la Commission du Régime de retraite des fonctionnaires de l'Ontario, grâce à son association en tant qu'organisme du gouvernement.

Perfectionnement professionnel

Le CAO investira davantage dans les possibilités de développement professionnel afin d'attirer, de retenir et de motiver ses employés, et de soutenir leur engagement continu, leur apprentissage et leur perfectionnement, ainsi que leurs possibilités d'avancement.

L'examen et la mise à jour de ses politiques et mécanismes permettront au CAO d'évaluer les possibilités de formation et de développement professionnel sous l'angle de l'équité et des priorités qui peuvent être fournies au niveau de l'organisme, du service et de l'individu. L'approche révisée au développement professionnel permettra à tous les employés de comprendre comment les possibilités de développement professionnel sont déterminées et accessibles.

Politiques et procédures en matière de ressources humaines

Le CAO accorde la priorité à l'examen sous l'angle de l'équité des politiques d'accommodement, de respect sur le lieu de travail et de recrutement afin d'améliorer la compréhension et la clarté des processus, des procédures et des pratiques liés à ces politiques.

Gestion des performances

Un nouveau système d'évaluation des performances sera élaboré, dans le but de simplifier le processus, de lier les normes ou critères d'évaluation attendus aux priorités et valeurs de l'ensemble de l'organisation, de soutenir des évaluations équitables et justes, et de motiver les individus à travailler en équipe pour atteindre le succès.

Équité et accessibilité

Le CAO a rempli ses obligations légales en vertu de la *Loi sur l'accessibilité des personnes handicapées de l'Ontario* et a mis en œuvre un nouveau plan d'accessibilité pluriannuel (PAP) pour la période 2023 à 2028. Un groupe de direction composé de membres du personnel de gestion du CAO a été constitué pour assurer la mise en œuvre efficace de tous les engagements du CAO dans le cadre du plan d'action pluriannuel.

Présidé par la gestionnaire de l'équité, de la diversité, de l'inclusion et de l'accessibilité, le comité pour l'équité, la diversité et l'inclusion (EDI) continue de diriger l'élaboration d'un plan d'action interne pour l'EDI afin d'identifier les résultats spécifiques à atteindre pour améliorer l'équité interne au sein du CAO. L'élément clé est une série de réunions bimensuelles permettant à tous les employés d'échanger des idées avec le comité sur la manière d'améliorer les initiatives d'équité du CAO, et de rendre compte au personnel de l'état d'avancement des initiatives visant à accroître la communication et la transparence

sur ces questions. Les membres actuels du comité comprennent le directeur général et quatre employés représentés par l'AEEGAPCO de divers milieux et ayant des anciennetés variées au sein du CAO.

Jusqu'à présent, une action prioritaire identifiée dans le plan d'action EDI interne est la mise en œuvre d'une stratégie et d'un plan d'apprentissage et de développement EDI plus larges, afin d'assurer la durabilité de l'apprentissage sur les sujets EDI au sein de l'organisation, avec la création de programmes spécifiques destinés à la direction pour développer leurs compétences en matière de leadership EDI.

Pour renforcer son engagement en faveur de la réconciliation avec les autochtones, le CAO a élaboré des lignes directrices internes sur le moment et les modalités de la reconnaissance territoriale, afin de s'assurer que cette pratique est intégrée de manière cohérente dans l'ensemble de l'organisation.

Afin d'améliorer la compréhension par le personnel des principes d'équité, de diversité et d'inclusion, une formation obligatoire en personne sur la lutte contre l'oppression a été dispensée par la gestionnaire de l'équité, de la diversité, de l'inclusion et de l'accessibilité en 2023-2024. La session a duré trois heures et a permis au personnel de partager ses connaissances, d'apprendre les définitions et les ressources relatives aux droits de l'homme et de travailler sur des études de cas afin d'établir une compréhension commune de la manière dont le personnel doit aborder les situations où l'on craint que les droits de la personne des individus soient violés.

Aperçu des effectifs

L'effectif du CAO à la fin de 2023-2024 était de 59 équivalents à temps plein (ETP).

Le CAO comptait les catégories de personnel suivantes en 2023-2024 :

- Direction (5)
- Gestion (7)
- Personnel syndiqué (45)
- Personnel exempté (2)

Le CAO prévoit que son effectif sera de 59 équivalents temps plein (ETP) en 2024-2025, tous les postes étant permanents.

	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026
	RÉEL	RÉEL	PRÉVISION	PRÉVISION	PRÉVISION
ETP					
Total des ETP	59	59	59	59	59

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

Exigences législatives

Services en français

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

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

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

Immobilier

Le CAO soutient l'initiative du gouvernement de l'Ontario visant à moderniser son approche des biens immobiliers utilisés par les organismes gouvernementaux. En tant qu'organisme disposant actuellement de sa propre autorité immobilière, le CAO fournit toutes les informations et collabore avec le gouvernement pour améliorer l'efficacité de la gestion immobilière et réduire les coûts. Dans le cadre de la nouvelle directive sur l'immobilier, le CAO travaille avec le ministère de l'Infrastructure pour évaluer activement son utilisation actuelle des locaux et déterminer le meilleur modèle pour libérer tout potentiel permettant d'accroître son impact. Le gouvernement met en œuvre l'*Initiative pour les emplois dans les collectivités*, qui vise à mieux utiliser le portefeuille immobilier du gouvernement ainsi qu'à créer de nouveaux emplois et à favoriser le développement économique dans un plus grand nombre de collectivités de la province. Le CAO continuera à collaborer avec la province pour soutenir les objectifs de cette initiative. Il reste deux ans au bail actuel du CAO pour son bureau de Toronto. Le CAO travaille en étroite collaboration avec le gouvernement pour évaluer son utilisation actuelle de l'espace ainsi que sa stratégie future à l'expiration du bail.

Services et technologies de l'information/prestation de services électroniques

Le service des systèmes et technologies de l'information (STI) du CAO est chargé de soutenir les objectifs opérationnels et l'innovation du CAO. Le système de gestion des subventions Nova permet au CAO de fournir des services en ligne fiables aux candidats de toute la province. L'équipe des STI joue un rôle important en veillant à ce que le système Nova soutienne efficacement les programmes du CAO, soit conforme à tous les règlements et directives, et dispose d'une sécurité des données solide. Elle assure également une gestion efficace de l'information pour soutenir les efforts permanents pour trouver des efficacités opérationnelles ainsi que les processus de prise de décision basée sur des données probantes. Les STI actualisent et mettent à niveau en permanence les plateformes technologiques avec des plateformes modernes, agiles et sûres. Au cours des prochaines années, le CAO renforcera son

infrastructure technologique et améliorera sa prestation de services numériques. Les STI joueront un rôle déterminant dans la capacité du CAO d'atteindre ses objectifs. Les initiatives des STI portent sur les domaines suivants :

Infrastructure, systèmes, services et sécurité informatiques

Innovation

Les STI ont mis en œuvre des technologies infonuagiques provenant de fournisseurs de services tels qu'Amazon et Microsoft. La plupart des systèmes de CAO sont désormais infonuagiques. Les STI continuent de migrer d'autres systèmes vers des ressources infonuagiques.

Les technologies infonuagiques présentent les avantages suivants :

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

Les améliorations ci-dessus ont fourni au CAO un avantage concurrentiel technologique tout en réduisant considérablement les coûts et les risques. Ces améliorations apporteront également un soutien essentiel à la mise en œuvre du nouveau plan stratégique.

Infrastructure

Les STI poursuivront la mise à niveau du matériel et des logiciels sur place afin de fournir des services modernes et sécurisés. En 2023-2024, les STI ont configuré et mis en œuvre l'intranet dans MS 365. Un nouveau pare-feu avec RPV a été configuré et mis en œuvre. Les appareils mobiles qui ne sont plus pris en charge par Apple en 2024 ont été mis hors service et les membres du personnel ont reçu de nouveaux appareils. Les STI ont également mis à niveau deux serveurs Hyper V et deux contrôleurs de domaine seront mis à niveau d'ici décembre. En 2024-2025, les STI prévoient de mettre à niveau le stockage en réseau (NAS).

Cybersécurité

Le CAO assurant de plus en plus de services numériques, la cybersécurité devient une considération importante pour les STI dans le développement de son infrastructure et de ses services informatiques. En 2023-2024, les STI ont mis en œuvre l'authentification multifactorielle pour Nova. Un audit du réseau est en cours et sera achevé d'ici décembre. La formation des utilisateurs est également un élément important de la sensibilisation à la cybersécurité. Les STI proposeront des formations et/ou des tests tout au long de l'année pour aider les utilisateurs à prendre conscience des menaces de cybersécurité et à maintenir un sentiment d'urgence. Chaque octobre, à l'occasion du mois de la sensibilisation à la cybersécurité, les STI rédige des articles et des présentations à l'intention du personnel afin de lui permettre d'approfondir ses connaissances en la matière.

Applications et systèmes

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

Les STI se baseront sur la plateforme Microsoft 365 pour développer des applications et des systèmes qui amélioreront les processus internes et les flux de travail du CAO. En 2023-2024, les STI ont configuré et mis en œuvre son site intranet dans l'environnement MS 365, l'ensemble du personnel dispose maintenant d'Adobe Acrobat Pro et un processus permettant aux utilisateurs externes de collaborer dans notre intranet MS 365 a été développé et mis en œuvre. En 2024-2025, les STI comptent évaluer le site web public du CAO afin de déterminer s'il doit être refondu dans un nouveau système. Les STI prévoient également de configurer et de mettre en œuvre un processus d'approbation pour les services généraux tels que la traduction et les demandes et commandes d'achat. Au cours des prochaines années, les STI migreront le système Dynamics GP du CAO à la version infonuagique.

Développement de l'équipe

Alors que les activités et la technologie progressent pour soutenir les multiples priorités des parties prenantes, la demande de professionnels qualifiés dans le domaine de la technologie a augmenté de manière significative. Les STI ont réexaminé les ressources et les compétences de l'équipe actuelle afin de continuer à fournir d'excellents services et d'aider à faire progresser les activités du CAO. Avec la migration mondiale des systèmes informatiques vers l'infonuagique, les STI se concentreront sur l'acquisition et le développement de compétences en infonuagique, en sécurité infonuagique et en protection de la vie privée. En améliorant les compétences de base de l'équipe et en la structurant de manière à ce qu'elle puisse réagir rapidement aux changements, les STI seront mieux placés pour soutenir le nouveau plan stratégique du CAO et mettre en œuvre ses initiatives.

Gouvernance de l'information et gestion des documents

Architecture d'entreprise

Les STI s'efforceront d'améliorer l'intégration et l'interopérabilité des systèmes disparates et de passer à une architecture d'entreprise axée sur les activités. Les STI agiront en tant que catalyseur pour éliminer les silos technologiques et améliorer l'agilité des plateformes technologiques afin d'appliquer efficacement les nouveaux processus et les nouvelles capacités aux activités du CAO. En 2023-2024, les STI ont développé et mis en œuvre un processus permettant aux utilisateurs externes de collaborer au sein de notre plateforme MS 365.

Gouvernance des données

Les STI prépareront un programme de gouvernance des données qui définit une stratégie et un ensemble de procédures et de plans pour surveiller la gestion de la confidentialité, de la disponibilité, de l'utilité, de l'intégrité et de la sécurité des données d'entreprise du CAO.

Gestion des documents

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

Continuité des activités

S'appuyant sur les enseignements tirés de la pandémie, le CAO a achevé son plan de continuité des activités (PCA) et son plan d'intervention en cas de cyberincident (PIC). Les services des STI constituent une partie importante du PCA et du PIC du CAO. Les STI testent régulièrement les plans afin d'assurer que les services à la population ontarienne et au personnel peuvent être fournis dans toutes les situations et tous les scénarios.

Reprise après catastrophe

Les STI œuvreront à l'élimination de grandes dépendances de l'infrastructure en migrant les services à des solutions infonuagiques. En 2023-2024, les STI ont continué d'améliorer ses configurations de sauvegarde et de se concentrer sur la redondance géographique, les systèmes de secours et la disponibilité élevée qui ont assuré que les services du CAO étaient affranchis de l'emplacement physique du CAO. Un nouveau système de sauvegarde des données a également été configuré et mis en œuvre en 2023-2024.

Veille stratégique

Les STI se concertent avec les divers autres services en vue de la gestion de toutes les données du système de gestion des subventions, du site web public, du système de finances et des services tiers utilisés par le CAO. La solution de données permettra d'améliorer l'analyse et la prise de décision basée sur les données et de développer la veille stratégique. En s'appuyant sur les travaux déjà en cours pour soutenir le partage des données avec le ministère, les STI géreront également les systèmes pour faciliter la gouvernance d'un plus grand partage des données afin d'ajouter de la valeur aux activités. De plus, il est important de gérer et de contrôler le bon flux d'informations entre les différents systèmes afin de pouvoir gérer l'exactitude, l'intégration et la sécurité des données. La priorité des STI à cet égard est de gérer la sécurité, la confidentialité et le cryptage des données.

