



ONTARIO ARTS COUNCIL
CONSEIL DES ARTS DE L'ONTARIO

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

Plan d'activités de 2020–2021

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

Le 14 août 2020

Table des matières

Soutenir les objectifs du gouvernement.....	3
Mandat.....	6
Directions stratégiques	7
Aperçu des activités actuelles et futures	7
Initiatives avec de tierces parties	17
Analyse de l'écosystème	19
Ressources nécessaires pour atteindre les buts et les objectifs	28
Plan de communication	29
Stratégies d'identification, d'évaluation et d'atténuation des risques	30
Ressources humaines.....	31
Mesures de rendement du CAO	33
Technologies de l'information.....	36
Plan de mise en œuvre.....	39
Annexe 1– Prévisions financières	40
Annexe 2– Équivalents à temps plein	41
Annexe 3 - Dossier d'évaluation des risques	
Annexe 4 – Indicateurs de rendement	
Annexe 5 - Plan de mise en œuvre	

Soutenir les objectifs du gouvernement

Remarque : les statistiques de cette section reflètent les données antérieures à la COVID-19.

Cette section décrit comment le CAO contribue aux priorités suivantes du gouvernement :

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

L'investissement du CAO dans les artistes professionnels et les organismes artistiques sans but lucratif bâtit et dynamise les collectivités de l'Ontario afin d'en faire d'excellents endroits où vivre et travailler tout en favorisant le tourisme, les emplois et les investissements, en plus d'aider à développer la marque de l'Ontario au Canada et partout au monde.

1. Rendre l'Ontario prospère

Contribution économique

- L'apport annuel direct au PIB de l'Ontario du secteur des arts et de la culture s'élève à 25,0 milliards de dollars, ce qui correspond à 3,3 % du PIB de la province.
- Les artistes et les organismes artistiques financés par le CAO créent le contenu utilisé par le secteur culturel pour générer ces retombées. Autrement dit, il n'y aurait pas d'industries culturelles en Ontario sans les artistes créateurs et le secteur des arts sans but lucratif qui encourage l'éclosion de produits artistiques en développant des publics pour ces produits.
- Le CAO est le moyen utilisé par le gouvernement pour faire des investissements ciblés dans la création et l'innovation. Ainsi, en 2016-2017, les subventions de fonctionnement accordées par le CAO ont soutenu la création de plus de 14 300 nouvelles œuvres artistiques par des artistes et des organismes artistiques de la province, ainsi que la production directe de produits culturels comprenant 2 076 œuvres diffusées à la télévision, sur Internet, sur vidéo ou à la radio, 1 318 œuvres distribuées exclusivement sur des médias électroniques, et plus de 11 000 productions d'arts médiatiques pour la diffusion.
- Souvent, les subventions initiales du CAO permettent à une création artistique de connaître un succès économique et commercial important. Ce fut le cas des deux productions suivantes :
 - Les cocréateurs de *Come from Away* ont reçu deux subventions modestes du CAO pour roder leur comédie musicale. Celle-ci a été acclamée par la critique et le public, et a connu des tournées très réussies sur Broadway à New York, dans le West End de Londres, un peu partout en Amérique du Nord et ailleurs à l'étranger.
 - La célèbre série télévisée de la CBC, *Kim's Convenience*, a aussi vu le jour grâce à une subvention modeste du CAO au dramaturge Ins Choi. Sa pièce a débuté en tant que production théâtrale du Toronto Fringe Festival financé par le CAO, puis a été montée par Soupepper Theatre (également subventionné par le CAO) suivie d'une tournée pancanadienne et d'une représentation Off-Broadway avant d'être reprise par la télévision anglaise de Radio-Canada.
- Le soutien du CAO a souvent valeur de « sceau d'approbation » qui encourage les investissements. Chaque dollar investi par le CAO sous forme de subventions de fonctionnement contribue à générer 15,58 \$ en revenus gagnés et du secteur privé.

- Chaque dollar des subventions de fonctionnement du CAO se traduit par des dépenses totales de 21,86 \$ pour des biens et services par des organismes de l'Ontario, y compris 12,16 \$ en salaires et en droits.
- En 2015, les artistes ontariens ont payé 434,6 millions de dollars en impôts sur le revenu.

Tourisme

- Les arts contribuent à stimuler le tourisme en Ontario. Neuf millions et demi de touristes d'une nuitée participent à des activités artistiques et culturelles lors de leur visite en Ontario, générant 3,7 milliards de dollars de PIB à l'échelle de la province.
- Les arts et la culture sont une des principales motivations des voyages touristiques de particuliers en Ontario. 44 % des touristes nord-américains qui ont visité l'Ontario entre autres destinations au cours des deux années précédentes affirment que les arts et la culture étaient la motivation principale d'au moins un de leurs voyages.
- Les touristes des arts et de la culture dépensent plus et restent plus longtemps : le touriste moyen des arts et de la culture en Ontario dépense deux fois plus par voyage qu'un touriste typique et reste plus d'une nuitée de plus.
- Le CAO assure un soutien à plus de 550 organismes artistiques professionnels sans but lucratif dans la province. Beaucoup de ces petits et grands organismes sont des attractions clés de leurs collectivités et contribuent à faire de leur région des endroits ayant des propositions et des expériences touristiques variées. Selon les études de Destination Ontario, les artistes et les organismes artistiques locaux jouent également un rôle important en « enrichissant une destination », car ils fournissent les expériences variées que les touristes recherchent.

Revitalisation communautaire et développement économique local

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

2. Créer de bons emplois

- Le secteur des arts et de la culture génère 3,8 % de tous les emplois de la province, soit 269 000 emplois.
- Les organismes artistiques qui reçoivent une subvention annuelle du CAO fournissent du travail à plus de 50 000 artistes et professionnels des arts par année, générant des revenus de 382,6 millions de dollars pour ces derniers. Ces organismes artistiques à but non lucratif offrent aux artistes la possibilité de développer leurs compétences, de prendre du métier et se faire découvrir par le public – une fonction de « R&D » qui profite à la fois au secteur à but non lucratif et au secteur privé, car cette main-d'œuvre « mixte » se déplace entre les secteurs.

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

Un endroit idéal pour vivre et élever des familles

- 90 % des Ontariennes et des Ontariens conviennent qu'une scène artistique locale dynamique contribue à faire d'une collectivité un meilleur endroit où vivre. Ils sont 88 % à penser que si leur collectivité perdait ses activités artistiques, les gens qui y habitent perdraient quelque chose de valeur.
- Les organismes qui ont reçu des subventions annuelles du CAO en 2016-2017 ont proposé plus de 50 300 activités artistiques publiques, atteignant des publics et des participants totalisant 23,3 millions de personnes.
- Le CAO joue un rôle de chef de file dans l'éducation artistique depuis plus de 50 ans. 97 % des Ontariens et Ontariennes conviennent que la participation des enfants aux arts est importante pour leur développement global.

Un endroit idéal pour faire des affaires

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

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

- Le CAO distribue des fonds publics pour les arts de façon responsable et imputable en utilisant un processus d'évaluation par les pairs rigoureux qui tient compte de l'impact sur le public et la collectivité dans la prise de décision.
- Le CAO fonctionne de manière extrêmement rentable, avec seulement 13 % de son budget est consacré à l'administration.
- Le CAO a déménagé dans des locaux moins chers, réduisant son espace global de 13 %, la plupart du personnel passant de bureaux privés à des postes de travail.
- Le CAO a mis en place un système de gestion des demandes de subvention en ligne, ce qui a permis d'accroître l'efficacité et la rentabilité du traitement des quelque 12 000 demandes reçues chaque année par le CAO.

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

- 87 % des Ontariennes et des Ontariens assistent à des événements ou à des spectacles artistiques (comme des festivals d'art, des concerts, des pièces de théâtre ou des galeries d'art publiques) au moins une fois par année.
- Plus de 71 900 Ontariens et Ontariennes ont fait 1,8 million d'heures de bénévolat pour des organismes artistiques qui ont reçu une subvention annuelle du CAO en 2016-2017 – soit l'équivalent de 31 millions de dollars de travail à salaire horaire.

- Chaque année, plus de 380 000 Ontariens et Ontariennes donnent de l'argent à des organismes artistiques et culturels.
- Plus des trois quarts (79 %) des Ontariennes et Ontariens croient que le gouvernement devrait dépenser des dollars publics pour appuyer les arts.

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

Mandat

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

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

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

Vision

Dans l'Ontario que le CAO envisage :

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

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

Convictions

Le CAO est convaincu que :

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

Valeurs

Le travail du CAO se fonde sur les valeurs suivantes :

- Leadership et réactivité à l'évolution des besoins des milieux artistiques et du public.
- Transparence et obligation de rendre compte au milieu artistique, au gouvernement et au public.
- Équité et accessibilité.
- Intégrité, impartialité et professionnalisme.

Directions stratégiques

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

Plan stratégique du CAO

Le plan stratégique du CAO, *Dynamique des arts et intérêt public*, a été élaboré en consultation avec plus de 1 800 Ontariennes et Ontariens qui ont répondu à un questionnaire détaillé en ligne. Le CAO a choisi le mot « dynamique » pour refléter les qualités les plus essentielles d'un secteur des arts vigoureux, y compris le mérite artistique, la pertinence, l'impact, la prise de risques et l'efficacité. *Dynamique des arts et intérêt public* comprend également le plan d'équité du CAO, qui mise sur le leadership, l'inclusion, la réactivité et la diversité.

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

- Servir les milieux artistiques et le public.

Les quatre objectifs du plan sont :

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

Le CAO commencera à travailler sur un nouveau plan stratégique en 2020.

Aperçu des activités actuelles et futures

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

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

Préceptes de base

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

La relation d'autonomie entre le CAO et le gouvernement permet au CAO d'établir ses propres priorités, politiques et programmes et notamment de prendre toutes les décisions entourant les subventions. Cette autonomie protège le gouvernement en plaçant un intermédiaire important entre lui et les décisions de financement qui peuvent s'avérer litigieuses ou impopulaires auprès de certaines personnes. Elle assure que les décisions entourant les subventions sont fondées sur les critères énoncés, notamment sur le mérite, la viabilité, l'impact et l'efficacité, et non sur des considérations politiques.

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

Programmes de subventions

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

Types de soutien

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

Subventions de fonctionnement

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

Les pairs conseillers évaluent les demandes de subvention de fonctionnement selon des critères spécifiques répartis en deux catégories : la qualité et l'apport artistiques et l'efficacité organisationnelle. Ces deux catégories ont une importance égale dans l'évaluation. Pour orienter celle-ci, chaque catégorie comporte trois critères standard qui sont cohérents entre les programmes :

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

- Qualité artistique (25 %)
- Contribution aux artistes, à la forme artistique et au milieu artistique (15 %)
- Contribution artistique aux groupes prioritaires du CAO (10 %)

Efficacité organisationnelle

- Impact sur le public (20 %)
- Viabilité administrative et financière (20 %)
- Contribution organisationnelle aux groupes prioritaires du CAO (10 %)

Les demandes sont examinées, puis notées et classées (A, B, C, D) en fonction de la note. Le classement sert à déterminer si le montant de la subvention est réduit, maintenu ou, dans des cas rares, augmenté, par rapport à la subvention de l'année précédente.

Les nouveaux candidats doivent obtenir un classement équivalent de B (note de 35) sur le plan de la qualité et de la contribution artistiques et un classement équivalent de B (note de 35) pour l'efficacité organisationnelle afin d'être subventionnés par le programme. Le CAO a toujours trouvé un moyen de subventionner de nouveaux candidats, même pendant les années maigres, afin de soutenir l'évolution des milieux artistiques. Le CAO croit que les organismes et les professionnels des arts émergents d'aujourd'hui sont les chefs de file de l'industrie de demain.