Les STI jettent les bases pour adopter et mettre en œuvre des solutions intelligentes au CAO afin d'améliorer la liaison et les communications avec les milieux des arts en Ontario.

Le CAO recherche depuis un certain temps un outil d'analyse des activités pour soutenir la prise de décision et le partage des données. En 2023-2024, les STI ont continué à travailler avec les autres services pour mettre en œuvre un outil d'analyse commerciale à l'aide de Microsoft Power BI, pour s'assurer que les exigences opérationnelles sont satisfaites et pour faire bénéficier les activités des nouvelles avancées informatiques.

Gestion des risques d'entreprise

Les STI sont un contributeur et un catalyseur important des pratiques appropriées de gestion des risques de l'entreprise. Sur la base du cadre et de la directive de gestion globale des risques de la fonction publique de l'Ontario, le CAO élaborera des programmes visant à intégrer la gestion des risques dans ses activités. Les STI se concentreront sur la sécurité des données et la protection de la vie privée, et fourniront des outils pour soutenir les pratiques de gestion des risques du CAO. Les STI continueront de sécuriser l'infrastructure et les services du CAO à l'aide de l'identification unique, du chiffrement et de l'authentification multifactorielle, tout en offrant flexibilité, mobilité et facilité d'accès aux utilisateurs internes et externes. En plus de sensibiliser le personnel à la sécurité des données et à la protection de la vie privée et de créer une culture de la cybersécurité au sein du CAO, les STI organisent régulièrement des formations dans ces domaines pour le personnel. En 2023-2024, les STI ont configuré et mis en œuvre le cryptage pour le transfert de fichiers entre Nova et Dynamics GP pour les paiements des subventions et des évaluateurs. Au cours de l'année à venir, les STI concevront et développeront également un nouveau processus sécurisé de réception de données sensibles provenant d'utilisateurs externes.

Cadre Les Arts à l'avant – Mise en œuvre de l'orientation stratégique 3

Le CAO élaborera et mettra en œuvre le cadre Les Arts à l'avant qui cherchera à synchroniser les actifs et les modèles stratégiques du CAO afin d'obtenir des meilleurs résultats et impacts. Il s'agit des éléments suivants :

- Mandat
- Plan d'équité
- Modèle logique
- Plan stratégique
- Mesures de rendement pour :
 - CAO
 - Programmes
 - Candidats
 - Conseil d'administration
 - Employés
- Structure des programmes
- Documents des programmes
- Lettre du ministre du Tourisme, de la Culture et du Sport

En tant qu'élément clé du cadre Les Arts à l'avant, le CAO envisagera une transition qui verra ses priorités stratégiques actuelles muer en une nouvelle approche intégrée entre chaque modèle et actif stratégique. La présence des formes d'art commercial et populaire dans les actifs stratégiques, les modèles et les programmes du CAO sera un autre élément clé à prendre en considération. Le cadre Les Arts à l'avant déboucher sur des programmes spécialisés plus nombreux ou différents, comme la mise en place d'un programme dédié aux artistes et aux organismes artistiques noirs en Ontario.

Orientation stratégique 4 : cultiver les relations, les collaborations et les partenariats

En plus de sa principale activité, mobiliser ses subventions pour investir dans le secteur des arts professionnels de l'Ontario, le CAO fournit des services et des collaborations qui visent à développer les secteurs artistiques. Ce développement est le plus souvent réalisé à l'aide de sensibilisation, d'écoute et de collaborations pour soutenir le secteur et ses retombées. Les services comprennent la mobilisation d'artistes professionnels, de professionnels des arts et de membres de la communauté pour assurer l'évaluation par les pairs de l'octroi des subventions ainsi que des investissements particuliers dans les organismes de services aux arts et dans les initiatives de recherche et de partage de connaissances sur les domaines des arts professionnels où l'impact du CAO n'est pas ressenti. Les services et les collaborations du CAO continueront à préparer le terrain pour reconstruire les communautés artistiques et trouver des moyens innovants de poursuivre le mandat du CAO.

Initiatives avec de tierces parties

Artistes en résidence – Éducation (AER-E)

Le CAO a créé des partenariats avec des conseils scolaires de l'Ontario pour mettre en place des résidences d'artistes dans les écoles de ces conseils. Ces partenariats soutiennent des résidences à temps partiel d'une année pour des artistes-éducateurs professionnels et fournissent aux élèves et aux enseignants des occasions soutenues et significatives d'apprentissage créatif. En 2022-2021, le CAO a établi un partenariat avec **12 conseils scolaires, dont quatre autorités scolaires autochtones** :

- Conseil scolaire catholique de district des Grandes Rivières
- Consortium Centre Jules-Léger
- Conseil scolaire de district catholique de l'Est ontarien (CSDCEO)
- Conseil scolaire de district catholique des Aurores boréales
- Conseil scolaire Viamonde
- Superior-Greenstone District School Board
- Superior North Catholic District School Board
- Wellington Catholic District School Board
- David Kejick School
- Hishkoonikun Education Authority
- Keewaytinook Okimakanak Board of Education
- Kinoomaadziwin Education Body

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).

Partenariats récents

En **2022-2023**, le CAO s'est concentré sur des partenariats dans le secteur des services, notamment avec Mass Culture pour accueillir une conférence nationale sur les organismes de services aux arts et avec **Thinking Rock Community Arts** pour développer des services dans le secteur des arts communautaires.

Le CAO a également conclu un partenariat avec **WorkInCulture** afin d'offrir le programme Catalyst and Transform à certains organismes artistiques financés par le CAO qui souhaitent fusionner, partager des plateformes et assurer la relève. Enfin, le CAO s'est associé à **Affaires/Arts** pour mettre en œuvre **ArtsVest Ontario**, une initiative visant à renforcer la capacité de commandite des organismes des communautés rurales et des petites communautés de la province, ainsi que des organismes au service de communautés privées d'équité.

Le CAO a poursuivi dans cette voie en **2023-2024**, notamment en établissant un partenariat avec le **Carrefour de politique culturelle de l'Université de l'ÉADO** pour fonder une nouvelle collaboration nationale en matière de politique culturelle, en gestation depuis des années, en réinventant notre partenariat avec la **Fête de la culture de l'Ontario** pour offrir des expériences artistiques dans toute la province, et en établissant un partenariat avec **Why Not Theatre** pour profiter de sa tournée à Londres pour développer des marchés pour les artistes privés d'équité.

Partenariats à venir et potentiels - Mise en œuvre de l'orientation stratégique 4

Partenariats pour le développement (phase 2) - Tourisme, développement économique et équité

CINÉMA, TÉLÉVISION ET CRÉATION DE JEUX VIDÉO

- Initiative multipartenaire pour aider les projets de création de scénaristes, permettant aux auteurs et créateurs particuliers de compléter de nouveaux scripts pour des longs métrages, des œuvres à épisodes et des œuvres pour les plateformes de jeux vidéo.
 - Dans le contexte de la politique gouvernementale de la province, le CAO est le seul organisme à investir dans les artistes individuels et à soutenir les créateurs pour créer des œuvres originales ontariennes dans l'ensemble des industries culturelles de l'édition, de la musique, du théâtre commercial, des arts visuels et des métiers d'art. Le CAO a établi qu'il y avait une lacune en matière d'aide individuelle dans les secteurs cruciaux du cinéma, de la télévision et des jeux vidéo.
 - Cette initiative lancera le soutien des scénaristes et élaborera une importante base de savoir et d'expérience pour venir en aide aux individus de ce secteur.
 - Éventuellement, elle pourrait faire en sorte que les productions créées en Ontario mettent en valeur davantage d'histoires ontariennes originales par des créatrices et créateurs d'ici afin de contrer la prédominance croissante d'histoires des États-Unis et d'ailleurs dans les industries du cinéma, de la télévision et des jeux vidéo de l'Ontario.

AIDE AU DÉVELOPPEMENT DES MARCHÉS INTERNATIONAUX

- Les initiatives de partenariat cherchent à augmenter les occasions de développer des marchés internationaux pour les artistes de l'Ontario et de renforcer leur disponibilité pour participer à des présentations, tournées, ventes et coproductions internationales.
 - Les marchés internationaux sont essentiels à la viabilité économique des artistes en Ontario en plus d'attirer des investissements étrangers ici. Cette initiative aidera à bâtir des marchés internationaux durables pour les produits artistiques et culturels de l'Ontario ainsi qu'à accroître les investissements étrangers dans la production culturelle de l'Ontario.

PARTAGE DE DONNÉES ET MOBILISATION DES SAVOIRS

- Partenariat multilatéral avec d'autres bailleurs de fonds aux arts au Canada, comme le Conseil des arts du Canada, afin d'élaborer des façons novatrices et des collaborations pour collecter, analyser et diffuser des données sur les résultats et l'impact des investissements publics dans les arts.
 - Partout au pays, les bailleurs de fonds voient des occasions d'innover à l'intérieur de leurs modèles de financement pour soutenir les réussites dans un monde transformé par le numérique. Des stratégies communes de mobilisation des savoirs développeront les données qui serviront de fondement aux investissements et aux directions futures des programmes.

DÉVELOPPER LE SOUTIEN AU SECTEUR DU THÉÂTRE ET DES ARTS VIVANTS

- Une étude initiale des données et une analyse documentaire afin d'engager les partenaires potentiels à but lucratif et non lucratif de tous les secteurs dans une conversation sur les mesures de soutien potentielles dans le secteur des arts vivants, y compris le jumelage des revenus et les crédits d'impôt pour les arts vivants.

ENGAGEMENT EN FAVEUR DE LA PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE

- Intéressement des parties prenantes de la propriété intellectuelle dans le domaine artistique au sein du gouvernement, de l'industrie et des associations/représentations d'artistes.
 - L'objectif est d'explorer les moyens réseautés de maximiser les avantages de la propriété intellectuelle pour les artistes et organismes artistiques de l'Ontario, le CAO et le gouvernement de l'Ontario.

ÉQUITÉ, DIVERSITÉ, INCLUSION ET ANTIRACISME DANS LES ARTS

- Le CAO a lancé une demande d'expression d'intérêt au printemps 2023 et un appel à propositions à l'automne 2023 pour trouver un partenaire qui dirigera le projet Combattre l'antisémitisme par les arts. Le projet est conçu comme un ensemble d'actifs et d'initiatives visant à aider les organismes artistiques et autres à intégrer la diversité de la culture juive dans leurs stratégies d'équité, de diversité et d'inclusion, et l'antisémitisme dans leurs politiques de lutte contre le racisme.
 - Le projet doit servir de modèle pour poursuivre des initiatives similaires dans d'autres domaines clés de l'EDI et de la lutte contre le racisme.

DÉVELOPPER LE TOURISME ARTISTIQUE ET CULTUREL GRÂCE À LA MOBILITÉ DES VISITEURS

- Tirer parti des solides conclusions du *Profil du tourisme artistique et culturel en Ontario*, qui indique que le CAO organisera des conversations pour faciliter le tourisme artistique et culturel en se concentrant sur la mobilité des visiteurs entre les communautés qui proposent des activités artistiques et culturelles.

Plan d'activités du CAO de 2024–2027 :Orientation stratégique 4 : cultiver les relations, les collaborations et les partenariats

Partenariats en cours de développement (phase 3) - Statut de l'artiste, les arts dans l'éducation, etc.

À partir de 2026, le CAO commencera à explorer des partenariats dans des domaines d'intérêt qui pourraient contribuer à l'élaboration de son prochain plan stratégique. À ce stade très précoce de notre réflexion, deux domaines artistiques vastes et profonds qui ne figurent pas actuellement dans le plan du CAO sont le statut de l'artiste et les arts dans l'éducation. Ces domaines – ainsi que ceux découverts grâce aux partenaires, aux travaux politiques et à l'exécution des mandats – constitueront des domaines d'exploration dans le cadre de partenariats au cours des dernières années du plan actuel.