Les subventions de fonctionnement du CAO sont administrées selon des cycles de financement de trois ans. Tous les organismes admissibles présentent des demandes substantielles qui sont évaluées par un comité consultatif de pairs au cours de la première année du cycle d'un programme. Au cours des années 2 et 3, seuls les organismes récemment admis au programme de fonctionnement, ceux qui ont reçu des baisses de financement au cours de l'année précédente ou qui connaissent des changements importants sont tenus de soumettre des demandes complètes qui sont évaluées par un comité de pairs. Les autres organismes de ce programme sont tenus de soumettre uniquement des demandes moins détaillées, qui décrivent les mises à jour de leurs plans et qu'examinent le personnel du CAO.

Calendrier des programmes de fonctionnement en 2020-2021*		
Cycle de financement : An 1	Cycle de financement : An 2	Cycle de financement : An 3
Édition francophone – fonctionnalité	Organismes de danse – fonctionnement	Organismes artistiques en milieu communautaire et scolaire – fonctionnement
Diffusion francophone – fonctionnalité	Literary Organizations: Operating	Arts Service Organizations: Operating
Arts visuels, arts médiatiques, et métiers d'art : organismes et centres d'artistes autogérés francophones – fonctionnement	Galeries d'art publiques – fonctionnement	Organismes majeurs – fonctionnement
Organismes d'arts médiatiques – fonctionnement	Theatre Organizations: Operating	Organismes multiarts et interarts – fonctionnement
Arts visuels : organismes et centres d'artistes autogérés – fonctionnement	Théâtre francophone – fonctionnement	Organismes de musique – fonctionnement
		Publishing Organizations: Operating (Book Publishers)
		Publishing Organizations: Operating (Magazine Publishers)
		Organismes francophones de services aux arts - fonctionnement

**Au cours de cette année exceptionnelle marquée par la pandémie de COVID-19, les recommandations de subvention de fonctionnement n'ont pas été fondées sur l'évaluation par les pairs et aucun cadre d'évaluation n'a été appliqué. Le conseil d'administration du CAO a approuvé une approche fondée sur une formule, où les montants des subventions de 2020-2021 étaient fondés sur les subventions de fonctionnement accordées en 2019-2020. Les organismes admissibles renouvelés ont reçu 50 % de leur subvention au début de juin 2020, ce qui est plus tôt qu'à l'habitude. Ils ont été informés que l'autre 50 % sera versé selon le calendrier de paiement habituel.*

Cette décision exceptionnelle a été prise en réponse au besoin urgent de liquidités qu'avaient beaucoup d'organismes artistiques pour soutenir leurs opérations. Le CAO reconnaissait ainsi la difficulté de préparer et d'évaluer les demandes de subventions de fonctionnement alors que la pandémie de COVID-19 était en pleine évolution. En suspendant la réception et l'évaluation des demandes des organismes qui reçoivent une subvention de fonctionnement pour l'exercice 2020-2021 au complet, les organismes ont eu le temps et l'espace nécessaires pour examiner les répercussions de la COVID-19 sur leurs opérations et revoir en conséquence les activités prévues.

Les démarches suivantes ont permis d'atténuer les risques du recours à une formule :

- Toutes les subventions étaient subordonnées au rapprochement des données financières de 2018-2019 et à la saisie complète des données statistiques dans la base de données sur les arts canadiens (CADAC).
- Les organismes étaient tenus de signer un formulaire d'accusé de réception de la subvention confirmant leur acceptation des conditions de leur subvention de fonctionnement.
- Les organismes qui auraient commencé l'an 1 d'un cycle de financement pluriannuel (voir le tableau Calendrier des programmes de fonctionnement en 2020-2021 ci-dessus) seront évalués par les pairs afin de commencer l'an 1 du cycle 2021-2022.

En raison de l'engagement du CAO à financer *de nouveaux demandeurs de subventions de fonctionnement*, même en cette année exceptionnelle, le CAO acceptera et évaluera par les pairs des demandes de subvention de fonctionnement de nouveaux candidats. Ces derniers doivent obtenir les notes et classements décrits précédemment. Si leur demande est acceptée, ils recevront une subvention

de fonctionnement unique. Pour être admis au programme sur une base continue, ils devront faire une nouvelle demande en 2021-2022 qui sera évaluée par les pairs dans le cadre d'un concours complet avec les autres organismes. Le CAO s'attend à revenir à son processus régulier (décrit ci-dessus) d'évaluation par les pairs, de notation et de classement des demandes en 2020-2021.

Subventions de projet

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

Les programmes de projets sont évalués par des pairs selon des critères uniformisés (habituellement, le mérite artistique, l'impact et la viabilité). Les demandes aux programmes de projets sont notées par un jury de pairs qui les classe et leur attribue un montant selon les paramètres du programme. Le nombre de demandes subventionnées dépend du budget du programme. Dans les programmes de projets les plus convoités, le nombre de projets subventionnés par rapport aux demandes reçues n'est que de 14 sur 100. Le taux de projets acceptés peut être, et devrait être, beaucoup plus élevé dans les programmes mis sur pied pour soutenir les priorités du CAO.

En réponse à la pandémie de COVID-19, le conseil d'administration du CAO a approuvé la création d'un programme unique spécial de subventions de projets pour appuyer l'adaptation et la reprise du secteur des arts de l'Ontario. *L'Initiative de réponse du milieu des arts* sera lancée avec un budget de 1 600 000 \$, réaffecté à l'interne en provenance des bourses Chalmers de recherche artistique (fonds de dotation privés), du fonds de risque (programmes de développement des marchés) et du budget de subventions. Le programme sera ouvert aux artistes particuliers, aux organismes artistiques, aux groupes ad hoc, aux collectifs et aux collaborations d'organismes. Les priorités comprennent le développement de nouvelles compétences et ressources ainsi que de nouveaux plans et partenariats pour aider les artistes et les organismes artistiques à développer de nouvelles façons de travailler dans un environnement en évolution.

Attribution du budget de subventions

Traditionnellement, environ deux tiers des montants accordés par le CAO vont en subventions de fonctionnement et contribuent à l'infrastructure artistique de la province; l'autre tiers est consacré aux subventions de projet. Toutefois, cette proportion est en train de changer en raison des compressions marquées en 2018-2019 et 2019-2020, plus importantes pour les programmes de projets que pour ceux de fonctionnement, ainsi que de la dotation budgétaire anticipée pour 2020-2021.

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

Remarque : Les programmes de subventions de projets spéciaux (Fonds de mobilisation créative et Fonds culturel autochtone) ne sont pas inclus

Programmes de fonctionnement

En 2019-2020, les programmes de fonctionnement ont été réduits en raison d'un rajustement de 10 millions de dollars du financement de base du CAO. Tous les 550 bénéficiaires de subventions de fonctionnement ont reçu une diminution générale de 8 % du montant de leur subvention par rapport à l'année précédente. À partir du nouveau montant de la subvention de base, un autre cadre de financement fondé sur l'évaluation a été appliqué aux organismes au cours de l'an 1 d'un cycle de financement pluriannuel (ou une évaluation annuelle). Les organismes les plus dynamiques (qui ont une évaluation élevée) ont reçu des augmentations allant jusqu'à 10 % pour une modeste augmentation nette du financement d'une année sur l'autre. Les organismes qui ont obtenu des évaluations médiocres ont subi des réductions supplémentaires allant jusqu'à 17 % de leur subvention (ou plus après plusieurs évaluations médiocres).

En raison de l'impact négatif de la pandémie de COVID-19 sur les organismes artistiques, le CAO a accordé la priorité à la stabilité de leur fonctionnement et a accordé des subventions de fonctionnement en 2020-2021 de même niveau qu'en 2019-2020. Cela a été rendu possible grâce à certaines réductions des frais administratifs et des budgets des programmes de projets (voir ci-dessous), et aussi parce que les montants des subventions de fonctionnement ont été maintenus au niveau de 2019-2020 (c.-à-d. aucune augmentation fondée sur l'évaluation).

Programmes de projets

En 2019-2020, le CAO a réduit les programmes de projets de 4,4 millions de dollars par rapport à 2018-2019, à la suite du rajustement de 10 millions de dollars du financement de base du CAO. Les budgets des programmes de projets ont été considérablement réduits de 15 % à 44 %. Certaines dates limites de programmes ont été éliminées et cinq programmes de projets ont été suspendus pour l'année : Résidences nationales et internationales – projets, Aide au déplacement pour Ontario Contact, Ontario danse, Theatre Training Projects et Publishing Organization Projects.

Les facteurs suivants ont servi à déterminer les programmes à protéger contre les réductions ou l'élimination :

- Les programmes qui sont et qui ont été les plus concurrentiels pour les candidats
- Les tendances de la demande (les programmes qui ont connu la plus forte augmentation de demandes)
- L'impact et la valeur publique, y compris la contribution aux groupes prioritaires du CAO
- L'évolution des tendances sectorielles (croissance, technologie, démographie, etc.)
- Les économies potentielles grâce à des gains d'efficacité administrative

Afin d'équilibrer son budget de 2020-2021 et de financer les bénéficiaires de subventions de fonctionnement au montant de l'exercice précédent, le CAO a mis en œuvre les changements suivants. Les programmes suivants ont été suspendus :

- Arts Service Projects
- Services aux arts – projets francophones
- Compas
- Le budget du programme Artistes en résidence (Éducation) a été réduit de 150 000 \$ (qui passe de 350 000 \$ à un budget révisé de 200 000 \$).

Afin d'appuyer la création de l'*Initiative de réponse du milieu des arts*, le budget du programme Tournées – projets a été réduit de 240 000 \$ (passant de 1 640 000 \$ à un budget révisé de 1 400 000 \$).

Développement des marchés

Malgré le succès remporté par ses programmes de développement des marchés, le CAO les a suspendus pour l'exercice 2020-2021 et a réaffecté leurs fonds sur une base exceptionnelle à l'*Initiative de réponse du milieu des arts*. Le montant des fonds réaffectés était de 500 000 \$. Le CAO prévoit de rétablir ces programmes en 2021-2022.

En 2016, le CAO a mis en œuvre une initiative de développement des marchés pour soutenir des projets de perfectionnement permettant à des artistes ontariens de profiter des occasions de développement des marchés afin que des œuvres de qualité de l'Ontario puissent être mises en valeur, exposées et vendues dans la province, au pays et à l'étranger, engendrant ainsi des retombées pour l'économie et favorisant l'éclosion de carrières durables pour des artistes et des professionnels des arts.

À la suite du succès remporté par le programme pilote (financé à hauteur de 40 000 \$ en 2016 et augmenté à 100 000 \$ en 2017), le CAO a doublé son investissement en 2018-2019 en mettant en place le programme de subventions *Développement des marchés – projets* de 200 000 \$. Le programme vise les coûts associés à la présentation, au réseautage et à la vente lors de marchés d'arts nationaux et internationaux. Le programme *Développement des marchés – aide au déplacement* est d'abord apparu sous forme de volet pilote de l'initiative de développement des marchés en 2017 avant d'être mis en place en 2018-2019.