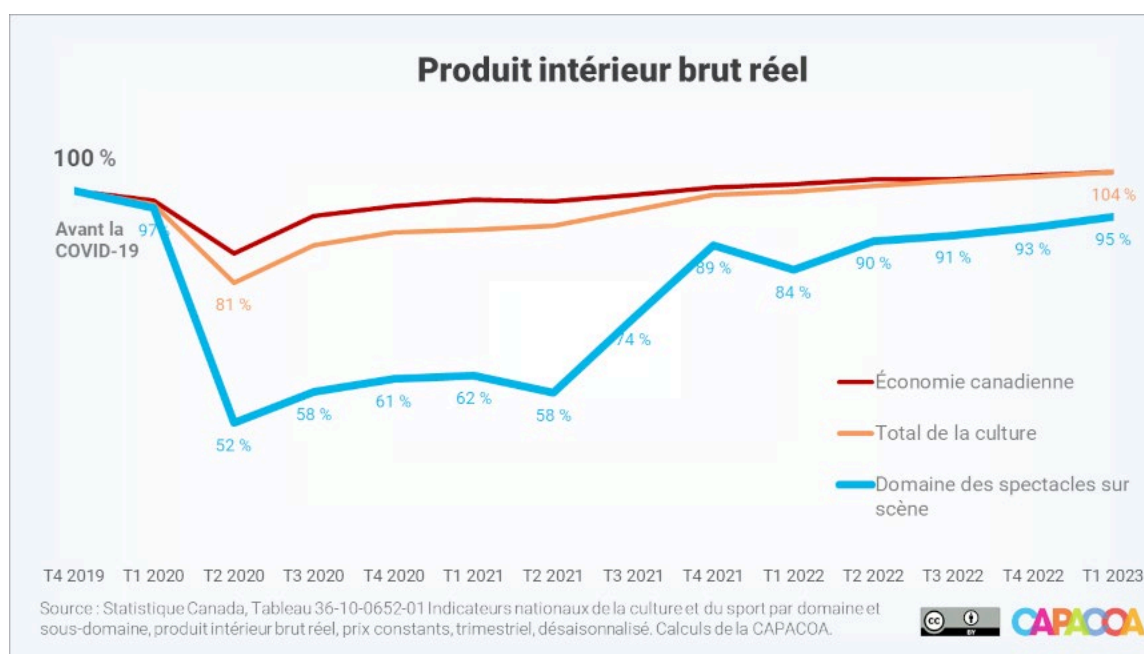
Annexe 1 : Analyse de l'écosystème

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

Environnement économique

La croissance du secteur de la culture est plus rapide que celle de l'économie canadienne

En 2021 et 2022, le secteur culturel au Canada a connu une croissance plus rapide que l'ensemble de l'économie, atteignant ainsi les niveaux antérieurs à la pandémie. « Si l'on considère le PIB réel, qui tient compte de l'inflation, le domaine du spectacle vivant a augmenté de 2,1 % au deuxième trimestre de 2022. C'est plus que la croissance du PIB culturel (1,5 %) et de l'économie canadienne dans son ensemble (0,7 %) ¹³ ».



Le tourisme artistique et culturel a une valeur économique plus élevée que les autres types de tourisme

Extrait du *Profil du tourisme artistique et culturel en Ontario* commandé à Forum Research en 2023 :

¹³ CAPACOA (mars 2023) *La reprise se poursuit malgré l'inflation* <https://capacoa.ca/fr/2023/03/la-reprise-se-poursuit-en-depit-de-linflation/>

« Le tourisme artistique et culturel a généré environ 11,4 milliards de dollars en Ontario, ce qui a produit une valeur ajoutée directe de 5,7 milliards de dollars pour la province. Cette valeur ajoutée a soutenu plus de 77 000 emplois à temps plein en Ontario et 3,0 milliards de dollars en revenus de travail. Les industries qui servent directement les touristes artistiques et culturels, comme les restaurants et les magasins qui vendent de la nourriture et des boissons, les commerces de détail, les entreprises d'hébergement et les arts et loisirs, ont connu des augmentations considérables de leur valeur ajoutée. Les dépenses des entreprises qui servent les touristes artistiques et culturels ont contribué plus de 2,3 milliards de dollars au PIB provincial en effets indirects. En outre, le Trésor a aussi connu des gains puisque le secteur du tourisme artistique et culturel a généré plus de 4 milliards de dollars en recettes fiscales. Collectivement, les retombées directes, indirectes et induites ont totalisé plus de 10 milliards de dollars en PIB provincial, générant plus de 5,7 milliards de dollars en revenus du travail et créant plus de 100 000 emplois. Alors que 13 % des voyages touristiques uniques comprenaient des activités artistiques et culturelles, ces voyages représentaient 30 % des dépenses touristiques dans la province, ce qui signifie qu'un voyage artistique et culturel moyen génère des retombées économiques de plus de 618 \$, tandis qu'un voyage non artistique et culturel moyen produit des retombées économiques d'environ 213 \$. Par conséquent, le voyage touristique artistique et culturel moyen a produit trois fois plus de retombées économiques que les voyages touristiques qui n'incluent pas des activités artistiques et culturelles »¹⁴.

La population de l'Ontario devrait croître rapidement

Selon la mise à jour des projections démographiques pour l'Ontario et les perspectives économiques et financières de l'Ontario de l'automne 2023, la population de la province devrait croître rapidement à court terme et augmenter de 43,6 %, soit près de 6,6 millions de personnes, au cours des 24 prochaines années, passant d'une estimation de 15,1 millions en 2022 à 21,7 millions en 2046. Cette évolution est largement attribuable due à la migration nette, qui représente 85 % de l'ensemble de la croissance démographique de la province au cours de la période 2022-2046, les 15 % restants étant imputables à la croissance naturelle. Le centre de l'Ontario devrait être la région qui connaît la croissance la plus rapide, et la région du Grand Toronto devrait connaître la plus forte augmentation de population, avec 3,3 millions d'habitants supplémentaires d'ici 2046. Toutes les régions connaîtront une évolution vers une population plus âgée, tandis que la région du Grand Toronto devrait rester une région où la population est majoritairement plus jeune en raison d'une forte migration internationale et d'une croissance naturelle positive.

Environnement des politiques

Mise en œuvre du projet de loi C-11

Du point de vue de la réglementation, le secteur artistique est généralement très favorable au projet de loi C-11 (la loi sur la diffusion en continu), tel qu'il a été discuté lors du Sommet national sur la culture qui s'est tenu en mai 2022. Les gens veulent que les plateformes numériques soient dotées d'une législation solide qui protège la propriété des créateurs sur leurs œuvres, leur assure une rémunération

¹⁴ Forum Research. *Profil du tourisme artistique et culturel en Ontario*, 2023.

adéquate et protège l'identité canadienne, en particulier celle des minorités francophones¹⁵. Ce qui est moins sûr, c'est que la réglementation incitera les radiodiffuseurs conventionnels et numériques à commander des œuvres artistiques, comme le faisait le radiodiffuseur public canadien avant le début des années 2000.

Modifications du crédit d'impôt de l'Ontario pour les services de production

Dans un environnement de plus en plus ouvert à la diffusion artistique en direct, des changements ont été apportés au crédit d'impôt pour la production cinématographique et télévisuelle ontarienne et au crédit d'impôt de l'Ontario pour les services de production afin de permettre une distribution exclusive en ligne. « Dans le budget de l'Ontario 2022, le gouvernement avait annoncé son intention d'élargir l'admissibilité au crédit d'impôt pour la production cinématographique et télévisuelle ontarienne (CIPCTO) et au crédit d'impôt de l'Ontario pour les services de production (CIOSP) de façon à inclure les productions cinématographiques et télévisuelles professionnelles distribuées exclusivement en ligne¹⁶. » Il est possible que cela augmente l'admissibilité au crédit d'impôt pour les arts vivants qui sont enregistrés en vue d'une production audiovisuelle.

En Ontario, l'investissement culturel public passe surtout par des crédits d'impôt

En 2022-2023, le CAO représentait moins de 4 % des dépenses du ministère du Tourisme, de la Culture et des Sports de l'Ontario. Les crédits d'impôt, qui représentent près des deux tiers des dépenses, occupent une place prépondérante dans la liste des dépenses. Cela inclut les deux principaux crédits d'impôt pour le cinéma, qui représentent près de la moitié de toutes les dépenses du ministère. Pour une analyse détaillée des dépenses par rapport à l'impact sur le PIB, voir l'Annexe 5 : Dépenses 2022-2023 et impact sur le PIB de la province de l'Ontario en 2021.

¹⁵ Patrimoine canadien (2022, octobre). *Sommet national sur la culture : l'avenir des arts, de la culture et du patrimoine au Canada – Rapport final*. Gouvernement du Canada. <https://www.canada.ca/fr/patrimoine-canadien/campagnes/sommet-national-culture/rapport-final.html>

¹⁶ Le Registre de la réglementation de l'Ontario. *Modifications proposées au règlement général (General Regulation) (Règl. de l'Ont. 37/09) pris en application de la Loi de 2007 sur les impôts concernant le crédit d'impôt pour la production cinématographique et télévisuelle ontarienne et le crédit d'impôt de l'Ontario pour les services de production*

20 premiers programmes de dépenses autres qu'en capital du ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport de l'Ontario en 2022-2023¹⁷

No	Programme	Dépenses	% du budget du ministère
1	Crédit d'impôt de l'Ontario pour les services de production	407 641 900 \$	24,13 %
2	Crédit d'impôt pour la production cinématographique et télévisuelle ontarienne	316 880 500	18,76 %
3	Relance et soutien du tourisme - Crédit d'impôt pour les vacances en Ontario	200 000 000	11,84 %
4	Fondation Trillium de l'Ontario	103 557 000	6,13 %
5	Crédit d'impôt de l'Ontario pour les produits multimédias interactifs numériques	82 008 300	4,85 %
6	Crédit d'impôt de l'Ontario pour les effets spéciaux et l'animation informatique	73 422 900	4,35 %
7	Conseil des arts de l'Ontario	65 007 400	3,85 %
8	Subventions à l'appui du Programme de sollicitation et de soutien pour les événements et les festivals	46 382 940	2,75 %
9	Société du Partenariat ontarien de marketing touristique	32 967 500	1,95 %
10	Société de développement des médias de l'Ontario	28 380 300	1,68 %
11	Musée royal de l'Ontario	27 280 900	1,62 %
12	Sports	26 275 122	1,56 %
13	Centre des sciences de l'Ontario	24 283 780	1,44 %
14	Soutien au secteur des bibliothèques	24 030 948	1,42 %
15	Loisirs actifs	21 806 046	1,29 %
16	Musée des beaux-arts de l'Ontario	21 072 300	1,25 %
17	Subventions pour les régions touristiques	19 902 997	1,18 %
18	Commission des parcs du Saint-Laurent	7 122 800	0,42 %
19	Fonds ontarien d'investissement dans l'industrie de la musique	7 000 000	0,41 %
20	Science Nord	6 828 900	0,40 %
Total		1 541 852 533	91,28 %
Part des crédits d'impôt ci-dessus		1 079 953 600	63,93 %

Environnement social

Innover davantage pour réduire l'impact sur le climat

Les organismes artistiques sont de plus en plus conscients de l'impact environnemental de leur travail et s'intéressent de plus en plus aux moyens de le mesurer et de l'atténuer. Les tournées sont un domaine d'action important à cet égard. De plus en plus de stratégies et de tactiques visant à réduire l'impact environnemental d'un voyage sont envisagées et mises en œuvre. En augmentant le nombre de représentations ou d'expositions d'une tournée, par exemple, on amortit l'empreinte carbone d'une production en utilisant davantage les matériaux produits.

Rareté croissante des infrastructures et installations

Le manque d'espaces abordables en Ontario a atteint un point critique, augmentant d'autant la demande pour les espaces restants. Cette situation est exacerbée par la mise sous séquestre d'Artscape, la plus grande organisation à but non lucratif de gestion d'espaces culturels de l'Ontario.

Dance Umbrella of Ontario (DUO) a commandé une étude de faisabilité sur la création de nouveaux espaces de danse en Ontario. L'étude a révélé que le tarif moyen de location ad hoc des espaces de danse dans la province est de 42 \$ l'heure, soit 91 % de plus que le tarif moyen que la communauté peut se permettre de payer (22 \$ l'heure¹⁸).

Environnement technologique

Incidences de l'intelligence artificielle sur la création, la production, les opérations et les droits

Avec la popularité de ChatGPT, l'accès à l'intelligence artificielle générative est récemment devenu un phénomène très répandu. La technologie aura des répercussions sur la création et la production d'œuvres d'art, sur le fonctionnement des organismes artistiques et des pratiques artistiques, ainsi que sur les droits des personnes et des organismes. En réponse, le gouvernement du Canada a adopté la *Loi*

¹⁷ Secrétariat du Conseil du Trésor et ministère des Finances, *L'Ontario publie les Comptes publics 2022-2023*, le 27 septembre 2023 <https://news.ontario.ca/fr/release/1003553/lontario-publie-les-comptes-publics-2022-2023>

¹⁸ Dance Umbrella of Ontario, Nordicity et Bridget MacIntosh and Associates (2022, septembre). *Research Study and Needs Assessment on Dance Rehearsal Spaces in Ontario*. <https://danceumbrella.net/wp-content/uploads/2022/10/Needs-Assessment-on-ON-Rehearsal-Spaces-FINAL-REPORT-Sept-30.pdf> *Study and Needs Assessment on Dance Rehearsal Spaces in Ontario*.

sur *l'intelligence artificielle et les données*¹⁹, a établi un code de conduite volontaire visant un développement et une gestion responsables des systèmes d'IA générative avancés²⁰.