Programmes de 2020-2021

Le CAO offrira les programmes de fonctionnement et de projets suivants en 2020-2021 :

Aide aux expositions	Galeries d'art publiques – fonctionnement
Artistes autochtones en milieu communautaire et scolaire – projets	Literary Creation Projects
Artistes en milieu communautaire et scolaire – projets	Literary Organizations Projects
Artistes en résidence (éducation)	Literary Organizations: Operating
Artistes médiatiques – projets de création	Littérature – projets francophones
Artistes sourds et handicapés – projets	Métiers d'art – projets
Artistes visuels – projets de création	Multiarts et interarts – projets
Artistes visuels autochtones – matériaux	Musique – projets d'enregistrement
Artistes visuels sourds et handicapés – matériaux	Musique – projets de création
Arts autochtones – projets	Musique – projets de production et de diffusion
Arts du Nord – projets	Musique – projets francophones
Arts médiatiques – projets	Organismes artistiques en milieu communautaire et scolaire – fonctionnement
Arts médiatiques – projets francophones	Organismes d'arts médiatiques – fonctionnement
Arts Service Organizations : Operating	Organismes de danse – fonctionnement
Arts visuels – projets	Organismes de musique – fonctionnement
Arts visuels et métiers d'art – projets francophones	Organismes francophones de service aux arts – fonctionnement
Arts visuels : organismes et centres d'artistes autogérés – fonctionnement	Organismes majeurs – fonctionnement
Arts visuels, arts médiatiques et métiers d'art : organismes et centres d'artistes autogérés francophones – fonctionnement	Organismes multiarts et interarts – fonctionnement
Curatorial Projects: Indigenous and Culturally Diverse	Publishing Organizations: Operating
Danse – projets	Recommender Grants for Writers
Développement de compétences et de carrière – professionnels des arts autochtones et de la diversité	Recommender Grants for Theatre Creators
Diffuseurs des arts de l'Ontario – projets	Théâtre – projets francophones
Diffusion – projets francophones	Théâtre francophone – fonctionnement
Diffusion francophone – fonctionnement	Theatre Organizations: Operating
Édition francophone – fonctionnement	Theatre Projects
	Tournées – projets

Soutien des activités artistiques locales, régionales et rurales

- Les artistes et organismes situés hors de Toronto figurent parmi les priorités du plan stratégique du CAO. Les comités d'évaluation par les pairs comportent toujours des membres qui ne sont pas de Toronto. Les candidats et collectivités du Nord continueront à bénéficier d'un soutien grâce à un investissement en un poste de représentant du Nord-Ouest chargé d'assurer un service en personne aux candidats du Nord-Ouest et de s'occuper de la création de capacités collectives substantielles. Le poste de représentant du Nord-Est était l'un des six postes éliminés en 2019-2020 en raison de restrictions budgétaires.
- De plus, le CAO offre le programme multidisciplinaire d'Arts du Nord qui propose des occasions de financement additionnelles aux candidats du Nord-Est, du Nord-Ouest et du Grand Nord. Les deux dates limites par année du programme seront maintenues en 2020-2021.

Programmes des arts autochtones

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

- Diffusion de la vidéo *Protocoles des arts autochtones* (un outil utilisé par les artistes et les organismes artistiques qui cherchent à s'associer à des organismes autochtones et à intéresser des publics autochtones) sur le site web du CAO.
- Continuation du financement et de l'attribution du *Prix du CAO pour les arts autochtones*.

- Continuation de la diffusion de *Shapeshifters*, la série de vidéos sur les arts autochtones produite par le CAO.

Artistes en résidence – Éducation (AER-E)

- En 2019-2020, le CAO a maintenu des partenariats avec 20 conseils scolaires dans toutes les régions du CAO. Le CAO a également établi un nouveau partenariat avec une école autochtone indépendante du Nord-Ouest. Un partenariat avec un conseil scolaire soutient des résidences à temps partiel d'une année pour des artistes-éducateurs professionnels qui fournissent aux élèves et aux enseignants des occasions soutenues et significatives d'apprentissage créatif. Ces partenariats sont soutenus en partie par une contribution de l'Entente Canada-Ontario sur les services en français (CANON). Pour favoriser la durabilité du programme, le CAO a mis au point une stratégie de financement qui introduit de nouveaux participants tout en réduisant le niveau de financement des participants de longue date. Le programme AER-E continuera à un moindre niveau en 2020-2021.

Soutien des artistes et des organismes francophones

En 2018-2019, le CAO a confirmé un partenariat de deux ans avec le ministère du Patrimoine canadien dans le cadre du Fonds d'action culturelle communautaire – Développement des communautés de langue officielle, pour continuer à soutenir *Connexions visuelles*, un programme de développement des capacités des artistes francophones en arts visuels. Au cours des cinq dernières années, le CAO et Patrimoine canadien ont consacré 338 269 \$ au développement des capacités des organismes et artistes francophones des arts visuels en Ontario. La dernière année de l'accord est 2019-2020, ce qui marquera la fin du programme *Connexions visuelles*.

Rayonnement et développement

Le CAO continuera d'améliorer sa capacité d'utiliser des webinaires, des balados et les médias sociaux comme moyens d'améliorer efficacement sa portée. Le site web du CAO comprend maintenant les outils et ressources vidéos suivants :

- *Nouveaux candidats* – une page web à l'intention des personnes qui présentent leur première demande.
- *Sans limite : les artistes sourds ou handicapés et le CAO*, sous-titré en anglais et en français avec interprétation LSQ (Langue des signes québécoise) et ASL (American Sign Language); développé en partenariat avec le Centre de design et de médias inclusifs de l'Université Ryerson.
- Vidéo ASL du plan stratégique du CAO, *Dynamique des arts et intérêt public : plan d'action 2014 - 2020*.
- Vidéo ASL des mesures d'accessibilité du CAO à l'intention des artistes sourds et des artistes handicapés.
- *Guide de survie du CAO* – astuces et éléments essentiels de la préparation d'une demande de subvention au CAO.
- *Encadrer la communauté : Manuel sur l'art axé sur la communauté* – avec de nouveaux balados.
- *Shapeshifters* – profils d'artistes et d'organismes autochtones de l'Ontario.
- *Protocoles des arts autochtones* – conseils sur la façon de s'intéresser aux arts autochtones

Rayonnement auprès des artistes sourds et des artistes handicapés

Le CAO continue de développer des soutiens et des services en réponse aux besoins des artistes sourds et des artistes handicapés. En 2015-2016, le CAO a créé son premier programme de subventions de projets consacré aux pratiques des artistes sourds et des artistes handicapés. La conception du

programme a bénéficié d'un rapport commandé par le CAO auprès de Tangled Arts + Disability, un organisme consacré aux pratiques des artistes sourds ou handicapés. Le programme soutient la création, la production et le perfectionnement professionnel. Le volet *Artistes visuels et handicapés - matériaux du programme* soutient l'achat de matériaux nécessaires à la création d'œuvres d'arts visuels ou de métiers d'art.

En 2016, le CAO a mis sur pied un groupe consultatif permanent d'artistes sourds et d'artistes handicapés pour améliorer la capacité du CAO d'accroître l'accès. Le groupe se rencontre deux fois par année et conseille le CAO sur des questions entourant le soutien accordé à ces communautés. Les questions traitées comprennent la formation du personnel du CAO, les obstacles réels et perçus et le progrès réalisé par le CAO dans son plan pluriannuel et ses initiatives sur l'accessibilité.

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

- Assistance pour les demandes – accorde des fonds pour une personne qui aide l'artiste à préparer une demande au CAO selon ses besoins
- Assistance pour l'accessibilité – accorde des fonds pour les coûts additionnels d'accessibilité d'une demande de subvention de projet acceptée (par exemple, pour l'interprétation en langue des signes ou un aide personnel pour un comédien ou un danseur dans une production).

Le CAO a augmenté le nombre d'évaluateurs pairs qui sont sourds ou qui ont un handicap. Le CAO assure que des mesures de soutien sont en place pour permettre la pleine participation de tous les évaluateurs. Depuis 2015, des services d'interprétation ASL et LSQ sont fournis lorsque nécessaires. Les séances d'information du CAO à l'intention des artistes sourds et des artistes handicapés comportent une interprétation ASL, tout comme les communications entourant ces événements. Le personnel du CAO communique avec les artistes sourds par courriel, Skype et le service de relais vocal Bell. Les personnes sourdes sont conviées à des réunions et suivis dans les bureaux du CAO où des services d'interprétation ASL peuvent être assurés.

Des membres du personnel du CAO ont présenté ou participé à des séances d'information, de réseautage et de perfectionnement à l'intention des artistes sourds et des artistes handicapés dans les bureaux du CAO et en milieu communautaire.

Accès

Le CAO continue d'améliorer l'accès à ses programmes de subvention des façons suivantes :

- En offrant des séances d'information en ligne comme des webinaires à l'approche des dates limites, des ateliers sur la préparation d'une demande, des simulations de comités d'évaluation et des balados sur les programmes de projets.
- En mettant au point un nouveau processus de demande en ligne tout en continuant à produire des ressources et des outils sur papier et en ligne pour assister les artistes et les organismes artistiques au cours de la transition au processus de demande en ligne.
- En continuant à diffuser un manuel pour les diffuseurs autochtones du Nord.
- En continuant à développer des politiques d'accommodement pour les processus du CAO entourant les demandes et les évaluations.
- En encourageant les artistes et autres professionnels des arts à manifester de l'intérêt à participer aux comités d'évaluation par les pairs.

Partenariats

Dans le cadre de la mise en œuvre de son plan stratégique, le CAO continue de **bâtir des partenariats dans le secteur des arts ainsi que dans d'autres secteurs** afin de maximiser son impact et son efficacité.

- En 2019-2020, le CAO a établi un partenariat avec la Fondation Metcalf pour offrir les *Johanna Metcalf Performing Arts Prizes/Prix Johanna-Metcalf des arts de la scène* sur une base biennale. Les candidats ont été sélectionnés dans plusieurs programmes à jury du CAO en danse, en musique, en opéra et en théâtre, en mettant davantage l'accent sur les créateurs des communautés francophones, autochtones et du Nord. La Fondation Metcalf et le CAO ont conclu une entente de rémunération au service selon laquelle le CAO fournit le temps et le savoir-faire de son personnel, y compris pour la conception du programme, l'orientation des processus et le soutien technique, ainsi que l'espace de réunion, avec tous les coûts couverts par la Fondation Metcalf.
Chaque gagnant recevra un prix de 25 000 \$ et nommera un protégé afin de célébrer les artistes en début de carrière qui font preuve d'une formidable promesse. Les protégés recevront chacun 5 000 \$. La valeur totale des prix est de 150 000 \$.
- Quatre programmes de « subventions à recommandataires » décrits ci-dessous sous Initiatives avec de tierces parties.
- En travaillant avec les organismes de services aux arts (OSA) de la province et les conseils des arts communautaires pour favoriser le dialogue entre les OSA et d'autres organismes qui servent les milieux des arts en Ontario, y compris des idées mutuellement avantageuses comme des approches au perfectionnement, au partage de ressources et à la formation.

Initiatives avec de tierces parties

Artistes en résidence – Éducation (AER-E)

Tel qu'indiqué ci-dessus, le CAO a des partenariats avec des conseils scolaires pour mettre en place des résidences d'artistes dans leurs écoles. En 2019-2020, le CAO s'est associé aux conseils suivants :

- Conseil des écoles catholiques du Centre-Est
- Conseil des écoles publiques de l'Est de l'Ontario
- Conseil scolaire catholique du Nouvel-Ontario
- Conseil scolaire catholique Providence
- Conseil scolaire de district catholique de l'Est ontarien
- Conseil scolaire de district catholique Franco-Nord
- Conseil scolaire public du Grand-Nord de l'Ontario
- Conseil scolaire public du Nord-Est de l'Ontario
- Conseil scolaire de district catholique des Aurores boréales
- Conseil scolaire Viamonde
- Durham District School Board
- Kenora Catholic District School Board
- Limestone District School Board
- London District Catholic School Board
- Near North District School Board
- Rainbow District School Board
- Superior-Greenstone District School Board
- Thames Valley District School Board
- Toronto District School Board
- Superior Catholic District School Board ** nouveau en 2019-2020
- École David Kejick - Première Nation de Bimose** nouveau en 2019-2020

Des ententes détaillées sont en place avec chaque partenaire pour assurer le respect de la *Directive sur la responsabilité en matière de paiements de transfert* (DRMPT). L'objectif à long terme du programme est de placer des résidences d'artistes dans tous les conseils scolaires de la province, bien qu'une telle expansion ne soit possible qu'avec un financement réservé.

Programmes de subventions par des tiers (à recommandataires)

Les forces du modèle de programme à recommandataires sont sa réactivité régionale, sa souplesse et sa rentabilité. Même si ces subventions sont relativement modestes, des artistes de tous les niveaux, de toutes les régions et de toutes les communautés culturelles de la province en dépendent. La possibilité qu'ont les artistes de porter leurs œuvres à l'attention des galeries locales, des éditeurs et des compagnies de théâtre de leurs collectivités constitue un aspect clé de la réussite de ces programmes. Les recommandataires peuvent découvrir des artistes de leurs collectivités qu'ils connaissent peu ou pas et développer des relations avec eux.