Environnement juridique

Modifications de la *Loi sur les organismes de la Couronne*

Le procureur général examine actuellement la *Loi sur les organismes de la Couronne*²¹ et ses implications potentielles pour les organismes provinciaux.

Projet de loi 124 – Loi visant à mettre en œuvre des mesures de modération concernant la rémunération dans le secteur public de l'Ontario

Le projet de loi 124 a été annulé par le tribunal, mais la procédure d'appel est toujours en cours et pourrait encore avoir un impact sur les salaires et les dépenses de main-d'œuvre du secteur public au sens large.

¹⁹ Innovation, Sciences et Développement économique Canada. *Loi sur l'intelligence artificielle et les données* <https://ised-isde.canada.ca/site/innovation-better-canada/en/artificial-intelligence-and-data-act>

²⁰ Innovation, Sciences et Développement économique Canada. *Code de conduite volontaire visant un développement et une gestion responsables des systèmes d'IA générative avancés* <https://ised-isde.canada.ca/site/ised/fr/code-conduite-volontaire-visant-developpement-gestion-responsables-systemes-dia-generative-avances>

²¹ Colin H. McNairn *The Ontario Crown Agency Act*, Revue de droit d'Ottawa https://rdo-olr.org/wp-content/uploads/2018/02/olr_6.1_mcnairn.pdf

Annexe 2 : Mesures de rendement – résultats de 2018 à 2022

RÉSULTAT A) Création, production et diffusion d'art en Ontario

MESURE 1 : FINANCEMENT D'ARTISTES ET D'ORGANISMES ARTISTIQUES PARTOUT EN ONTARIO

Code	Indicateur	Cible	Base de référence 2018-2019	Résultats 2019-2020	Résultats 2020-2021	Résultats 2021-2022	Résultats 2022-2023
A1.1	% de comtés/districts de l'Ontario où un artiste ou organisme artistique a reçu des fonds du CAO ^[1]	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

A1.2	% du nombre total de subventions dans chaque région géographique	= % d'artistes (recensement de 2021) ²					
	Centre	7 %	5 %	4 %	5 %	4 %	4 %
	Est	11 %	12 %	12 %	12 %	12 %	13 %
	Grand Nord	0,1 %	1 %	1 %	1 %	1 %	1 %
	Nord-Est	2 %	7 %	6 %	5 %	7 %	7 %
	Nord-Ouest	0,6 %	2 %	2 %	2 %	2 %	2 %
	Centre-Sud	20 %	6 %	7 %	8 %	9 %	8 %
	Sud-Ouest	20 %	15 %	15 %	14 %	15 %	16 %
	Toronto	39 % ¹	50 %	53 %	53 %	49 %	49 %

¹ L'année référence 2018-2019 a été choisie parce qu'il s'agit de l'année précédant le lancement du plan stratégique du CAO en cours.

² Le chiffre du recensement sur lequel cette cible est basée représente uniquement la distribution régionale des artistes individuels et ne reflète pas la forte concentration d'organismes artistiques situés à Toronto. C'est pourquoi cet objectif de recensement, bien qu'utile en tant que référence générale, est imparfait en tant qu'objectif absolu, car il sous-estime probablement la proportion du secteur artistique de l'Ontario située à Toronto.

MESURE 2 : DIVERSITÉ ET INCLUSION DES DEMANDES ET DU FINANCEMENT DU CAO

Code	Indicateur	Cible	Base de référence 2018- 2019	Résultat 2019- 2020	Résultat 2020- 2021	Résultat 2021- 2022	Résultat 2022-2023 ⁴ (Cible pour A2.2)	
A2.1	% du nombre de demandes au CAO par des artistes ou organismes artistiques s'identifiant comme :	≥ % d'artistes (recensement de 2021)						
	Artistes de la diversité culturelle	≥ 23 %	29 %	29 %	33 %	31 %	31 %	
	Artistes sourds et artistes handicapés	≥ 8 % ¹	12 %	15 %	16 %	17 %	20 %	
	Francophones	≥ 5 %	8 %	7 %	6 %	7 %	6 %	
	Autochtones	≥ 2 %	10 %	7 %	7 %	13 %	9 %	
	Nouvelle génération (18-30 ans)	≥ 25 %	30 %	27 %	28 %	31 %	26 %	
	Régions à l'extérieur de Toronto	≥ 61 % ³	46 %	44 %	46 %	51 %	49 %	
A2.2	% du nombre total de subventions du CAO accordées à des artistes ou organismes artistiques qui s'identifient comme :	≥ % de demandes la même année (données A2.1 de 2022-2023)						Valeur en \$ ⁴ (millions) 2022-2023
	Artistes de la diversité culturelle	≥ 31 %	28 %	29 %	33 %	34 %	32 %	8,7 \$
	Artistes sourds et artistes handicapés	≥ 20 %	11 %	12 %	13 %	16 %	18 %	2,8 \$
	Francophones	≥ 6 %	10 %	8 %	8 %	9 %	8 %	4,0 \$
	Autochtones	≥ 9 %	16 %	11 %	12 %	14 %	14 %	3,5 \$
	Nouvelle génération (18-30 ans)	≥ 26 %	22 %	21 %	21 %	32 %	21 %	4,7 \$
	Régions à l'extérieur de Toronto	≥ 49 %	50 %	47 %	47 %	51 %	51 %	24,5 \$

¹ Pourcentage de la population active expérimentée de l'Ontario souffrant d'un handicap modéré/sévère/très sévère (source : Enquête canadienne sur le handicap 2017, demande spéciale à Statistique Canada)

² La collecte de données sur le soutien aux artistes sourds et aux artistes handicapés n'a commencé qu'en 2015-2016.

Plan d'activités du CAO de 2024–2027 :Annexe 2 : Mesures de rendement – résultats de 2018 à 2022

- ³ Le chiffre du recensement sur lequel cette cible est basée représente uniquement la distribution régionale des artistes individuels et ne reflète pas la forte concentration d'organismes artistiques situés à Toronto. *C'est pourquoi cet objectif de recensement, bien qu'utile en tant que référence générale, est imparfait en tant qu'objectif absolu, car il sous-estime probablement la proportion du secteur artistique de l'Ontario située à Toronto.*
- ⁴ Il convient de noter que la somme des pourcentages n'est pas égale à 100 et que la valeur totale en dollars n'est pas égale au montant total des subventions du CAO, car (1) certains artistes/organismes s'identifient à plus d'un groupe prioritaire et (2) tous les candidats ne choisissent pas de s'auto-identifier. *Par conséquent, les montants individuels inclus dans le présent document sous-estimeront probablement l'aide réelle apportée aux différents groupes.*

MESURE 3 : EMPLOIS ET REVENUS DES PROFESSIONNELS DES ARTS EN ONTARIO

Code	Indicateur	Cible (> référence sur 7 ans)	Base de référence 2018-2019	Résultats 2019-2020 ³	Résultats 2020-2021 ²
A3.1	Nombre d'artistes et de professionnels des arts rémunérés (cachets ou salaires) dans le cadre d'activités financées par le CAO	> 56255 ^{[1] [SEP]}	69 201	52 348	53 628
A3.2	Valeur en dollars des revenus versés aux artistes/professionnels des arts dans le cadre des activités financées par le CAO	> 345,9 millions \$	433,4 millions \$	363,0 millions \$	343,8 millions \$
A3.3	Nombre d'emplois ETP pour les artistes et professionnels des arts dans les organismes ayant une subvention de fonctionnement du CAO	> 4423	4 882	4 276	4 623

¹ L'année de référence 2018-2019 a été choisie parce qu'il s'agit de l'année précédant la conclusion du plan stratégique de 2014-2020 du CAO.

² Les chiffres ici et ailleurs dans ce document sont les chiffres réels pour 2020-2021 tels qu'ils ont été soumis avec les demandes de fonctionnement en 2022-2023 du CAO/CADAC, ou avec les rapports finaux des subventions de projet de 2020-2021. Ils représentent les données les plus récentes disponibles.

³ Les bénéficiaires de subventions communiquent ces données au CAO sur la base de leur propre exercice fiscal, qui peut ne pas correspondre à l'exercice fiscal d'avril à mars utilisé par le CAO. Ainsi, les données utilisées pour obtenir les chiffres 2019-2020 et 2020-2021 reflètent des périodes de 12 mois avec plusieurs dates de début différentes (y compris le 1^{er} avril 2019, le 1^{er} janvier 2020 ou une autre date en 2020). Par conséquent, l'impact des restrictions liées au COVID-19 de l'Ontario sur les activités artistiques est déjà perceptible dans les résultats de 2019-20, par rapport à ceux de 2018-19.

RÉSULTAT B) Augmentation des compétences et des capacités du secteur des arts

MESURE 4 : FINANCEMENT DE BOURSES ET SERVICES QUI AMÉLIORENT LES COMPÉTENCES ET LA CAPACITÉ

Code	Indicateur	Cible (> référence sur 7 ans)	Base de référence 2018-2019	Résultats 2019-2020	Résultats 2020-2021 ¹	Résultats 2021-2022	Résultats 2022-2023	Valeur en \$ 2022-2023
B4.1	Nombre d'artistes et de professionnels des arts qui participent à des activités/ événements de formation et de développement des compétences soutenues ou fournies par le CAO	> 123725	158 774	129 145	162 923			---
B4.2	Nombre d'activités/événements de formation et de développement des compétences soutenus ou fournis par le CAO	> 4888	6 693	5 180	7 509			---
B4.3	% du nombre total de subventions accordées par le CAO pour la formation et le développement des compétences	> 8 %	8 %	6 %	14 %	19 %	5 %	5,6 \$ millions

Remarques

¹ Pour les indicateurs B4.1 et B4.2, il s'agit des chiffres réels pour 2020-2021 tels qu'ils ont été soumis avec les demandes de fonctionnement en 2022-2023 du CAO/CADAC, ou avec les rapports finaux des subventions de projet de 2020-2021. Ils représentent les données les plus récentes disponibles.

B4.3 : les chiffres pour 2020-2021 incluent 348 subventions du programme ponctuel Initiative de réponse aux arts : subventions de projets pour les particuliers. Ce programme comprenait le financement d'activités de formation et de développement des compétences, notamment la création et l'adaptation d'espaces de travail, le développement de connaissances et/ou de compétences en matière d'administration, de technologie et de plateformes numériques et/ou de pratique artistique, la documentation du travail artistique, la modernisation de la technologie, la recherche et la planification, et le développement d'un site web. Ces chiffres ne sont pas inclus dans la mesure B4.1, qui comprend les personnes ayant participé à une activité de formation et de développement des compétences soutenue ou fournie par le CAO. Les bénéficiaires du programme Initiative de réponse aux arts – subventions de projets pour les particuliers n'assistent pas à des événements, mais réalisent des projets de formation et d'acquisition de compétences.

B4.3 : les chiffres de 2021-2022 incluent 500 subventions du programme ponctuel Catalyseur de carrière : subventions de projet pour les artistes de la nouvelle génération. Ce programme comprend le financement d'activités de formation et de développement des compétences, notamment le développement professionnel et la formation, le marketing et la promotion, l'achat de matériel et de fournitures artistiques, la mise à niveau des logiciels et du matériel informatique, et l'amélioration des studios ou des espaces de travail des artistes.

RÉSULTAT C) Plus grande participation du public et appréciation des arts

MESURE 5 : OCCASIONS DE S'EXPOSER ET DE PARTICIPER AUX ARTS

Code	Indicateur	Cible (> référence sur 7 ans)	Base de référence 2018-2019	Résultats 2019-2020	Résultats 2020-2021 ¹
C5.1	Nombre d'activités et d'événements publics produits par les artistes et les organismes financés par le CAO dans leurs collectivités	> 36507	43 104	25 565	20 885
C5.2	Nombre total de spectateurs à des activités dans leurs collectivités en Ontario	> 17,6 millions	21,4 millions	12,3 millions	12,4 millions
C5.3	Nombre d'activités et d'événements publics produits par des artistes et organismes financés par le CAO qui effectuent des tournées en Ontario	> 4063	4 998	2 467	2 633
C5.4	Nombre total de spectateurs à des manifestations de tournée en Ontario	> 1,2 million	1,1 million	469 645	196 555
C5.5	% d'organismes ayant une subvention de fonctionnement effectuant des tournées en Ontario	> 35 %	36 %	25 %	17 %

Il s'agit des chiffres réels pour 2020-2021 tels qu'ils ont été soumis avec les demandes de fonctionnement en 2022-2023 du CAO/CADAC, ou avec les rapports finaux des subventions de projet de 2020-2021. Ils représentent les données les plus récentes disponibles.

MESURE 6 : OCCASIONS DE PARTICIPER À L'APPRENTISSAGE DES ARTS

Code	Indicateur	Cible (> référence sur 7 ans)	Base de référence 2018-2019	Résultats 2019-2020	Résultats 2020-2021 ^{1,2}	Résultats 2021-2022	Résultats 2022-2023	Valeur en \$ 2022-2023
C6.1	% du nombre total de subventions du CAO expressément pour l'apprentissage des arts	> 6 %	4 %	5 %	5 %	3 %	3 %	2,5 millions \$
C6.2	% des organismes ayant une subvention de fonctionnement qui proposent l'apprentissage des arts dans le cadre de leurs activités permanentes	> 85 %	83 %	78 %	73 %			---
C6.3	Nombre d'activités offrant des possibilités d'apprentissage des arts par des artistes et des organismes artistiques financés par le CAO	> 74569	86 912	54 288	44 738			---
C6.4	Nombre de participants (adultes/jeunes) à toutes les activités d'apprentissage des arts organisés par des artistes et des organismes artistiques financés par le CAO	> 4,9 millions	5,1 millions	2,8 millions	4,2 millions			---

¹ Pour les indicateurs C6.2, C6.3 et C6.4, il s'agit des chiffres réels pour 2020-2021 tels qu'ils ont été soumis avec les demandes de fonctionnement en 2022-2023 du CAO/CADAC, ou avec les rapports finaux des subventions de projet de 2020-2021. Ils représentent les données les plus récentes disponibles.

² Les subventions de la première année du programme Artistes en résidence (éducation) pour 2020-2021 sont comptabilisées dans les données de l'indicateur C6.1. Avant 2020-2021, le programme AER(E) était classé comme une initiative et à partir de 2020-2021, le programme a été reclassé comme une subvention.

MESURE 7 : OCCASIONS POUR DES PERSONNES DE L'EXTÉRIEUR DE L'ONTARIO DE S'EXPOSER À DES ARTISTES ET ORGANISMES ARTISTIQUES DE L'ONTARIO

Code	Indicateur	Cible (> référence sur 7 ans)	Base de référence 2018-2019	Résultats 2019-2020	Résultats 2020-2021 ¹	2021-2022	2022-2023
C7.1	Nombre d'activités et de manifestations publiques produites par des artistes et organismes financés par le CAO qui effectuent des tournées ailleurs au Canada et à l'étranger	> 4872	3 558	2 262	2 236		
C7.2	Nombre total du public aux événements faisant l'objet d'une tournée ailleurs au Canada et à l'étranger	> 1,6 million	1,6 million	2,4 millions	651 851		
C7.3	% d'organismes ayant une subvention de fonctionnement effectuant des tournées à l'extérieur de l'Ontario	> 29 %	27 %	21 %	14 %		

Il s'agit des chiffres réels pour 2020-2021 tels qu'ils ont été soumis avec les demandes de fonctionnement en 2022-2023 du CAO/CADAC, ou avec les rapports finaux des subventions de projet de 2020-2021. Ils représentent les données les plus récentes disponibles.

RÉSULTAT D) Amélioration continue de la promotion d'un secteur des arts dynamique et durable

MESURE 8 : EFFICACITÉ ADMINISTRATIVE DANS LE PROCESSUS D'ÉVALUATION

Code	Indicateur	Cible	Référence 2019-2020	Résultats 2020-2021 ¹	Référence 2021-2022	Résultats 2022-2023 ²
D8.1	% de demandes respectant l'engagement d'un délai de traitement entre la date limite d'un programme et la décision	85 %	90 %	96 %	88 %	96 %

MESURE 9 : SATISFACTION DES PARTIES PRENANTES À L'ÉGARD DU PROCESSUS ET DES DÉCISIONS DU CAO

Code	Indicateur	Cible sur 3 ans	Référence 2019-2020	Résultats 2020-2021 ¹	Référence 2021-2022	Résultats 2022-2023
D9.1	% de candidats se déclarant satisfaits du processus d'octroi de subventions du CAO	85 %	86 %	87 %	87 %	91 %
D9.2	% de plaintes traitées dans un délai de trois jours ouvrables	90 %	90 %	100 %	95 %	95 %

Annexe 3 : Sommaire des prévisions financières

	2022 2023	2023 2024	2024 2025	2025 2026	2026 2027
	RÉEL	Budget	PRÉVISION		
PROVINCE DE L'ONTARIO					
MTCS fonctionnement (y compris l'entretien)	64 937 400	59 937 400	59 937 400	59 937 400	59 937 400
MTCS (CANON - services en français)	70 000				
MTCS (Fonds culturel autochtone)					
MTCS (Fonds de soutien aux arts ponctuel)					
Autre (Office des affaires francophones - Développement culturel)					
Autre (Direction générale de la condition féminine de l'Ontario)					
Autres					
TOTAL DU FINANCEMENT PROVINCIAL	65 007 400	59 937 400	59 937 400	59 937 400	59 937 400
AUTRE GOUVERNEMENT					
(Préciser le nom du programme, le gouvernement et la période de financement)					
TOTAL AUTRE REVENU DU GOUVERNEMENT	0	0	0	0	0
REVENU D'AUTOFINANCEMENT					
Revenus des placements	3 726 554	1 756 119	2 465 052	2 500 000	2 554 000
Subventions non gouvernementales					
Autre (préciser la source, ex., transferts de fonds, fonds dirigés/de réserve) :					
Administration du fonds	66 221	75 000	70 000	70 000	75 000

Plan d'activités du CAO de 2024–2027 :Annexe 3 : Sommaire des prévisions financières

Recouvrement de subventions des exercices précédents	152 078	150 000	75 000	75 000	75 000
Divers	340 632	605 000	200 000	200 000	195 000
TOTAL DE REVENU D'AUTOFINANCEMENT	4 285 485	2 586 119	2 810 052	2 845 000	2 899 000
TOTAL DES REVENUS :					
	69 292 885	62 523 519	62 747 452	62 782 400	62 836 400
DÉPENSES					
Prix et dépenses	250 086	1 150 000	1 150 000	1 150 000	1 150 000
Subventions/autres programmes	57 107 591	52 140 844	52 140 844	52 140 844	52 140 844
Services	1 018 583	730 833	750 000	750 000	780 000
Administration					
Salaires et avantages sociaux	6 276 304	6 651 007	6 917 047	7 080 195	7 108 045
Occupation/bail	597 895	644 155	645 763	653 763	679 914
Déplacements	22 085	94 300	94 000	94 000	94 000
Communications	107 267	49 846	50 000	50 000	50 000
Autre	797 862	852 534	785 198	795 198	795 198
TOTAL DES DÉPENSES	66 177 673	62 313 519	62 532 852	62 614 000	62 668 000
Excédent net					
	3 115 212	210 000	214 600	168 400	168 400
Amortissement de l'apport en capital différé					
Amortissement des immobilisations	-225 983	-210 000	-214 600	-168 400	-168 400
	-225 983	-210 000	-214 600	-168 400	-168 400
Excédent/(déficit) après amortissement	2 889 229	0	0	0	0
Actif (déficit) net, début de l'exercice					
	33 466 395	34 052 907	34 052 907	34 052 907	34 052 907
Excédent des revenus sur les dépenses	2 889 229	0	0	0	0
Gains nets de réévaluations	-2 302 717				

Plan d'activités du CAO de 2024–2027 :Annexe 3 : Sommaire des prévisions financières

Actif (déficit) net, fin d'exercice	34 052 907	34 052 907	34 052 907	34 052 907	34 052 907
--	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------

Notes afférentes :

Fonds qui composent l'actif net

Montant investi en immobilisations	106 414
Fonds dirigés et de dotation	26 459 310
Fonds non affectés	2 643 101
Gains cumulatifs des réévaluations	4 844 082
	34 052 907

Les gains de réévaluation accumulés de 4,8 millions de dollars à la fin de 2022-2023 représentent les gains non réalisés des fonds dirigés et de dotation.

Annexe 4 : Cadre détaillé d'évaluation des risques

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

Risque	Priorité stratégique touchée/Objectifs	Description de l'impact et la portée (conséquences)	Probabilité et impact	Stratégies d'atténuation (plans d'action)	Évaluation globale du risque	Risque/ atténuation financé	Responsable du risque	Dates cibles des stratégies d'atténuation	
Catégorie de risque :	Stratégie/Politique/Rendement — risque que les stratégies et les politiques ne produisent pas les résultats exigés/ciblés et ne soutiennent pas correctement les besoins des activités; inclure les risques en matière de perception/réputation auprès des parties intéressées et du public, la possibilité de ne pas atteindre les cibles de rendement et les objectifs du programme dont la réalisation dépend grandement d'autres initiatives.								
1	Risque que le niveau d'investissement du gouvernement dans le CAO ne permette pas un investissement stratégique dans les artistes professionnels et les organismes artistiques de l'Ontario, et que le CAO ne réponde donc pas aux besoins des collectivités de l'Ontario.	Toutes les priorités stratégiques seraient touchées, réduisant les possibilités que les investissements du gouvernement dans le secteur des arts professionnels fassent de l'Ontario un meilleur endroit où vivre, travailler, visiter et investir.	Réduction de l'investissement dans les organismes artistiques et le soutien des artistes professionnels. Moins de subventions de moindre valeur alors que les coûts et les exigences augmentent. Réduction des budgets des programmes et de soutien des priorités stratégiques. Possibilité de pertes d'emploi chez les professionnels des arts et moins de retombées économiques pour les collectivités. Réduction des tournées et contraction de l'industrie touristique.	Probabilité : Probable Impact : Élevé	Maintenir des communications solides entre le CAO, les députés et les représentants du gouvernement pour démontrer les contributions économiques et sociales des arts grâce au financement et au soutien public; un contrôle rigoureux des dépenses administratives pour maximiser les dépenses des programmes; une amélioration du cadre de financement pour soutenir les artistes et organismes artistiques qui ont un impact économique, un impact sur l'artiste, un impact sur la qualité de vie en Ontario et un impact sur l'équité.	Moyen – Élevé; Examen continu de la direction et discussion nécessaire	Oui	Conseil d'administration, directeur général	En cours

Plan d'activités du CAO de 2024–2027 :Annexe 4 : Cadre détaillé d'évaluation des risques

	Risque	Priorité stratégique touchée/Objectifs	Description de l'impact et la portée (conséquences)	Probabilité et impact	Stratégies d'atténuation (plans d'action)	Évaluation globale du risque	Risque/ atténuation financé	Responsable du risque	Dates cibles des stratégies d'atténuation
2	Possibilité d'une utilisation inappropriée des subventions par les bénéficiaires; risque de perte de bonne réputation du CAO.	Les politiques du CAO qui guident les conditions qui doivent être respectées par tous les bénéficiaires seraient touchées.	Une perception générale qu'il ne s'agit pas d'un cas isolé pourrait mener à la généralisation que les subventions ne sont pas surveillées correctement. Cela pourrait nuire à la confiance du gouvernement dans le CAO.	Probabilité : Rare Impact : Modéré	Examen des demandes et rapports finaux par les responsables des programmes, processus d'évaluation par des pairs, processus interne d'examen des subventions (responsables avec direction supérieure) pour passer en revue les recommandations de subvention, imposition de conditions avant le versement des fonds, exigence d'approbation du conseil d'administration pour toutes les subventions de plus de 30 000 \$.	Faible; les procédures actuelles de routine ou de surveillance peuvent gérer le risque.	Oui	DG	En cours
3	Possibilité de rendements médiocres des placements du fonds de fonctionnement et des fonds privés qui ont été donnés pour créer des fonds dirigés et des fonds de dotation.	Ce risque peut toucher la priorité stratégique du CAO d'investir dans les artistes et organismes artistiques essentiels de l'Ontario.	La perte de revenus de placement dans le fonds de fonctionnement pourrait résulter d'un retard de réception du financement du gouvernement, ce qui entraînerait une réduction des dépenses des programmes; les prix et les programmes qui dépendent du rendement des fonds dirigés et des fonds de dotation	Probabilité : Possible Impact : Mineur	Gestion robuste du fonds de roulement de fonctionnement; le Comité des finances et de vérification du conseil d'administration examine la politique d'investissement et la composition des actifs et rencontre les gestionnaires des placements chaque année; une approche à long terme est adoptée pour déterminer les déboursements annuels; des mesures de contrôle strict du	Faible; les procédures actuelles de routine ou de surveillance peuvent gérer le risque.	Oui	Comité des finances et de vérification/ Directeur des finances et services généraux	En cours