En 2019-2020, 155 organismes recommandataires approuvés participaient à quatre programmes du CAO avec de tierces parties. Les recommandataires partagent la responsabilité avec le CAO de diffuser très largement l'information au sujet de chaque programme dans leur collectivité. Ils ne reçoivent pas de rémunération pour administrer leur affectation, bien qu'ils soient généralement bénéficiaires de subventions de projet ou de fonctionnement du CAO.

Le CAO établit des directives et des règlements à l'intention des recommandataires dans ses quatre programmes à recommandataires (les programmes sont énumérés ci-dessous). Le CAO oblige les recommandataires à définir leurs critères d'évaluation; à reconnaître les groupes prioritaires du CAO dans leur prise de décision; à établir des procédures efficaces pour recevoir et évaluer les demandes; à communiquer promptement les résultats aux candidats; et à éviter les conflits d'intérêts dans leurs recommandations. Les recommandataires sont évalués selon leur capacité d'agir en tant que recommandataires efficaces en atteignant les objectifs des programmes; de se conformer aux priorités stratégiques du CAO démontrées par le jugement manifeste dans les recommandations de l'année précédente; et de gérer efficacement le budget affecté. Les recommandataires sont confirmés annuellement par le responsable concerné du CAO en fonction d'un examen de leur demande au CAO et/ou de leurs recommandations de subventions de l'année précédente.

Programmes de subventions du CAO par de tierces parties

Literature- Recommender Grants for Writers

- Ce programme fournit des subventions de 1 500 \$ à 5 000 \$ à des écrivains professionnels pour les aider à créer de nouvelles œuvres. Le programme administré par des éditeurs de livres et de périodiques avait 35 recommandataires en 2018-2019.

Theatre - Recommender Grants for Theatre Creators

- Ce programme aide les créateurs de théâtre professionnels et les collectifs informels de créateurs de l'Ontario en subventionnant la création d'œuvres. Les demandes sont envoyées à des compagnies de théâtre de l'Ontario et à des organismes multidisciplinaires spécialisés en théâtre qui choisissent celles à subventionner. Il y avait 51 recommandataires en 2018-2019.

Arts visuels – aide aux expositions

- Ce programme verse des subventions de 500 \$ à 2 000 \$ pour aider des artistes et des collectifs à payer les coûts reliés à la présentation de leurs œuvres dans des expositions publiques. Les

subventions sont décernées par des galeries d'art publiques, des centres d'artistes autogérés et des organismes de services aux arts de la province. Il y avait 70 recommandataires en 2018-2019. Les artistes s'adressent directement au recommandataire de leur zone de résidence ou à l'un des recommandataires spécialisés servant les artistes des groupes prioritaires ou les artistes ayant des pratiques artistiques particulières.

Artistes autochtones des arts visuels - matériaux

- Ce programme accorde des microsubventions de 500 \$ à des artistes des Premières Nations, inuits ou métis des arts visuels, des métiers d'art ou des formes artistiques autochtones traditionnelles ou coutumières. Les subventions servent à l'achat de matériaux artistiques. Les artistes envoient leurs demandes à l'un des cinq organismes autochtones recommandataires parmi les 70 recommandataires du programme Aide aux expositions.

Analyse de l'écosystème

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

ENJEUX/FACTEURS EXTERNES

Enjeux et tendances touchant le secteur des arts en Ontario

Les enjeux et facteurs dont il est question ci-dessous ont une incidence sur les activités du secteur professionnel des arts sans but lucratif en Ontario. Ils sont basés en grande partie sur l'information glanée lors du processus d'évaluation des demandes aux programmes de fonctionnement de 2019-2020 du CAO.

COVID-19

Même à ce stade précoce, il est clair que les répercussions négatives de la COVID-19 auront des conséquences dévastatrices sur le secteur des arts de l'Ontario, à la fois immédiates et à long terme. Ces effets seront ressentis par nos artistes et organismes artistiques les plus vulnérables ainsi que par les plus établis.

Par exemple, selon un sondage de I Lost My Gig Canada, à la fin de mai 2020, les effectifs des arts et de la culture en Ontario ont dû faire face à près de 10 000 contrats perdus ou menacés, ce qui représente une perte de revenus potentielle de plus de 9 millions de dollars jusqu'à présent.

En avril 2020, le CAO a entrepris une enquête afin de réunir des indicateurs de haut niveau sur l'impact initial de la COVID-19 sur les organismes artistiques subventionnés par le CAO. Voici quelques-unes des principales conclusions de cette enquête :

- La perte de revenus prévue jusqu'à la fin de juin en raison de la COVID-19 s'élevait à 128 millions de dollars, ce qui représente en moyenne 16 % du total des revenus.
- Près des trois quarts (71 %) des organismes artistiques ont confirmé qu'ils devront prendre des mesures concernant le personnel d'ici la fin de juin, y compris 62 % qui réduiront les heures ou annuleront les contrats des artistes indépendants ou autres entrepreneurs et près d'un tiers (31 %) qui mettront à pied des employés.

- Presque tous (94 %) les organismes avaient annulé ou reporté des représentations, des expositions, des projections, des soirées littéraires et autres événements à cause de la COVID-19.
- La perte de collecte de fonds et de revenus gagnés, les problèmes de flux de trésorerie et d'autres pressions financières causées par des dépenses engagées, y compris le loyer, ont tous été mentionnés comme des préoccupations importantes. De plus, les organismes s'attendent à ce que l'effet le plus marqué reste à venir.

De même, selon une enquête menée par Ontario Nonprofit Network en avril 2020, 82 % des organismes artistiques et culturels de l'Ontario font état d'une réduction de leurs revenus tirés de leurs recettes et de la collecte de fonds. Quarante pour cent ont dû fermer leurs portes jusqu'à nouvel ordre.

Un nombre croissant d'organismes artistiques annulent des saisons entières en 2021. En outre, bien que le secteur des arts ait été l'un des premiers à être touchés par les restrictions imposées aux rassemblements publics, c'est également le secteur qui en subira les effets les plus durables. Les recherches actuelles indiquent que le public tardera à fréquenter de nouveau les arts après la levée des restrictions sur les rassemblements.

Autres enjeux et tendances touchant le secteur des arts en Ontario

Les enjeux et facteurs suivants continuent d'avoir une incidence sur les activités du secteur professionnel des arts sans but lucratif de l'Ontario. Ils sont basés en grande partie sur l'information glanée lors du processus d'évaluation des demandes adressées aux programmes de fonctionnement de 2019-2020 du CAO. Dans le contexte de la COVID-19, bon nombre de ces questions ont pris une importance supplémentaire ou constituent un risque accru pour le secteur. En voici quelques-unes :

- Les pressions financières ont évidemment augmenté énormément, les plans mentionnés ci-dessus visant à augmenter les efforts de collecte de fonds étant clairement impossibles dans l'environnement actuel.
- Les organismes artistiques de l'Ontario sont privés de l'apport important des tournées et du développement de marchés décrit ci-dessus. Bien que la Foire du livre de Frankfurt se tiendra dans un format modifié, de nombreux éditeurs ont indiqué qu'ils n'y seront pas. Le gouvernement du Canada espère que son rôle d'invité d'honneur de la Foire sera reporté à 2021.
- Comme nous l'avons mentionné ci-dessus, les enjeux entourant le roulement et le maintien du personnel, l'épuisement professionnel et la santé sont devenus plus pressants.
- La pression augmente chez les organismes artistiques qui ont de la difficulté à payer leur loyer ou les frais d'entretien de leurs installations artistiques – et qui devront assumer des coûts supplémentaires pour se conformer aux exigences sanitaires et de distanciation physique de la COVID-19.
- Les possibilités et les défis présentés par la technologie numérique ont augmenté à cause de la COVID-19.
- Des mesures sur l'équité, la diversité et l'inclusion sont encore plus cruciales dans la foulée du mouvement Black Lives Matter.

Pressions financières

Malgré certains îlots de stabilité relative, la plupart des organismes et des secteurs artistiques continuent de faire face à des pressions financières en raison de l'augmentation des coûts d'exploitation, de l'inflation et des compressions au niveau provincial. Les changements apportés au modèle d'admissibilité et de financement du Conseil des arts du Canada (CAC) ont contribué à l'incertitude, certains organismes ou secteurs étant nouvellement admissibles alors que d'autres font l'objet de nouvelles restrictions (ou continuent d'être inadmissibles). Sur une base individuelle, seuls quelques organismes font état d'augmentations importantes en provenance du CAC. De plus, dans certains cas, les fusions de programmes du CAC et les modifications des cycles des programmes ont réduit les subventions ou ont fait que certains organismes ont manqué une année de financement du CAC. Le résultat des changements au CAC – en fait, tout changement soudain ou inattendu du financement public – contribue à la déstabilisation du secteur. Les organismes artistiques tentent de répondre à ces pressions financières en augmentant leurs efforts de collecte de fonds et en adoptant diverses mesures de compression des coûts, en éliminant des postes de direction, en réduisant leurs effectifs, leurs emplois ou leur programmation, en augmentant leurs prix, en annulant ou reportant des représentations ou d'autres activités, en coupant le temps de répétition, en supprimant (ou éliminant) des bureaux et en limitant leurs programmes de sensibilisation et d'éducation.

Tournées et développement des marchés

Les tournées sont un important moyen utilisé par les organismes artistiques de l'Ontario pour élargir l'accès aux expériences artistiques dans les collectivités de la province et ailleurs. Les tournées sont une stratégie essentielle de beaucoup d'organismes pour étendre la portée de leur programmation et cultiver de nouveaux publics ainsi que pour collaborer avec des organismes nationaux et internationaux afin de mobiliser l'envergure, la qualité et le profil des projets. Elles sont également un outil important pour recueillir des commentaires auprès de différentes communautés qui éclairent les futurs plans de programmation. Or, bien avant l'avalanche d'annulations provoquées par la COVID-19, les organismes subissaient des pressions financières pour repenser leurs tournées. De même, les éditeurs de livres de l'Ontario comptent sur le développement de marchés, misant sur la vente de droits de traduction et d'adaptation pour le cinéma et la télévision, une stratégie qui cherche à tirer le plein potentiel du succès de certains ouvrages. Le Canada étant l'invité d'honneur à la Foire du livre de Francfort de 2020 (voir l'information à jour au deuxième alinéa sous *Autres enjeux/tendances touchant le secteur des arts de l'Ontario* ci-dessus), le secteur – y compris de nombreux petits éditeurs de l'Ontario – prévoyait se concentrer sur le développement des marchés internationaux. Un programme d'exportation contribue à la stabilité et à la durabilité des éditeurs en créant de nouveaux lecteurs sur différents marchés.

Différents modèles artistiques et administratifs

Désireux de réduire leurs coûts, de se diversifier et d'accroître le perfectionnement, de plus en plus d'organismes artistiques explorent de nouveaux modèles artistiques et administratifs. Ainsi, certaines galeries d'art et certains centres d'artistes autogérés s'éloignent d'un commissaire membre du personnel en faveur de commissaires invités dans le but d'élargir leur expertise, de faire entendre de nouvelles voix, d'offrir des possibilités à la nouvelle génération de personnel muséal et d'encourager les pratiques de conservation et de commissariat. En outre, en raison du coût et des autres charges des structures administratives héritées, certains artistes de danse indépendants et de petites compagnies de danse explorent des modèles administratifs partagés. Et en partie en raison de la rareté des lieux de création, de plus en plus de compagnies de théâtre ont recours à des modèles de production à frais partagés. On produit moins de spectacles solos – les saisons sont de plus en plus un mélange de présentations, de coproductions, de productions résidentes, de productions solo et de tournées.