Plan d'activités du CAO de 2024–2027 :Annexe 4 : Cadre détaillé d'évaluation des risques

	Risque	Priorité stratégique touchée/Objectifs	Description de l'impact et la portée (conséquences)	Probabilité et impact	Stratégies d'atténuation (plans d'action)	Évaluation globale du risque	Risque/ atténuation financé	Responsable du risque	Dates cibles des stratégies d'atténuation
			pourraient être considérablement réduits.		budget sont en place.				
4	Les effets durables de la pandémie de COVID-19 peuvent compromettre la viabilité des organismes artistiques.	Toutes les priorités stratégiques seraient touchées, réduisant l'impact de l'investissement du gouvernement dans le secteur des arts professionnels pour faire de l'Ontario un meilleur endroit où vivre, travailler, visiter et investir.	Le retour aux revenus gagnés avant la pandémie n'a pas été totalement réalisé. Le retour du public est difficile à prévoir et, dans le nouveau contexte post-pandémique, les organismes artistiques doivent examiner attentivement l'activité, les artistes proposés et la démographie du public afin de créer des productions susceptibles d'attirer le plus grand nombre.	Probabilité : Probable Impact : Modéré	Le CAO collaborera avec des bailleurs de fonds partenaires pour soutenir les organismes artistiques contraints de fusionner ou de mettre fin à leurs activités.	Moyen; examen et discussion continus avec la direction et développement de partenariats	Oui	CA et DG	En cours

Plan d'activités du CAO de 2024–2027 :Annexe 4 : Cadre détaillé d'évaluation des risques

	Risque	Priorité stratégique touchée/Objectifs	Description de l'impact et la portée (conséquences)	Probabilité et impact	Stratégies d'atténuation (plans d'action)	Évaluation globale du risque	Risque/ atténuation financé	Responsable du risque	Dates cibles des stratégies d'atténuation
5	Les nouveaux risques économiques d'inflation, de pénurie de main-d'œuvre et de récession potentielle peuvent miner la viabilité des organismes artistiques.	Toutes les priorités stratégiques seraient touchées, réduisant l'impact de l'investissement du gouvernement dans le secteur des arts professionnels pour faire de l'Ontario un meilleur endroit où vivre, travailler, visiter et investir.	De nombreux organismes financés par le CAO ont décrit comment l'inflation et les problèmes liés à la chaîne d'approvisionnement ont affecté leur capacité à rouvrir et à rétablir leur chiffre d'affaires. Les organismes signalent l'augmentation des coûts de loyer, de transport et d'assurance, ce qui nuit à stabilité financière. Le secteur subit l'impact de la pénurie de main-d'œuvre. Beaucoup d'artistes et travailleurs artistiques ont quitté le secteur ou la province et le secteur est confronté à une pénurie d'artistes et de travailleurs expérimentés et talentueux.	Probabilité : Probable Impact : Élevé	Pour les organismes prioritaires dans le cadre du plan stratégique du CAO, il est possible que les investissements augmentent, mais pour d'autres, ce risque peut être exacerbé par la stagnation ou la diminution du financement. Activités de partenariat pour soutenir le partage des coûts et la recherche sur les politiques qui soutiennent le secteur artistique.	Élevé; cadre de financement et développement de partenariats	Oui	CA et DG	En cours

Plan d'activités du CAO de 2024–2027 :Annexe 4 : Cadre détaillé d'évaluation des risques

Risque	Priorité stratégique touchée/Objectifs	Description de l'impact et la portée (conséquences)	Probabilité et impact	Stratégies d'atténuation (plans d'action)	Évaluation globale du risque	Risque/ atténuation financé	Responsable du risque	Dates cibles des stratégies d'atténuation	
Catégorie de risque :	Gouvernance/organisationnel — comprend les risques liés à la structure de l'organisation, à la responsabilisation et aux responsabilités; les risques que la culture et l'engagement de la direction ne soutiennent pas les structures formelles, y compris les risques liés au contrôle financier ou à la comptabilité; et les enjeux soulevés par le personnel, les partenaires et les parties intéressées.								
6	Absence de représentation appropriée sur le conseil d'administration de 12 personnes du CAO — au niveau géographique et des compétences, des connaissances et de la diversité de l'Ontario, y compris les communautés racisées et autochtones.	Le risque toucherait l'objectif du CAO d'avoir une gouvernance du conseil réelle et robuste.	En raison du débat public accru sur l'équité, l'inclusion et l'accessibilité, les futures nominations au conseil d'administration devraient être conscientes de la diversité de la représentation au conseil d'administration du CAO. Une gouvernance réelle exige une diversité de points de vue et des compétences solides autour de la table. Un conseil complet a 12 membres.	Probabilité : Rare Impact : Modéré	Encourager le gouvernement à assurer une représentation appropriée au sein du conseil d'administration lorsqu'il s'agit de pourvoir des postes vacants; mener des enquêtes sur l'efficacité du conseil d'administration et sur l'autoidentification, qui sont examinées par le comité de gouvernance et le conseil d'administration au moins deux fois par an.	Moyen; exige un temps limité de gestion	Oui	Présidence* du CA	En cours
7	Risque de planification inadéquate de la relève de la direction supérieure.	Le risque toucherait l'objectif du CAO d'être une organisation avec un leadership, une gestion et un soutien solides.	Difficultés de transfert de connaissances et des antécédents du conseil; inefficacités, erreurs et retards. Risque associé à l'absence inattendue de personnel important. La structure organisationnelle est de plus en plus	Probabilité : Possible Impact : Modéré	La réorganisation du CAO a permis de faire face à ce risque à court terme tout en prévoyant des mesures d'atténuation à long terme. Les administrateurs ont désormais des gestionnaires qui les soutiennent et qui sont également des candidats à la succession.	Moyen; exige un temps limité de gestion	Oui	DG	En cours

Plan d'activités du CAO de 2024–2027 :Annexe 4 : Cadre détaillé d'évaluation des risques

	Risque	Priorité stratégique touchée/Objectifs	Description de l'impact et la portée (conséquences)	Probabilité et impact	Stratégies d'atténuation (plans d'action)	Évaluation globale du risque	Risque/ atténuation financé	Responsable du risque	Dates cibles des stratégies d'atténuation
			allégée.						
8	Incapacité possible d'établir et de maintenir des contrôles appropriés de la gestion financière et opérationnelle.	Le risque touche l'objectif opérationnel du CAO de maintenir des contrôles et des rapports financiers appropriés.	Risque accru de fraude, flux opérationnels peu sûrs et ségrégation des tâches, enregistrement et déclaration inappropriés de transactions financières/ opérationnelles; diminution de la transparence et de la responsabilisation.	Probabilité : Rare Impact : Élevé	Évaluation permanente des mesures de contrôle actuelles; évaluations des flux opérationnels et des responsabilités; amélioration des profils des postes pour appuyer un contrôle organisationnel et une gestion des risques robuste; établissement d'un gestionnaire des finances, du risque et de conformité.	Faible; le risque peut être géré grâce aux politiques existantes et renouvelées et aux procédures de surveillance et routine	Oui	Directeur des finances et des services généraux	En cours

Plan d'activités du CAO de 2024–2027 :Annexe 4 : Cadre détaillé d'évaluation des risques

Risque	Priorité stratégique touchée/Objectifs	Description de l'impact et la portée (conséquences)	Probabilité et impact	Stratégies d'atténuation (plans d'action)	Évaluation globale du risque	Risque/ atténuation financé	Responsable du risque	Dates cibles des stratégies d'atténuation	
Catégorie de risque :	Juridique/Conformité — comprend le risque de poursuites, les risques de non-respect des lois et politiques applicables, et les risques liés à la gestion de contrats.								
9	Incapacité possible d'établir et de mettre en œuvre des politiques et structures organisationnelles appropriées pour être conforme à la LPRPDE et les exigences de gestion des documents.	Ce risque toucherait l'objectif opérationnel du CAO d'être rigoureusement conforme aux lois et à la réglementation publique.	La possibilité que les politiques sur la LPRPDE et la gestion des documents ne couvrent pas tous les domaines d'activités; formation et ressources organisationnelles insuffisantes pour mettre en œuvre les politiques sur la LPRPDE et répondre aux demandes LPRPDE; possibilité de fuite de données.	Probabilité : Peu probable Impact : Modéré	Continuation de l'élaboration de politiques LPRPDE robustes pour couvrir tous les domaines d'activités; élaboration d'un cadre organisationnel pour gérer les demandes LPRPDE; élaboration des politiques et des procédures de gestion des documents; affectation des ressources au développement d'un système de gestion des documents; prestation de formation et de soutien au personnel.	Faible; les procédures actuelles de routine ou de surveillance peuvent gérer le risque.	Oui	DG	En cours

Plan d'activités du CAO de 2024–2027 :Annexe 4 : Cadre détaillé d'évaluation des risques

	Risque	Priorité stratégique touchée/Objectifs	Description de l'impact et la portée (conséquences)	Probabilité et impact	Stratégies d'atténuation (plans d'action)	Évaluation globale du risque	Risque/ atténuation financé	Responsable du risque	Dates cibles des stratégies d'atténuation
10	Les candidats peuvent contester les conditions des demandes et des paiements des subventions du CAO.	Ce risque toucherait l'objectif opérationnel du CAO d'avoir une administration rigoureusement conforme aux lois et à la réglementation.	Risque de litige juridique lié à diverses lois et statuts et aux conditions exigées par le CAO dans le cadre des activités des bénéficiaires.	Probabilité : Rare Impact : Élevé	Examen périodique des conditions du CAO, mise en œuvre de nouvelles directives et réglementations du gouvernement; examen juridique des ententes du CAO pour assurer la conformité; élaboration de politiques et de procédures pour les modifications aux demandes de subventions et aux versements des subventions; élaborer et mettre en œuvre des procédures pour supprimer les renseignements délicats tels que définis par la politique de conservation des documents; suivi de la collecte et de la gestion des données.	Faible; les procédures actuelles de routine ou de surveillance peuvent gérer le risque.	Oui	Directrice des subventions	En cours

Plan d'activités du CAO de 2024–2027 :Annexe 4 : Cadre détaillé d'évaluation des risques

	Risque	Priorité stratégique touchée/Objectifs	Description de l'impact et la portée (conséquences)	Probabilité et impact	Stratégies d'atténuation (plans d'action)	Évaluation globale du risque	Risque/ atténuation financé	Responsable du risque	Dates cibles des stratégies d'atténuation
11	Activité politique des bénéficiaires du CAO.	Risque politique et risque de financement si les représentants politiques s'opposent à l'activité.	Utilisation inappropriée des ressources publiques; reportages négatifs dans les médias. Perte de confiance dans le CAO par le gouvernement.	Probabilité : Rare Impact : Élevé	Le CAO revoit en permanence ses règles en matière d'activité politique pour les bénéficiaires, le personnel et le conseil d'administration afin de renforcer la conformité avec les lois et les règlements et de mettre en œuvre les meilleures pratiques au-delà des lois et des règlements.	Faible; le risque peut être géré grâce aux politiques existantes et renouvelées et aux procédures de surveillance et routine	Oui	DG	Permanent
12	Exposition de la responsabilité du CAO pour des artistes particuliers (bénéficiaires de subventions) qui travaillent avec des personnes vulnérables en milieu communautaire ou scolaire, etc.	Ce risque toucherait l'objectif opérationnel du CAO d'avoir une administration rigoureusement conforme aux lois et à « l'obligation de diligence ».	Possibilité de poursuites judiciaires pour le CAO si ce risque n'est pas géré de manière proactive.	Probabilité : Rare Impact : Modéré	Les artistes particuliers, collectifs et organismes qui présentent des demandes au CAO pour assurer des programmes artistiques en milieu communautaire ou scolaire doivent confirmer au CAO avoir fait l'objet d'une vérification des antécédents judiciaires nécessaire ou avoir obtenu une vérification de secteur vulnérable; fournir l'information pertinente sur le site web du CAO.	Faible; les procédures actuelles de routine ou de surveillance peuvent gérer le risque.	Oui	Directrice des subventions	Permanent

Plan d'activités du CAO de 2024–2027 :Annexe 4 : Cadre détaillé d'évaluation des risques

	Risque	Priorité stratégique touchée/Objectifs	Description de l'impact et la portée (conséquences)	Probabilité et impact	Stratégies d'atténuation (plans d'action)	Évaluation globale du risque	Risque/ atténuation financé	Responsable du risque	Dates cibles des stratégies d'atténuation
13	Non-respect de toutes les directives gouvernementales telles que la directive sur les voyages, les repas et l'accueil, la directive sur les marchés publics, le protocole d'accord, etc.	Priorité opérationnelle — conformité administrative rigoureuse aux politiques et directives du gouvernement.	Utilisation inappropriée des ressources publiques; reportages négatifs dans les médias. Perte de confiance dans le CAO par le gouvernement.	Probabilité : Rare Impact : Modéré	Rapports de gestion réguliers aux comités du conseil et au conseil d'administration au complet; orientation des nouveaux membres du conseil et du personnel incluant des informations au sujet des directives; examen rigoureux des notes de frais par le Bureau des finances et les responsables signataires; examen des dépenses courantes par le Bureau du commissaire à l'intégrité; divulgation publique des dépenses de déplacement du CA et du DG.	Faible; les procédures actuelles de routine ou de surveillance peuvent gérer le risque.	Oui	DG	Permanent

Plan d'activités du CAO de 2024–2027 :Annexe 4 : Cadre détaillé d'évaluation des risques

Risque	Priorité stratégique touchée/Objectifs	Description de l'impact et la portée (conséquences)	Probabilité et impact	Stratégies d'atténuation (plans d'action)	Évaluation globale du risque	Risque/ atténuation financé	Responsable du risque	Dates cibles des stratégies d'atténuation	
Catégorie de risque :	Opérations/Prestation de services — comprend les risques que les produits ou services ne soient pas complétés ou livrés comme prévu; retards des projets d'immobilisation et autres; niveau d'efficacité, d'efficience, de clientèle des programmes.								
14	Le système de demandes de subvention en ligne Nova du CAO peut ne pas fonctionner comme prévu, et peut ne pas soutenir les besoins opérationnels actuels et futurs ou les besoins des candidats.	Ceci toucherait les objectifs opérationnels du CAO de faire du processus de demande de subvention une expérience simple et efficace et de fournir d'excellents services aux candidats et autres utilisateurs du système.	Les candidats et le personnel peuvent ne pas avoir tous les outils disponibles dans Nova; une expérience client médiocre peut nuire à la demande et à la qualité des demandes; d'autres systèmes devront peut-être être développés pour soutenir les opérations.	Probabilité : Possible Impact : Modéré	Suivi continu et amélioration de Nova pour ajouter des fonctions et des programmes nécessaires; augmentation des ressources du service d'assistance Nova et du soutien des candidats; collaboration avec des fournisseurs externes pour répondre aux besoins opérationnels.	Moyen; exige un temps limité de gestion	Oui	Comité des directeurs	Permanent
15	Des facteurs externes peuvent nuire à la fiabilité et au rendement de Nova.	Ceci toucherait les objectifs opérationnels du CAO de faire du processus de demande de subvention une expérience simple et efficace et de fournir d'excellents services aux candidats et autres utilisateurs du système.	Les candidats et les autres utilisateurs du système peuvent ne pas recevoir des services à un niveau qui répond à leurs attentes; le temps mort ou les performances médiocres possibles de Nova peuvent retarder les demandes et exiger des ressources de rechange temporaires pour soutenir le système.	Probabilité : Peu probable Impact : Modéré	Collaboration avec des fournisseurs du système pour renforcer la plateforme du système; développement d'un plan de continuité des activités afin que des mesures puissent être prises en cas de performances médiocres du système; maintien de ressources de sauvegarde du système.	Faible; les procédures actuelles de routine ou de surveillance peuvent gérer le risque.	Oui	Comité des directeurs	En cours

Plan d'activités du CAO de 2024–2027 :Annexe 4 : Cadre détaillé d'évaluation des risques

Risque	Priorité stratégique touchée/Objectifs	Description de l'impact et la portée (conséquences)	Probabilité et impact	Stratégies d'atténuation (plans d'action)	Évaluation globale du risque	Risque/ atténuation financé	Responsable du risque	Dates cibles des stratégies d'atténuation	
Catégorie de risque :	Effectif - comprend les risques liés à la rémunération du personnel, aux relations du travail et aux ressources humaines; données indiquant un roulement élevé du personnel, retraites imminentes, absentéisme élevé pour cause de maladie, plaintes du personnel								
16	Maintien de la main-d'œuvre en raison des limitations salariales imposées par la loi et des conseils sur le travail hybride.	Toutes les priorités stratégiques seraient touchées ainsi que l'objectif opérationnel de maintenir l'efficacité de ses activités administratives.	Le marché de l'emploi actif a un impact sur le CAO comme sur d'autres domaines du gouvernement et d'autres secteurs, y compris le secteur artistique que le CAO dessert. La rotation des postes entraîne des risques en matière de relève, de formation, de transfert de connaissances et de culture.	Probabilité : Possible Impact : Mineur	La réorganisation du CAO visait à mieux atténuer les risques dans ce domaine et à assurer la relève. L'utilisation accrue de la technologie pour mobiliser des processus et des connaissances atténue également les risques.	Faible; les procédures actuelles de routine ou de surveillance peuvent gérer le risque.	Oui	DG	Permanent
17	Risque de ne pas avoir le bon nombre d'employés ou le bon mélange de compétences pour réaliser les objectifs stratégiques et gérer les activités du CAO.	Ceci toucherait l'objectif opérationnel du CAO d'avoir une administration efficace.	Une dotation insuffisante dans certains domaines; le travail n'est pas aussi efficace et effectif que prévu; difficulté à recruter du personnel ayant les compétences nécessaires. La structure organisationnelle est de plus en plus allégée.	Probabilité : Peu probable Impact : Modéré	Élaboration d'un plan de dotation pour répondre à l'évolution constante des besoins, p. ex. rassembler l'information pour déceler les changements et évaluer les exigences et la charge de travail; réaffectation des ressources pour mieux répondre aux exigences. L'examen du processus de subventionnement a eu lieu en 2019-2020.	Faible; les procédures actuelles de routine ou de surveillance peuvent gérer le risque.	Oui	Directrice des ressources humaines; comité des ressources humaines	En cours

Plan d'activités du CAO de 2024–2027 :Annexe 4 : Cadre détaillé d'évaluation des risques

	Risque	Priorité stratégique touchée/Objectifs	Description de l'impact et la portée (conséquences)	Probabilité et impact	Stratégies d'atténuation (plans d'action)	Évaluation globale du risque	Risque/ atténuation financé	Responsable du risque	Dates cibles des stratégies d'atténuation
	Catégorie de risque :	Technologies et infrastructure de l'information — comprend les retards des projets d'immobilisations, les risques relatifs aux actifs organisationnels, les risques à la sécurité matérielle et à la sécurité des données							
18	Risque d'une défaillance possible du réseau informatique.	Ceci toucherait l'objectif opérationnel du CAO de maintenir l'efficacité de ses activités administratives.	Perte de productivité et possibilité de perte de données précieuses; les candidats et autres utilisateurs n'auraient pas accès à leur information.	Probabilité : Rare Impact : Élevé	Le CAO effectue la maintenance et des mises à l'essai du réseau à intervalles réguliers; utilise la redondance lorsque possible; exécute des procédures appropriées de sauvegarde et de restauration des données; adopte progressivement des plateformes infonuagiques lorsque c'est approprié; élabore de plans de continuité des activités et de récupération après sinistre.	Faible; les procédures actuelles de routine ou de surveillance peuvent gérer le risque.	Oui	Directeur des finances et des services généraux	En cours

Plan d'activités du CAO de 2024–2027 :Annexe 4 : Cadre détaillé d'évaluation des risques

	Risque	Priorité stratégique touchée/Objectifs	Description de l'impact et la portée (conséquences)	Probabilité et impact	Stratégies d'atténuation (plans d'action)	Évaluation globale du risque	Risque/ atténuation financé	Responsable du risque	Dates cibles des stratégies d'atténuation
19	Risque de failles de sécurité et d'infiltration dans le réseau informatique.	Toutes les priorités stratégiques seraient touchées ainsi que l'objectif opérationnel de maintenir l'efficacité de ses activités administratives.	Possibilité de perte de données et de renseignements confidentiels; atteinte à la vie privée; dommage à la réputation du CAO; coûts financiers d'une atteinte à la sécurité.	Probabilité : Rare Impact : Élevé	Élaboration de politiques robustes pour les TI; prestation permanente de formation pour les utilisateurs; procédures appropriées de sauvegarde et de restauration des données; recours à des tiers pour améliorer la sécurité du réseau au besoin; élaboration de processus et de procédures de vérification de Nova; examen du processus d'admission et d'exclusion du personnel avec les RH; mise en place de mesures robustes et appropriées selon les besoins pour protéger la sécurité.	Faible; les procédures actuelles de routine ou de surveillance peuvent gérer le risque.	Oui	Directeur des finances et des services généraux	En cours

Plan d'activités du CAO de 2024–2027 :Annexe 4 : Cadre détaillé d'évaluation des risques

	Risque	Priorité stratégique touchée/Objectifs	Description de l'impact et la portée (conséquences)	Probabilité et impact	Stratégies d'atténuation (plans d'action)	Évaluation globale du risque	Risque/ atténuation financé	Responsable du risque	Dates cibles des stratégies d'atténuation
20	Risque de systèmes de gestion informatiques inadéquats qui ne répondent pas aux besoins de gestion des TI.	Ceci toucherait l'objectif opérationnel du CAO de maintenir l'efficacité de ses activités administratives.	Système inefficace de classification, de stockage, d'indexation, de recherche et de sauvegarde des données; possibilité de perte d'information; possibilité de non-respect des exigences de la LPRPDE ou autres.	Probabilité : Possible Impact : Modéré	Maintien d'un système robuste de gestion des TI; procédures appropriées de sauvegarde et de restauration des données; élaboration de procédures pour le traitement et le stockage de données sur divers types de supports; élaboration d'un système de classification des données.	Moyen; exige un temps limité de gestion	Oui	Comité des directeurs	En cours

Plan d'activités du CAO de 2024–2027 :Annexe 4 : Cadre détaillé d'évaluation des risques

	Risque	Priorité stratégique touchée/Objectifs	Description de l'impact et la portée (conséquences)	Probabilité et impact	Stratégies d'atténuation (plans d'action)	Évaluation globale du risque	Risque/ atténuation financé	Responsable du risque	Dates cibles des stratégies d'atténuation
21	Risque d'un contrôle inadéquat de l'accès des utilisateurs aux systèmes de TI et documentation insuffisante des fonctions et contrôles du système.	Ceci toucherait l'objectif opérationnel du CAO de maintenir l'efficacité de ses activités administratives.	Possibilité de perte de données et de renseignements confidentiels; atteinte à la vie privée; intrusion possible du réseau.	Probabilité : Rare Impact : Élevé	Élaborer des politiques robustes d'accès au système avec approbations actives de l'accès; s'assurer que les fonctions et les permissions attribuées aux utilisateurs correspondent à leurs rôles et responsabilités; améliorer la documentation des systèmes; assurer une formation permanente pour les utilisateurs; avoir des procédures appropriées de sauvegarde et de restauration des données; avoir recours à des tiers pour améliorer la sécurité du réseau au besoin; tenir à jour des journaux de vérification des TI sur les systèmes critiques et mettre en œuvre un processus d'examen; examiner le processus d'admission et de départ du personnel avec les RH.	Faible; les procédures actuelles de routine ou de surveillance peuvent gérer le risque.	Oui	Comité des directeurs	En cours

Plan d'activités du CAO de 2024–2027 :Annexe 4 : Cadre détaillé d'évaluation des risques

Risque	Priorité stratégique touchée/Objectifs	Description de l'impact et la portée (conséquences)	Probabilité et impact	Stratégies d'atténuation (plans d'action)	Évaluation globale du risque	Risque/ atténuation financé	Responsable du risque	Dates cibles des stratégies d'atténuation	
Catégorie de risque :	Tous les autres risques — risques non compris dans les catégories précédentes. Questions entourant la responsabilité sociale du CAO — environnement, changement climatique, gestion de l'énergie, promotion de la santé, réduction du gaspillage. Comprend les risques relatifs aux tiers tels que les fournisseurs de services ou de biens.								
22	Risque de menaces physiques, de blessures ou de problèmes de sécurité, ou de dommages causés par des facteurs environnementaux, qui peuvent avoir une incidence sur le personnel ou les installations.	Tous les objectifs opérationnels seraient touchés.	Impact financier entraîné par l'absence de personnel et les coûts d'assurance. Le moral en serait affecté. Il y aurait un impact opérationnel pendant le rétablissement de l'environnement de travail et un impact financier dû aux réparations, au remplacement et à la fermeture des installations. Les opérations et la prestation de services peuvent être affectées si le personnel ne peut pas travailler.	Probabilité : Rare Impact : Élevé	Les opérations effectuent régulièrement une vérification de la sécurité qui est examinée par le comité mixte de santé et de sécurité. Une procédure d'urgence est en place depuis que le CAO a déménagé dans ses nouveaux locaux en 2016 et, en septembre 2019, des mesures de sécurité ont été mises en place pour sécuriser la zone de réception du bureau du CAO. Le bureau est maintenant doté d'un accès par carte de sécurité.	Faible; les procédures actuelles de routine ou de surveillance peuvent gérer le risque.	Oui	Directeur des finances et des services généraux et directrice des ressources humaines	En cours