Roulement du personnel de direction

Le secteur des arts de l'Ontario connaît un roulement sans précédent du côté des cadres supérieurs dans des rôles administratifs et artistiques. Dans certains cas, ces remous du personnel sont une transition naturelle, bien qu'il ne soit pas rare d'entendre parler de départ de gestionnaires en raison d'un épuisement, de salaires médiocres ou par mesure d'économies. Ce type de changement est particulièrement déstabilisant et préoccupant du côté des organismes avec peu d'employés. La rétention du personnel à tous les niveaux demeure difficile. La planification de la relève et la continuité du conseil d'administration deviennent des enjeux clés face au roulement élevé du personnel. Pendant les transitions de personnel, les membres du conseil d'administration sont parfois appelés à se mobiliser pour gérer une transition ou même combler les lacunes en matière de dotation.

Formation et santé du personnel

Aux prises avec des enjeux entourant la rétention du personnel, la précarité des emplois, la faiblesse des revenus et l'épuisement professionnel, les organismes se concentrent de plus en plus sur le bien-être et la formation du personnel afin d'assurer la santé de leurs effectifs et de gérer les risques. Ils sont nombreux à avoir examiné ou mis à jour leurs politiques de ressources humaines, y compris leurs politiques sur le harcèlement en milieu de travail, sur le harcèlement sexuel et sur les lanceurs d'alerte, à avoir offert une sensibilisation sur le harcèlement et à avoir établi ou révisé des mécanismes de dénonciation.

Installations et infrastructure

Les organismes artistiques de l'Ontario de tous les secteurs ont de la difficulté à avoir des espaces adéquats et abordables. De nombreux organismes ont dû déménager récemment à cause d'importantes augmentations de loyer ou de la vente de leurs locaux. D'autres ont cherché à se doter d'installations nouvelles ou élargies pour créer des occasions nécessaires de se diversifier et d'étendre leurs programmes et services – possiblement pour générer des revenus – ou tout simplement pour avoir des locaux pour des répétitions, des performances/expositions ou des espaces axés sur les arts communautaires. Toutefois, l'acquisition et l'entretien de locaux (en propriété ou en location) nécessitent du temps et des ressources. En réalité, de nombreux organismes qui ont des locaux peuvent à peine se permettre de les maintenir et encore moins de les améliorer (en particulier dans le contexte de la production d'œuvres). Les espaces relativement propres, sûrs et moyennement abordables – et accessibles – sont très recherchés. À mesure que l'espace devient de plus en plus coûteux, le secteur continue de trouver des modes de survie novateurs, souvent en collaboration avec des promoteurs privés, des municipalités et d'autres organismes artistiques.

Partenariats/collaboration

Comme on l'a noté, les organismes artistiques explorent de plus en plus des modèles administratifs et de coproduction à frais partagés et collaborent avec des promoteurs et d'autres intervenants sur des installations. Les organismes artistiques de l'Ontario continuent également de s'engager dans le réseautage avec des collègues sectoriels d'autres provinces ainsi que dans des collaborations interdisciplinaires. De plus, il existe davantage de collaborations avec des partenaires externes au secteur, comme des partenaires en santé, des universités et du tourisme, sur des questions comme le vieillissement, la numérisation et le développement économique communautaire.

Technologie

Les artistes et les organismes artistiques explorent de nouvelles façons de mobiliser les nouvelles technologies dans la création, la promotion et la distribution de leurs œuvres, tandis que les publics explorent constamment de nouvelles façons de consommer l'art. Les technologies numériques

continuent de présenter à la fois des possibilités et des défis. Le développement des compétences et les ressources (tant financières qu'humaines) restent des besoins clés à cet égard.

Équité, diversité et inclusion

Les organismes artistiques de tous les secteurs démontrent un engagement envers l'équité, la diversité et l'inclusion par le biais de nombreuses initiatives individuelles et conjointes. Celles-ci comprennent, par exemple, des ateliers impliquant un groupe d'organismes établis pour bâtir des relations avec les artistes autochtones et racialisés, des initiatives axées sur la composition du personnel ou du conseil d'administration, des efforts pour diversifier la programmation, des mentorats et une programmation intégrée (plutôt que des présentations isolées de « diversité »).

Renouvellement du secteur et demande

La plupart des secteurs traversent une période de renouvellement et de croissance alors que de nouvelles communautés de la diversité culturelle et des régions développent leurs capacités, créent des initiatives artistiques et mettent sur pied de nouveaux organismes dynamiques, entraînant une augmentation de la demande pour des subventions de projet et de fonctionnement du CAO.

ENVIRONNEMENT DE FINANCEMENT

Compte tenu de l'environnement financier à la fin de 2019 tel que décrit ci-dessous, un certain nombre de fonds liés à la COVID-19 ont été récemment mis en place pour apporter un appui au secteur des arts. Il s'agit notamment des suivants :

- Le gouvernement du Canada a alloué 500 millions de dollars à un Fonds d'urgence relatif à la COVID-19 pour soutenir les organismes chargés de la culture, du patrimoine et du sport. Le ministère du Patrimoine canadien et les organismes qui en relèvent assurent la distribution de ces fonds. Le Conseil des arts du Canada distribuera 55 millions de dollars aux organismes artistiques admissibles aux prises avec un impact financier important.
- Toronto Arts Foundation a administré le fonds TOArtist COVID-19 Response Fund, qui a versé 836 347 \$ entre son lancement en mars et sa fermeture en mai pour aider 982 artistes de Toronto qui avaient perdu un revenu en raison d'annulations pour cause de COVID-19.
- Les artistes et les organismes artistiques estiment qu'il faut prolonger la Prestation canadienne d'urgence (PCU) et la Subvention salariale d'urgence du Canada (SSUC) tant que le secteur est sous confinement.

Le gouvernement fédéral a continué de mettre en œuvre sa promesse, faite dans son budget de 2016, de doubler le budget du Conseil des arts du Canada (CAC) en cinq ans, ce dernier obtenant 35 millions de dollars additionnels en 2019-2020, une attention particulière étant accordée aux arts numériques, aux arts autochtones, aux activités à l'étranger et aux nouveaux bénéficiaires. Comme indiqué précédemment, l'impact sur les organismes artistiques de l'Ontario a été mitigé – certains ont reçu des augmentations ou sont devenus admissibles tandis que de nombreux autres n'ont constaté aucune augmentation anticipée de leur subvention de fonctionnement du CAC. De plus, les restrictions de programmes du CAC, les fusions et les changements aux cycles des programmes ont, dans certains cas, réduit les subventions ou ont fait que certains organismes ont été privés d'une année de financement du CAC. D'autre part, certains organismes reçoivent de grandes subventions (p. ex. 500 000 \$) pour des projets de collaboration dans le cadre du Fonds Stratégie numérique du CAC. Le résultat net des changements au CAC continue de contribuer à un sentiment d'incertitude dans le secteur. De plus, le secteur – en particulier la Toronto Alliance for the Performing Arts (TAPA) – a fait part publiquement de

ses préoccupations au sujet du sous-financement des artistes et des organismes artistiques de l'Ontario (et du surfinancement de ceux du Québec), proportionnellement à la taille relative des secteurs artistiques de ces provinces. Cette question figurait en bonne place dans l'examen du CAC effectué par le Comité permanent du patrimoine canadien au printemps 2019 (voir ci-dessous).

En mai 2019, le CAC a annoncé le programme L'Accélérateur de création avec un budget de 1 million de dollars pour appuyer le développement, la création et le partage de contenu numérique original en partenariat avec CBC/Radio-Canada, en plus du financement pour appuyer la traduction et l'édition d'œuvres canadiennes par des éditeurs sur les marchés germanophones liés à la Foire du livre de Francfort de 2020. (Ce dernier programme appuie les efforts connexes du ministère du Patrimoine canadien, d'Affaires mondiales Canada et de Canada FBM2020 – une entité établie pour gérer le rôle et la participation des éditeurs canadiens à Francfort.)

Les augmentations du financement des arts découlant du budget fédéral de 2019 comprenaient une augmentation de 16 millions de dollars sur deux ans du Fonds du Canada pour la présentation des arts, de 20 millions de dollars sur deux ans du Fonds de la musique du Canada, de 14 millions de dollars sur deux ans du programme Développement des communautés par le biais des arts et du patrimoine, de 20,25 millions de dollars sur deux ans du Programme des célébrations et commémorations, et un engagement de 1 million de dollars sur deux ans pour des données et des analyses fondées sur le sexe dans le secteur des arts et de la culture.

La participation de l'Ontario au volet communautés, culture et loisirs du programme d'infrastructure Investir dans le Canada (PIIC) a commencé en septembre 2019. Le PIIC appuie d'importants projets d'infrastructure au moyen d'ententes de partage des coûts entre le gouvernement fédéral et les provinces, les municipalités et d'autres partenaires. L'entente avec l'Ontario prévoit un financement fédéral de 407 millions de dollars pour le volet Infrastructures communautaires, culturelles et récréatives, jusqu'à concurrence de 320 millions de dollars par le gouvernement de l'Ontario et jusqu'à 275 millions de dollars des autres partenaires, y compris les municipalités, les groupes sans but lucratif et les communautés autochtones.

Les réductions de financement au niveau provincial (comme les réductions du Fonds de la musique d'Ontario Créatif) ont ajouté au sentiment d'incertitude financière dans l'ensemble du secteur des arts de l'Ontario.

ENVIRONNEMENT LÉGISLATIF ET DES POLITIQUES

Droits d'auteur

En ce qui concerne son examen législatif de la *Loi sur le droit d'auteur*, le Comité permanent de l'industrie, des sciences et de la technologie (INDU) a demandé au Comité permanent du patrimoine canadien (CHPC) en 2018 d'effectuer une étude simultanée sur les modèles de rémunération des artistes et des industries créatives dans le contexte du droit d'auteur. En mai 2019, le CHPC a publié son rapport intitulé *Paradigmes changeants*. Ce rapport était d'accord avec de nombreux intervenants du secteur des arts et de la culture selon lesquels les politiques n'ont pas évolué avec la technologie, empêchant ainsi les artistes de recevoir une rémunération équitable pour leur travail. Les recommandations du Comité répondent en grande partie aux préoccupations du secteur. À ce titre, le secteur a accueilli favorablement le rapport, en particulier ses recommandations visant à modifier la *Loi* afin de préciser que l'utilisation équitable ne devrait pas s'appliquer aux établissements d'enseignement

lorsque l'œuvre est disponible dans le commerce, et que le gouvernement du Canada établisse le droit de suite d'un artiste. En juin 2019, l'INDU a publié le rapport *Examen prévu par la Loi sur le droit d'auteur*. La réponse du secteur des arts a été mitigée, le rapport étant généralement considéré comme étant moins favorable aux titulaires de droits – ou offrant certainement moins de résolution décisive ou immédiate à de nombreuses questions. Par exemple, tout en estimant que l'interprétation actuelle de la disposition relative au traitement équitable par le secteur de l'éducation est « discutable », le rapport recommande au gouvernement d'instaurer une facilitation entre le secteur de l'éducation et les sociétés de gestion du droit d'auteur pour résoudre le problème. De même, le rapport de l'INDU recommande que le gouvernement consulte les parties prenantes pour « explorer les coûts et les avantages associés à la mise en œuvre d'un droit de suite à l'échelle nationale ». Le secteur des arts (entre autres) s'attend à ce que le gouvernement concilie les différences entre les deux rapports et prenne des décisions sur la façon d'aller de l'avant sur les questions relatives au droit d'auteur.

Entre-temps, le conflit autour des droits d'auteur entre le secteur de l'édition et le secteur de l'éducation se poursuit dans tout le Canada. Les ministères de l'Éducation ont encouragé les conseils scolaires, les universités et les collèges à utiliser au maximum l'exemption prévue dans la *Loi sur le droit d'auteur* pour l'utilisation équitable à des fins éducatives. Il en a résulté un retrait complet des établissements d'enseignement des ententes de licence collective. La poursuite réussie d'Access Copyright contre l'Université York en 2017 est actuellement en appel.