Plan d'activités du CAO de 2024–2027 :Annexe 4 : Cadre détaillé d'évaluation des risques

	Risque	Priorité stratégique touchée/Objectifs	Description de l'impact et la portée (conséquences)	Probabilité et impact	Stratégies d'atténuation (plans d'action)	Évaluation globale du risque	Risque/ atténuation financé	Responsable du risque	Dates cibles des stratégies d'atténuation
23	Risque de défaillance des fournisseurs de services critiques.	Toutes les priorités stratégiques et tous les objectifs opérationnels seraient touchés.	La prestation de tous les services de subvention, des finances, des opérations, des RH, de recherche et de communications serait touchée.	Probabilité : Peu probable Impact : Très élevé	Travailler avec les fournisseurs de services, comme Microsoft, SmartSimple, ADP, etc. pour comprendre les risques potentiels liés à leur prestation de services; examen périodique des contrats de service ; élaboration d'un plan de continuité des activités; évaluations régulières des fournisseurs.	Moyen; exige un temps limité de gestion	Oui	Comité des directeurs	En cours
24	Risque de sinistres majeurs pouvant interrompre les opérations du CAO.	Toutes les priorités stratégiques seraient touchées.	La prestation de tous les services de subvention, des finances, des opérations, des RH, de recherche et de communications serait touchée; les bureaux et le réseau du CAO pourraient être inaccessibles.	Probabilité : Rare Impact : Élevé	Élaborer un plan de continuité des affaires décrivant les étapes nécessaires en réponse aux sinistres; travailler avec les fournisseurs de services pour améliorer la disponibilité des services lors des sinistres; élaborer des protocoles de communications en cas de sinistres; maintenir une couverture d'assurance adéquate.	Faible; les procédures actuelles de routine ou de surveillance peuvent gérer le risque.	Oui	Comité des directeurs	En cours

Plan d'activités du CAO de 2024–2027 :Annexe 4 : Cadre détaillé d'évaluation des risques

	Risque	Priorité stratégique touchée/Objectifs	Description de l'impact et la portée (conséquences)	Probabilité et impact	Stratégies d'atténuation (plans d'action)	Évaluation globale du risque	Risque/ atténuation financé	Responsable du risque	Dates cibles des stratégies d'atténuation
25	Détérioration du statut socio-économique des artistes et des travailleurs du secteur artistique.	Ce risque aurait une incidence sur toutes les priorités stratégiques du CAO.	La combinaison des impacts de la pandémie, de la suppression des aides à la pandémie et de l'inflation expose les personnes travaillant dans le secteur artistique à des risques de problèmes sociaux, économiques et de santé. Que ce soit en raison d'un départ du secteur ou de problèmes de santé, physique ou mentale, l'Ontario pourrait perdre des artistes et des travailleurs artistiques. Sans ces personnes, les industries artistiques et culturelles perdent leur force motrice, leurs créateurs et leur main-d'œuvre.	Probabilité : Possible Impact : Élevé	Mettre davantage l'accent, dans les politiques de financement, sur une rémunération équitable des artistes et des travailleurs du secteur artistique. Discussions avec le Ministère et d'autres ministères concernant leurs plans pour améliorer le logement, les relations de travail, la propriété intellectuelle, le financement, la fiscalité et d'autres mesures pour les artistes, les travailleurs du secteur artistique et les entreprises et organismes qui les emploient.	Moyen - élevé; nécessité d'un examen et d'une discussion continus de la part de la direction	Oui	Comité des directeurs	En cours

Plan d'activités du CAO de 2024–2027 :Annexe 4 : Cadre détaillé d'évaluation des risques

	Risque	Priorité stratégique touchée/Objectifs	Description de l'impact et la portée (conséquences)	Probabilité et impact	Stratégies d'atténuation (plans d'action)	Évaluation globale du risque	Risque/ atténuation financé	Responsable du risque	Dates cibles des stratégies d'atténuation
29	Enjeux ou facteurs externes importants susceptibles d'influer sur les organismes artistiques financés par le CAO, comme les perspectives économiques et/ou les changements dans l'environnement de financement, les changements législatifs ou politiques, des tendances générales ou spécifiques au secteur des arts — voir analyse de l'environnement.	Ce risque aurait une incidence sur toutes les priorités stratégiques du CAO.	L'impact varie selon l'organisme tout en ayant des enjeux communs dans certains secteurs.	Probabilité : Possible Impact : Modéré	Le CAO s'appuie sur des consultations et des discussions afin de savoir si et comment il vient en aide aux organismes artistiques dans ces domaines. Le CAO peut convoquer et réunir des groupes d'organismes pour faciliter des discussions, faire de la recherche, etc.	Moyen; exige un temps limité de gestion	Oui	Comité des directeurs	En cours

Remarque :

Les « risques financiers » ne font pas l'objet d'une catégorie à part de risques organisationnels du secteur public de l'Ontario. Comme chaque risque peut avoir un impact financier et non financier, l'impact financier doit être évalué pour chaque risque. Il faut indiquer les risques à l'origine d'insuffisances budgétaires ou mettant en doute le respect des engagements financiers.

Annexe 5 : Dépenses 2022-3023 et impact sur le PIB de la province de l'Ontario en 2021

20 premiers programmes de dépenses autres qu'en capital du ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport de l'Ontario en 2022-2023			Dépenses du PIB en 2021 par sous-classe d'industrie culturelle										
No				Impact du PIB culturel de l'Ontario par									
Programme	Dépenses	% du budget du ministère	Impact total du PIB culturel de l'Ontario	dépense de 2022	Patrimoine et bibliothèques	Spectacles vivants	Arts visuels et appliqués	Œuvres écrites et publiées	Médias audiovisuels et interactifs	Enregistrement sonore	Éducation et formation (culture)	Multi-domaine	
1	Crédit d'impôt de l'Ontario pour les services de production	\$ 407 641 900	24,13%	2 873 076 010	7,05				2 699 414 048			173 661 962	
2	Crédit d'impôt pour la production cinématographique et télévisuelle ontarienne	316 880 500	18,76%	2 233 386 123	7,05				2 098 389 967			134 996 156	
3	Relance et soutien du tourisme - Crédit d'impôt pour les vacances en Ontario	200 000 000	11,84%	-	-								
4	Fondation Trillium de l'Ontario	103 557 000	6,13%	-	-								
5	Crédit d'impôt de l'Ontario pour les produits multimédias interactifs numériques	82 008 300	4,85%	577 997 697	7,05				543 060 851			34 936 846	
6	Crédit d'impôt de l'Ontario pour les effets spéciaux et l'animation informatique	73 422 900	4,35%	517 487 463	7,05				486 208 134			31 279 329	
7	Conseil des arts de l'Ontario	65 007 400	3,85%	5 041 343 284	77,55	98 146 121	2 461 025 149	1 743 184 478		170 826 576	540 466 768	27 694 191	
8	Subventions à l'appui du Programme de sollicitation et de soutien pour les événements et les festivals	46 382 940	2,75%	1 845 734 878	39,79	70 027 499	1 755 947 505					19 759 874	
9	Société du Partenariat ontarien de marketing touristique	32 967 500	1,95%	-	-								
10	Société de développement des médias de l'Ontario	28 380 300	1,68%	1 271 577 576	44,80			761 022 567	187 935 000	74 577 809	235 951 738	12 090 461	
11	Musée royal de l'Ontario	27 280 900	1,62%	1 315 304 497	48,21	44 081 170	1 032 789 821				226 811 407	11 622 099	
12	Sport	26 275 122	1,56%	11 193 622	0,43							11 193 622	
13	Centre des sciences de l'Ontario	24 283 780	1,44%	251 477 196	10,36	39 238 348					201 893 570	10 345 278	
14	Soutien au secteur des bibliothèques	24 030 948	1,42%	893 252 881	37,17	38 829 815		644 393 954			199 791 544	10 237 568	
15	Loisirs actifs	21 806 046	1,29%	9 289 724	0,43							9 289 724	
16	Musée des beaux-arts de l'Ontario	21 072 300	1,25%	1 015 966 883	48,21	34 049 157	797 747 030				175 193 561	8 977 136	
17	Subventions pour les régions touristiques	19 902 997	1,18%	8 478 995	0,43							8 478 995	
18	Commission des parcs du Saint-Laurent	7 122 800	0,42%	73 762 066	10,36	11 509 201					59 218 438	3 034 427	
19	Fonds ontarien d'investissement dans l'industrie de la musique	7 000 000	0,41%	31 945 105	4,56		10 568 379			18 394 614		2 982 112	
20	Science Nord	6 828 900	0,40%	70 718 505	10,36	11 034 310					56 774 975	2 909 221	
Total	1 541 852 533	91,28%	18 041 992 505	11,70	178 742 000	811 358 000	4 291 562 000	3 148 601 000	6 015 008 000	263 799 000	1 696 102 000	513 489 000	
Part des crédits d'impôt ci-dessus	1 079 953 600	63,93%											

Annexe 6 : Liste des programmes du CAO

CRÉATION ET DIFFUSION

- Aide aux expositions
- Artistes sourds et handicapés – projets
- Artistes visuels – projets de création
- Artistes visuels – projets de création
- Artistes visuels autochtones – matériaux
- Arts autochtones – projets
- Arts du Nord – projets
- Arts médiatiques – projets
- *Arts médiatiques - projets francophones*
- Arts visuels – projet
- *Arts visuels et métiers d'art – projets francophones*
- Arts visuels : organismes et centres d'artistes autogérés – fonctionnement
- *Arts visuels, arts médiatiques et métiers d'art : organismes et centres d'artistes autogérés francophones – fonctionnement*
- Danse – projets
- *Édition francophone – fonctionnement*
- Expositions autochtones et de cultures diverses - projets de commissariat
- Galeries d'art publiques – fonctionnement
- Literary Creation Projects (deux catégories -- Works for Performance et Works for Publication)
- Literary Organizations Projects
- Literary Organizations: Operating
- Littérature – projets francophones
- Métiers d'art – projets
- Multiarts et interarts – projets
- Musique – projets d'enregistrement
- Musique – projets de création
- Musique – projets de production et de diffusion
- Musique – projets francophones
- Organismes d'arts médiatiques – fonctionnement
- Organismes de danse – fonctionnement
- Organismes de musique – fonctionnement
- Organismes majeurs – fonctionnement
- Organismes multiarts et interarts – fonctionnement
- Publishing Organizations: Fonctionnement
- Recommend Grants for Theatre Creators
- Recommend Grants for Writers
- Théâtre – projets francophones
- Théâtre francophone – fonctionnement
- Theatre Organizations: Operating
- Theatre Projects

DÉVELOPPEMENT DES PUBLICS ET DES MARCHÉS

- Diffusion - projets francophones
- Diffusion francophone – fonctionnement
- Développement des marchés – déplacement
- Diffuseurs des arts de l'Ontario – projets
- Tournée et circulation – projets

COLLABORATION AVEC LES COMMUNAUTÉS ET LES ÉCOLES

- Artistes en milieu communautaire et scolaire – projets
- Artistes en résidence (éducation)
- Organismes artistiques en milieu communautaire et scolaire – Fonctionnement
- Artistes autochtones en milieu communautaire et scolaire – projets

RENFORCEMENT DES CARRIÈRES ET DES SERVICES AUX ARTS

- Arts Service Organizations: Fonctionnement
- Organismes francophones de service aux arts– fonctionnement
- Développement des compétences et de carrière – professionnels des arts autochtones et de la diversité culturelle

INVESTISSEMENTS STRATÉGIQUES PONCTUELS

Exemples récents :

- Investissement dans la croissance, l'équité et la diversité de l'Ontario (2022-2023)
- Investissement dans les innovations centrées sur les artistes de l'Ontario (2022-2023)
- Investissement dans les possibilités et les emplois artistiques en Ontario (2022-2023)
- Catalyseur de carrière : subventions de projet pour les artistes de la nouvelle génération (2021-2022)
- Soutien aux arts autochtones (2021-2022)
- Artistes et diffuseurs – projets de collaboration (2020-2021 à 2022-2023)
- Fonds de soutien à la relance des arts (2020-2021)
- Initiative de réponse du milieu des arts (2020-2021)

Annexe 7 : Plan de mise en œuvre des quatre orientations stratégiques du CAO