Problèmes liés à la main-d'œuvre

Les questions relatives à la population active culturelle ont continué de faire l'objet d'une attention particulière en 2019. Deux grands rapports ont dressé un portrait de l'envergure, de la portée et des besoins de la main-d'œuvre culturelle : *Making It Work: Pathways towards sustainable cultural careers* (WorkInCulture, mai 2019) et *Étude de l'information sur le marché du travail pour le secteur culturel canadien* (Conseil des ressources humaines du secteur culturel, CRHSC, septembre 2019). Comme il a été mentionné précédemment, de nombreuses autres initiatives liées à la santé de la main-d'œuvre et à la sécurité des milieux de travail ont été entreprises par des organismes artistiques. Il s'agit notamment de la publication par le CRHSC en septembre 2019 d'un Code de conduite canadien pour les arts de la scène, un ensemble de valeurs, d'attentes et d'engagements volontaires concernant les milieux de travail respectueux dans les arts élaborés par les parties intéressées.

Examen de la législation en matière de radiodiffusion et de télécommunications

Un groupe d'experts a été nommé par le gouvernement fédéral en 2018 pour examiner le cadre législatif du Canada en matière de radiodiffusion et de télécommunications, englobant des questions comme **la création de contenu canadien à l'ère numérique**. En juin 2019, le groupe d'experts a publié un rapport, *Ce que nous avons entendu*, qui résume les thèmes issus de la consultation menée par le groupe d'experts. Les mémoires du secteur des arts ont porté sur l'obligation pour tous les acteurs de l'industrie qui bénéficient du marché canadien – c'est-à-dire les radiodiffuseurs traditionnels, les services de diffusion en continu, les fournisseurs de services Internet, etc. – de financer la création et de faire la promotion du contenu canadien. Le rapport final du groupe d'experts, y compris sa réponse et ses recommandations, est attendu en janvier 2020.

Loi sur l'exportation et l'importation de biens culturels

Le budget fédéral de 2019 a proposé des modifications législatives à la *Loi* pour s'assurer que des incitatifs fiscaux continueront d'être disponibles pour les dons de biens culturels « d'un intérêt exceptionnel » faits aux institutions désignées au Canada, y compris les galeries d'art publiques – éliminant l'exigence selon laquelle les œuvres données doivent également être d'une « importance

nationale ». Cette décision découle d'une décision de la Cour fédérale de juin 2018 qui a restreint l'interprétation de « l'importance nationale » comme condition au moment où une œuvre d'art est jugée importante pour le patrimoine canadien aux fins de l'approbation des licences d'exportation. En avril 2019, la Cour d'appel fédérale a infirmé la décision antérieure.

Comité permanent sur le patrimoine canadien

Les activités du Comité permanent du patrimoine canadien d'un intérêt particulier pour le secteur des arts comprenaient le rapport de janvier 2019 sur **la parité hommes-femmes** dans les conseils d'administration et au niveau de cadres supérieurs des organismes artistiques et culturels canadiens (le gouvernement a publié sa réponse en mai 2019); *Paradigmes changeants*, le rapport du Comité sur son étude des **modèles de rémunération des artistes et des industries créatives dans le contexte du droit d'auteur** (tel que mentionné ci-dessus); l'examen précédemment mentionné du **Conseil des arts du Canada** en mai/juin 2019; et le rapport de juin 2019 sur **l'industrie de la revente de billets en ligne sur le marché secondaire**.

Diplomatie culturelle

En juin 2019, le Comité permanent des affaires étrangères et du commerce international du Sénat a publié son rapport sur la diplomatie culturelle à la suite d'une étude d'un an sur le rôle des arts et de la culture dans la politique étrangère. Le comité a conclu que les arts et la culture du Canada constituent des atouts pour favoriser les relations internationales et enrichir la politique étrangère tout en constatant que le plein potentiel de la diplomatie culturelle à cet égard n'a pas encore été atteint. La principale recommandation du rapport est que le gouvernement fédéral développe une stratégie globale visant à renforcer la diplomatie culturelle en tant que pilier de la politique étrangère du Canada. Le comité recommande également que le gouvernement fédéral explore les possibilités d'une collaboration plus grande et plus efficace avec les provinces, les territoires et les municipalités dans ses activités de diplomatie culturelle.

Questions générales entourant les organismes sans but lucratif

En juin 2019, le **Comité spécial du Sénat sur le secteur de la bienfaisance** a publié un rapport détaillé avec 42 recommandations au sujet de l'administration, de la gouvernance, du financement et de la réglementation du secteur des organismes de bienfaisance et des organismes sans but lucratif du Canada. La création par le gouvernement d'un secrétariat sur le secteur relevant du ministre de l'Innovation, des Sciences et du Développement économique est une de ses principales recommandations pour éviter que l'Agence du revenu du Canada soit le seul point de contact du secteur avec le gouvernement.

FACTEURS ET ENJEUX INTERNES

Facteurs reliés à la stratégie et aux politiques

Le plan stratégique du CAO, *Dynamique des arts et intérêt public : plan d'action 2014-2020*, a fourni un cadre pour guider les activités, les programmes de subventions et les services du CAO. En 2016-2017, le CAO a approuvé un nouveau cadre de financement qui structurerait ses activités de soutien des arts en quatre voies de financement dans le contexte de ses six groupes prioritaires. Le nouveau cadre de financement, qui a été mis en œuvre en 2017-2018 et 2018-2019, a rationalisé les processus, amélioré l'expérience des candidats et maintenu une évaluation par les pairs efficace. En 2020-2021, le CAO entreprendra l'élaboration de son nouveau plan stratégique, qui fournira l'orientation et un cadre pour les priorités, les programmes et les services futurs du CAO.

En 2020-2021, le CAO s'attend à ce que son financement de base demeure au même niveau que cette année (60 millions de dollars). En trouvant des gains d'efficacité opérationnelle et en concentrant ses programmes sur le soutien des artistes et organismes artistiques les plus dynamiques, le CAO continuera à offrir des programmes efficaces pour un secteur artistique dynamique en Ontario. À mesure qu'il sera nécessaire de réduire les subventions, le CAO le fera en réduisant le budget des programmes et en imposant des réductions fondées sur les évaluations. Parallèlement, le CAO maintiendra son engagement de financer de nouveaux organismes ainsi que son effort de soutien des secteurs qui créent des emplois en Ontario afin de faire de l'Ontario un meilleur endroit où vivre et faire affaire.

Gouvernance et organisation

En décembre 2019, le directeur général du CAO a pris sa retraite. La nouvelle directrice générale est entrée en fonction en janvier 2020. Alors qu'il s'efforce d'atteindre un coût-efficacité, le CAO cherchera à s'assurer que les ressources appropriées sont affectées au soutien de ses activités courantes.

Questions légales et de conformité

Le CAO a mis à jour sa politique d'approvisionnement en 2019-2020 afin de l'harmoniser avec la Directive en matière d'approvisionnement de 2014 et les mesures provisoires de 2019 du ministère des Services gouvernementaux et Services aux consommateurs, et de renforcer les mesures de contrôle dans le cycle d'approvisionnement. La mise en œuvre de la politique mise à jour mettra l'accent sur l'élaboration d'une structure et de processus internes pour une approche plus coordonnée de l'achat de biens et de services. En outre, l'approvisionnement, en tant que fonction interne centralisée, assumera la responsabilité de la gestion de tous les contrats et de la facilitation de l'évaluation des fournisseurs. En élargissant son rôle, la fonction d'approvisionnement du CAO facilitera la conformité et l'efficacité.

Pour se conformer à la Directive sur la responsabilité en matière de paiements de transfert, le CAO examine continuellement ses politiques et procédures ainsi que les conditions des subventions. En plus de son programme de gestion des documents, le CAO s'assure d'être conforme aux réglementations gouvernementales et de représenter les meilleures pratiques juridiques dans ses activités.

En 2020-2021, le CAO poursuivra ses efforts de gestion des documents et cherchera à mettre en œuvre sa série de documents communs basés sur les fonctions et à élaborer un système de gestion des documents électroniques pour soutenir ses processus qui sont de plus en plus d'origine numérique.

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

Opérations, services et technologies de l'information

Depuis la réussite de son lancement en 2017, le système de gestion des demandes de subvention en ligne Nova a transformé le travail du CAO et les interactions avec les candidats des subventions. Fort de ce succès, le CAO continue d'améliorer sa prestation de services en travaillant avec les utilisateurs et les fournisseurs du système pour améliorer l'expérience utilisateur, les fonctionnalités du système, la fiabilité et l'accessibilité. Comme Nova est une solution infonuagique, le CAO collabore étroitement avec les fournisseurs de services pour assurer la sécurité du système et gérer son rendement.

Le CAO est en train de migrer son infrastructure informatique et de nombreuses autres applications vers des solutions infonuagiques. La migration améliore la prestation de services et la fiabilité du système, tout en réduisant les coûts.

Questions touchant l'effectif et les relations de travail

Le CAO et l'AEEGAPCO ont renouvelé leur convention collective en 2018. En 2020-2021, le CAO continuera de travailler avec son personnel et l'AEEGAPCO pour appuyer le perfectionnement du personnel et la création d'un milieu de travail positif.

Placements

Comme on prévoit que les taux d'intérêt demeureront bas et qu'il y a une forte volatilité sur les marchés des placements, le rendement prévu des placements du CAO sur les marchés actuels sera ajusté afin de bien gérer les risques. L'impact potentiel d'un rendement médiocre se fera ressentir davantage dans les fonds dirigés et les fonds de bourses que du côté du fonds de roulement. Les subventions et les bourses de recherche du Fonds Chalmers seront notamment touchées par le recul du rendement prévu.

Programme de télétravail à cause de la COVID-19

La pandémie de COVID-19 qui a entraîné la fermeture du bureau du CAO et la mise en œuvre de l'entente de télétravail ont mis à l'essai le plan de continuité des activités du CAO. Le plan a bien fonctionné et le personnel du CAO travaille à distance depuis la fermeture du bureau. Afin de faciliter la productivité, d'assurer la sécurité des actifs du CAO et de protéger la confidentialité de ses données, des ordinateurs portables ont été fournis à tous les employés, ainsi que des directives sur l'utilisation du matériel et des procédures de protection des données du CAO. Du matériel et des accessoires de bureau supplémentaires ont été fournis au personnel pour soutenir le travail à domicile. Des renseignements et des ressources sur la santé physique et mentale ont souvent été envoyés au personnel.

Pour appuyer le programme de travail à domicile continu et l'éventuel retour au bureau, le CAO se concentrera sur les questions internes suivantes :

- Accélérer la migration de l'infrastructure informatique vers des solutions infonuagiques pour soutenir la flexibilité et la résilience des opérations.
- Améliorer le plan de continuité des activités en fonction des leçons apprises.
- Examiner les polices d'assurance du CAO pour s'assurer d'avoir une couverture appropriée.
- Améliorer la sécurité informatique en intégrant des mesures de sécurité au système et en sensibilisant le personnel à la cybersécurité.
- Élaborer des politiques et des lignes directrices spécifiquement pour l'organisation du télétravail.
- Préparer des fournitures de santé et de sécurité pour soutenir le retour au bureau.
- Examiner la configuration des bureaux et travailler avec la direction de l'immeuble pour élaborer des procédures appropriées en conformité avec les mesures de santé publique.
- Élaborer des programmes et des protocoles de travail pour assurer la santé et la sécurité des employés en milieu de travail.

Ressources nécessaires pour atteindre les buts et les objectifs

L'investissement du gouvernement de l'Ontario dans le secteur des arts professionnels de la province par l'entremise du CAO constitue un excellent rendement du capital investi (RCI) et aide le gouvernement à atteindre ses priorités stratégiques. Il y arrive de plusieurs façons, en créant des emplois et en ayant des retombées économiques positives, en aidant à bâtir les collectivités

ontariennes, en attirant des visiteurs et en faisant de l'Ontario un meilleur endroit où vivre et faire affaire. Plus le gouvernement investit dans les arts par l'entremise du CAO, plus son RCI augmente.

Plan de communication

Le plan de communication du CAO est guidé par le plan stratégique *Dynamique des arts et intérêt public*, plus précisément par l'objectif 4, *Sensibiliser davantage le public à la valeur des arts*.

Un élément fondamental de la mission du CAO est d'assurer que le rendement du capital investi qui découle des investissements dans le secteur des arts soit avantageux pour la population ontarienne. Toutefois, dans la conjoncture actuelle, l'énorme valeur des arts pour la société, tant sur le plan économique qu'au niveau de la qualité de vie, passe souvent inaperçue.

Objectifs

- Promouvoir le rôle de leadership du CAO dans la reconnaissance de l'abondante communauté artistique diversifiée de l'Ontario par le développement du prochain plan stratégique.
- Sensibiliser le public au fait que les fonds publics rendent possible une vaste gamme d'activités artistiques au profit de toute la population ontarienne.
- Mettre en valeur la contribution importante d'un secteur des arts dynamique en Ontario grâce aux retombées économiques, à la création et au maintien des emplois, au tourisme et aux investissements tout en améliorant la vie des Ontariens et en renforçant la cohésion sociale pour développer des collectivités robustes.
- Rehausser le profil et la visibilité du Conseil des arts de l'Ontario, le principal moyen utilisé par le gouvernement de l'Ontario pour soutenir les artistes professionnels et le secteur des arts sans but lucratif.
- Travailler avec les collègues du ministère des Industries du patrimoine, du sport, du tourisme et de la culture et des autres ministères sur des initiatives pouvant bénéficier la population ontarienne par des investissements dans les arts.

Messages

- Les arts contribuent à une économie robuste, créent des emplois et propulsent la valeur financière d'une région.
- Les arts bâtissent des collectivités saines et dynamiques où il fait bon vivre et faire affaire.
- L'éducation artistique encourage la créativité et améliore le bien-être des élèves en Ontario.

Stratégies

- Présenter des histoires d'impact qui expriment les mesures prises par les artistes et des organismes artistiques pour connecter avec les publics dans le contexte de COVID-19.
- Augmenter les efforts du CAO pour soutenir les milieux artistiques pendant la pandémie.
- Si possible, intégrer de courtes vidéos partageables créées avant la pandémie qui démontrent comment les arts contribuent à des communautés fortes.
- Trouver de nouvelles façons d'enrichir les communications avec les députés en augmentant les façons dont les bénéficiaires de subventions du CAO peuvent intéresser leur député.
- Utiliser les réseaux sociaux pour enrichir les relations entre les arts et les autres publics, disciplines et activités.

- Créer de nouvelles façons pour les bénéficiaires de subventions de reconnaître le financement du gouvernement de l'Ontario par l'entremise du CAO, notamment par une trousse d'outils pour les réseaux sociaux.
- Produire des événements, bulletins éclairés, communiqués, publicités, publications et autres produits de communication (récits audio, webinaires) selon les besoins.
- Fournir des services de communication pour les programmes du CAO et ses activités de recherche, et être responsable de toutes les communications du CAO sur le site web du CAO.
- Soutenir les efforts de la directrice générale et du conseil d'administration du CAO pour promouvoir les intérêts artistiques, y compris développer et renforcer les relations du CAO avec les députés.

Autres activités

Prix

- Le service des communications soutient la section des prix du CAO provenant de fonds privés en produisant des communiqués, des stratégies d'événements pour les présentations de prix, des notes d'allocution des représentants du CAO, ainsi que les éléments pour les médias sociaux.

Exigences législatives

Services en français

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

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

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

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

Le CAO maintient un dossier complet d'évaluation des risques comprenant tous les risques recensés qui peuvent avoir une incidence sur la réalisation des objectifs du CAO. Le dossier d'évaluation des risques (annexe 3) énumère les risques selon les différentes catégories de risques et comporte une évaluation de la probabilité et de l'impact du risque, les stratégies d'atténuation en place et une évaluation globale du risque. Les responsables des risques sont également indiqués afin d'assurer la bonne gestion de ces risques. Les risques reflètent l'environnement du CAO et ses opérations internes. Le Comité de gouvernance du conseil d'administration examine chaque année le dossier d'évaluation des risques préparé par la direction et le remet aux nouveaux membres du conseil dans le cadre de leur orientation. Le dossier est mis à jour au fil de l'évolution des circonstances tout au long de l'année, les changements étant régulièrement apportés au conseil d'administration pour approbation.

Ressources humaines

La capacité du CAO de réaliser son mandat, sa vision et ses valeurs est attribuable en grande partie à l'expérience, à l'intelligence, au professionnalisme et à l'engagement de son personnel et des membres de son conseil d'administration. Le respect que leur accordent les milieux artistiques soutient la réussite du CAO. Le CAO attire, retient et motive des cadres, du personnel et des membres du conseil d'administration énergiques en raison de la valeur de leur travail et de l'apport de ce travail au renforcement du paysage artistique de l'Ontario. Le CAO favorise une culture de travail collégiale et novatrice, qui contribue à retenir le personnel. Malgré un marché du travail serré, le CAO a constamment fait preuve d'un roulement moyen plus faible et d'une rétention du personnel plus longue que le marché.

L'effectif du CAO a considérablement diminué au cours des deux dernières années. Cinq postes permanents ont été éliminés en 2018-2019 et six autres en 2019-2020. Ces suppressions, ainsi qu'un nombre plus élevé de départs à la retraite et de démissions, sont à l'origine d'un roulement plus élevé que la moyenne au CAO. En 2019, le taux de roulement volontaire pour les postes était de 11 %, taux qui passe à 20 % lorsque les postes supprimés sont inclus. Le CAO devra surveiller de près le roulement afin d'évaluer s'il est nécessaire de déployer d'autres mécanismes afin d'accroître l'engagement et la satisfaction des employés qui se sentent confrontés à la précarité de leur environnement de travail. L'effectif permanent du CAO est maintenant de 57, alors qu'il était de 70 au début de 2018.

Le CAO continue d'avoir un pourcentage élevé de personnel de longue date, ce qui est positif à notre avis en ce qui a trait à l'histoire, au dévouement et à la stabilité de notre organisation. Cependant, cela s'accompagne également d'un effectif vieillissant, ce qui nécessite de planifier les départs à la retraite à venir et d'une augmentation des absences en raison de problèmes de santé et des soins à des parents âgés. Pour ces raisons, il est important que le CAO crée une structure organisationnelle capable de soutenir les plans de relève et de recrutement. Celle-ci doit être agile et comprendre des mécanismes accrus pour faire face aux absences imprévues, ce qui est particulièrement important avec un effectif de plus en plus réduit.

La priorité continuera d'être de trouver des façons d'innover, d'utiliser des technologies et de mettre en œuvre des systèmes et des soutiens pour le personnel afin de s'assurer de l'efficacité des plans de continuité des activités. Cette situation est d'autant plus essentielle pendant la pandémie, qui présente des occasions d'évaluer, d'apprendre et de s'adapter.

Au 31 mars 2020 :

- 24 % de l'effectif du CAO était âgé de 55 ans et plus;
- 20 % de l'effectif est à l'emploi du CAO depuis plus de 15 ans;
- 36 % de l'effectif est à l'emploi du CAO depuis plus de 10 ans.

Domaines prioritaires en 2020-2021

Efficacité et conception de l'organisation du travail

Des consultants ont été embauchés pour effectuer un examen de la charge de travail et des processus du secteur des subventions, la plus grande unité opérationnelle du CAO. Cet examen a pris fin au dernier trimestre de 2019-2020. Ses résultats ont servi à déterminer l'affectation des programmes, les

différentes façons d'organiser le travail et d'optimiser la capacité de la main-d'œuvre, et les changements de processus pour soutenir des opérations efficaces, allégées et efficientes.

Le CAO prévoit de renforcer la redondance dans la mesure du possible, d'améliorer les mécanismes et de partager les responsabilités afin de mieux répondre aux demandes de personnel créées par le roulement et les absences imprévues mentionnées ci-dessus. Nous pensons que ces stratégies sont moins perturbatrices et plus rentables que le recours à des travailleurs externes de remplacement à court terme, qui ont besoin d'une formation spécialisée.

Recrutement et planification de la relève

La directrice générale du CAO, Carolyn Vesely, a commencé son mandat en janvier 2020. Comme elle est l'ancienne directrice des subventions, la transition organisationnelle à un nouveau leadership a été facile. Néanmoins, des changements auront lieu tout au long de 2020-2021, avec une nouvelle directrice générale et une nouvelle directrice des subventions dans le cadre de l'équipe de direction du CAO.

Pour appuyer la planification de la relève de la directrice des subventions et mettre en place la structure de gestion appropriée nécessaire, un deuxième poste de directeur associé des subventions a été ajouté à la fin de 2019. En raison d'une réduction de l'effectif, la plupart des autres directrices du CAO n'ont pas d'adjoint officiel, ce qui est un risque organisationnel que le CAO est actuellement incapable de corriger.

Rémunération et avantages sociaux

Le CAO continuera à offrir des augmentations salariales générales ainsi que des augmentations annuelles selon le mérite conformément à la convention collective de son personnel syndiqué. Les cadres et le personnel exempté sont évalués et reçoivent des augmentations au mérite comparables à celles du personnel syndiqué.

Les salaires des cadres supérieurs demeurent gelés conformément à l'examen de la *Loi sur la rémunération des cadres du secteur parapublic*.

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

Équité et accessibilité

Le CAO a respecté ses obligations en vertu de la LAPHO et a un plan pluriannuel d'accessibilité de 2018 à 2022. Les activités non législatives identifiées dans le plan ont été évaluées avec le groupe consultatif sur les pratiques des artistes sourds et des artistes handicapés, et les priorités sont en train d'être modifiées en fonction des nouvelles réalités budgétaires.

La diversité du personnel du CAO a toujours été une priorité. Nous croyons fermement qu'il est important que notre effectif représente la société au sein de laquelle nous vivons et la communauté artistique que nous soutenons. Nous avons l'intention de mener une enquête démographique interne en 2020-2021 afin de comprendre les écarts de représentation qui pourraient survenir à la suite des mises à pied, des départs à la retraite et des démissions.

Résumé des effectifs

L'effectif du CAO à la fin de 2019-2020 était de 57 équivalents à temps plein (ÉTP). Le CAO prévoit que son effectif restera le même en 2020-2021.

Le CAO a les catégories de personnel suivantes (les effectifs anticipés en 2020-2021 sont indiqués entre parenthèses) :

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

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

Mesures de rendement du CAO

Le CAO suit l'évolution de ses mesures de rendement selon les résultats depuis plus de 10 ans. Le premier ensemble de ces mesures a servi à mesurer les résultats de 2006-2007 à 2014-2015. En 2016, le CAO a lancé un processus pour mettre au point de nouvelles mesures de rendement selon les résultats dans le contexte de son plan stratégique actuel, *Dynamique des arts et intérêt public*. Le but principal de ces mesures de rendement est d'articuler puis de suivre la valeur publique que le CAO fournit à la population de l'Ontario.

Le cadre des mesures de rendement du CAO repose sur un modèle logique qui relie clairement les activités clés du CAO à des résultats sociétaux positifs qui ont des effets à court, à moyen et à long terme. Les résultats et les effets à long terme figurant dans le modèle logique du CAO se conforment clairement au plan stratégique et au mandat du CAO ainsi qu'aux priorités générales du gouvernement.

Fondées sur les pratiques exemplaires du domaine, les mesures de rendement sont des mesures attribuables aux activités du CAO. Par conséquent, les mesures sont typiquement des sorties (d'activités) qui ont trait aux *résultats à court terme* – les résultats découlant le plus directement des activités d'une organisation. Le CAO a retenu plusieurs mesures de rendement reliées pour les résultats à court terme de son modèle logique. Les mesures pour chaque résultat sont basées sur l'information la plus utile pour guider la prise de décision et comprendre dans quelle mesure le CAO atteint les objectifs du résultat.

Un petit nombre d'indicateurs pertinents a été retenu pour chaque mesure. En utilisant une variété d'indicateurs pour décrire le rendement du CAO, il est possible de suivre des valeurs spécifiques (nombre et montant) ainsi que le rendement relatif (pourcentage). Des cibles ont été fixées pour chaque indicateur afin de suivre le rendement pendant la période de mise en œuvre du plan stratégique.

Les principaux résultats à court terme et les mesures choisies présentés dans l'annexe 4 comprennent les suivants :

Résultats à court terme	Création, production et diffusion d'art dynamique en Ontario	Perfectionnement des compétences et capacités du secteur des arts	Plus grande participation du public et appréciation des arts	Amélioration continue de la promotion d'un secteur des arts dynamique et durable
	Financement d'artistes et d'organismes artistiques partout en Ontario	Financement de bourses et services qui améliorent les compétences et la capacité	Occasions de s'exposer et de participer aux arts	Efficacité administrative dans le processus d'évaluation
Mesures	Emplois et revenus des professionnels des arts en Ontario		Occasions pour des personnes de l'extérieur de l'Ontario de s'exposer à des artistes et organismes artistiques de l'Ontario	Satisfaction des parties intéressées

Le cadre comprend à la fois des mesures de rendement des programmes et des opérations. Comme demandé, le CAO a récemment élargi les mesures d'impact opérationnel dans son cadre de mesures de rendement afin d'identifier des mesures supplémentaires avec des indicateurs et des cibles liées aux normes de service dans les domaines de l'efficacité administrative, de la satisfaction des intervenants et du processus de traitement des plaintes. La COVID-19 a retardé les plans du CAO pour élaborer des mécanismes de suivi pour ces mesures des opérations. Nous avons notamment reporté nos plans pour un sondage sur la satisfaction de la clientèle à un moment plus approprié étant donné que les organismes artistiques sont débordés par les impacts de la COVID-19 en plus de manifester une fatigue liée aux enquêtes.

L'annexe 4 propose un aperçu du *Cadre des mesures de rendement du CAO* qui comprend le modèle logique ainsi que certaines mesures de rendement et leurs indicateurs pour des résultats à court terme. Il s'agit d'une version abrégée d'un cadre plus détaillé contenant l'ensemble complet d'indicateurs et de mesures de rendement.

Dans le contexte de la COVID-19, les résultats et les mesures de rendement sont encore valides et, dans la plupart des cas, ils ont gagné en importance. Il s'agit, par exemple, d'assurer le financement et la survie des organismes artistiques de la province et le revenu des artistes professionnels et d'améliorer la capacité de s'adapter à la situation actuelle, sans compter qu'il est de plus en plus important d'avoir des expériences numériques et autres expériences artistiques pour atténuer le sentiment d'isolement de la population ontarienne.

Étant donné que le délai pour la prochaine période de rapport sur les mesures de rendement est antérieur à l'avènement de la COVID-19, les objectifs actuels du cadre demeurent valables.

Budget et prévisions financières

Le sommaire des prévisions financières contenant des prévisions pour l'exercice 2022-2023 se trouve à l'annexe 1.

Faits saillants du budget et des prévisions

- Selon les prévisions du gouvernement, la subvention de fonctionnement de base du CAO du gouvernement de l'Ontario sera maintenue à 59 937 400 \$ entre les exercices de 2020-2021 et de 2022-2023.
- Le programme en vertu de l'entente Canada-Ontario sur les services en français des langues officielles a pris fin en 2019-2020. Le CAO a présenté une demande au Fonds d'action culturelle communautaire afin de poursuivre le partenariat avec le gouvernement fédéral pour appuyer les activités artistiques francophones en Ontario.
- En vertu du Fonds de développement culturel de l'entente Canada-Ontario, le CAO reçoit des fonds pour appuyer les arts visuels et appliqués. Ce programme de deux ans prendra fin en 2020-2021.
- Le CAO reçoit un montant limité de revenu d'autofinancement chaque année. La majorité du revenu d'autofinancement provient des placements des fonds dirigés et des fonds de bourses. Ces revenus ne peuvent être utilisés qu'aux fins de ces fonds. Par conséquent, un revenu de placement inférieur aux prévisions est considéré comme un faible risque pour le fonds d'exploitation et les programmes. Le rendement des placements varie. Le marché des placements a connu une forte hausse au cours du premier trimestre de l'exercice 2020-2021. Toutefois, il est très difficile de prévoir le marché pour l'année. L'estimation actuelle reflète une certaine amélioration au cours de l'année, ce qui est conforme aux perspectives actuelles du marché. Les autres sources du revenu d'autofinancement comprennent l'administration des fonds, le recouvrement des subventions antérieures et diverses autres sources.
- Le CAO prépare un budget de fonctionnement équilibré chaque année avec une prévision d'une affectation générale de 85 % des subventions et des programmes, 13 % pour les dépenses administratives et 2 % pour les services.
- Le budget et les prévisions tiennent compte de l'augmentation de la masse salariale en vertu de la convention collective (la rémunération des cadres est gelée) et des ajustements annuels du loyer ainsi que des efficacités opérationnelles.
- Les écarts de l'exercice 2019-2020 entre le budget réel et les prévisions sont principalement attribuables à la baisse du revenu de placement résultant des conditions du marché à la fin de l'exercice, ainsi qu'à la baisse des coûts dans de nombreux domaines administratifs.
- 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 afin de payer les dépenses à son budget. Les grandes dépenses sont ajoutées au budget dans le cadre du processus annuel de budgétisation et d'examen de l'excédent cumulatif.
- De plus, un budget est préparé pour utiliser stratégiquement l'excédent sur plusieurs années. Pour 2020-2021, le CAO a prévu un budget pour plusieurs projets financés par le fonds de réserve désigné par le conseil. Il s'agit notamment des éléments suivants :
 - Les programmes de subventions sont appuyés temporairement par le fonds de réserve pour fournir un soutien au secteur des arts afin de faire face à la pandémie.
 - Les projets de systèmes d'information et opérationnels visant à mettre à niveau le matériel et le réseau du CAO afin de soutenir les réunions virtuelles et le télétravail.

- L'élaboration du plan stratégique du CAO qui guidera les opérations du CAO au cours des prochaines années.
 - Un éventuel examen organisationnel du CAO pour améliorer son efficacité opérationnelle.
 - Les activités d'engagement communautaire, y compris le projet Effet d'écho et le soutien des Journées de la culture.
 - Les mesures prises par le CAO pour faire face à la pandémie et soutenir le télétravail.
- 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 2020 était de 593 097 \$.
 - 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 2020 était de 994 631 \$.
 - 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 des différents fonds. Le solde était de 2 053 637 \$ le 31 mars 2020.
 - Afin de soutenir le secteur des arts en Ontario et de fournir aux organismes artistiques durement touchés par la pandémie de COVID-19 des liquidités dont ils ont grandement besoin, le CAO a modifié son processus d'évaluation normal et versé 50 % des subventions de fonctionnement à tous les bénéficiaires de ces subventions au cours du premier trimestre de l'exercice 2020-2021. Les 50 % restants ont également été approuvés et seront versés tout au long de l'année.
 - En analysant les impacts de la pandémie de COVID-19, le CAO a réaffecté en 2020-2021 des fonds provenant de plusieurs programmes afin de fournir un fonds d'intervention pour aider expressément le secteur des arts à se rétablir des perturbations et des pertes causées par la COVID-19.
 - En raison des restrictions imposées au premier trimestre de l'exercice 2020-2021, les frais de déplacement et de réunion sont beaucoup plus faibles que prévu. Une partie de ces économies a été redirigée pour fournir des soutiens supplémentaires aux jurés, conseillers et employés afin d'améliorer leur efficacité lors de la tenue des comités d'évaluation virtuels, et dans un environnement de travail à distance en général.

Technologies de l'information

La principale fonction du département des Systèmes et technologies de l'information (STI) est de soutenir les objectifs opérationnels du CAO et l'innovation. Depuis le lancement de Nova, l'équipe des STI veille à ce que le système soutienne efficacement les programmes du CAO, qu'il soit conforme à toutes les directives et réglementations et que la sécurité de ses données soit robuste. Parallèlement, l'équipe s'efforce de fournir une gestion efficace de l'information pour soutenir les efforts permanents de recherche d'efficacité opérationnelles et pour soutenir un processus de prise de décision basée sur des données probantes. Les STI travaillent sur les initiatives suivantes :

Innovation

Pour améliorer l'infrastructure des technologies de l'information du CAO, les STI ont progressivement mis en œuvre des technologies infonuagiques avec les résultats suivants :

- Optimisation de l'écosystème
- Rationalisation des systèmes et des applications
- Accélération et transformation numériques
- Réduction des coûts et amélioration de la gestion de l'infrastructure
- Amélioration de la cybersécurité, de la confidentialité et de la sécurité des données
- Amélioration de l'évolutivité et de la redondance de la technologie
- Augmentation de la disponibilité et de la mobilité
- Amélioration des plans de reprise après sinistre et de la planification de la continuité des activités

Les améliorations ci-dessus ont fourni au CAO une base technologique solide tout en réduisant considérablement les coûts et les risques. En s'appuyant sur cette base, les STI concentreront leur travail dans les domaines suivants :

Infrastructure

- Pour éliminer la dépendance géographique et améliorer la mobilité des données et du personnel, les STI vont migrer en toute sécurité ses composants d'infrastructure restants vers le nuage et adoptera le chiffrement et l'authentification à deux facteurs.

Applications

- Les STI adopteront et déploieront des applications ouvertes pour lancer un nouvel intranet, d'autres plateformes collaboratives et des applications web/infonuagiques afin d'améliorer les services, de rationaliser les flux de travail et les processus pour mieux servir les clients internes et les candidats externes. 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.

Gouvernance de l'information

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.

Continuité des activités

- Les STI continueront à veiller à la continuité des activités afin d'assurer que les services à la population ontarienne et au personnel peuvent être fournis dans toutes les différentes situations et selon divers scénarios.

Reprise après catastrophe

- Les STI œuvreront à l'élimination des risques importants à l'infrastructure en migrant les services à des solutions infonuagiques. Les travaux porteront sur la redondance géographique, les systèmes de secours et une forte disponibilité afin d'assurer que les services du CAO ne dépendent pas de l'emplacement physique du CAO.

Veille stratégique

Entreposage et intégration de données

- Les STI mettront au point un plan pour bâtir un entrepôt de données pour héberger toutes les données de son système de gestion des subventions, du site web public et des autres services de tiers utilisés par le CAO. Il est important de gérer et de contrôler le bon flux de données entre ces systèmes relativement isolés, tout en gérant en parallèle la sécurité, la confidentialité et le chiffrement des données.

Solutions intelligentes

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

Analyse opérationnelle

- Les STI collaborent avec d'autres équipes pour mettre en œuvre des outils d'analyse opérationnelle pour soutenir des processus robustes de prise de décision reposant sur les données.

Gestion des risques d'entreprise

Vérifications internes

- Les STI sont en train de réaliser des vérifications systématiques pour aider à réduire la possibilité de fraude, améliorer l'efficacité des opérations et assurer la conformité aux lois et aux règlements; une fois les vérifications complétées, les STI utiliseront les résultats de la vérification pour améliorer la sécurité des données, l'optimisation et la documentation des processus et les contrôles d'accès.

Sécurité et confidentialité

- Les STI travaillent sur une stratégie pour améliorer la sécurité et la confidentialité des données et des réseaux du CAO, y compris ses services fonduagiques et d'infrastructure; les STI formeront également le personnel du CAO pour les sensibiliser à la sécurité et la confidentialité des données.

Gestion des documents

La CAO suit les règlements de la *Loi de 2006 sur les Archives publiques et la conservation des documents*. Dans le cadre de ses efforts permanents visant à établir un cadre de gouvernance des données, le CAO a mis à jour sa politique de gestion des documents et de l'information afin de l'harmoniser avec la politique ministérielle du gouvernement en matière de tenue de documents et a adapté la série de documents communs basés sur les fonctions pour la planification de ses documents qui sont maintenant générés principalement sous forme numérique.

En poursuivant l'élaboration du programme de gouvernance des données, le CAO effectuera une analyse exhaustive de la sensibilité de ses dossiers et établira un système de classification des renseignements personnels. En outre, le CAO exploitera les fonctions et fonctionnalités de programmation de la technologie Microsoft Office 365 qu'il exploite pour faciliter la conformité aux stratégies et protéger les données sensibles. L'intégration des politiques aux solutions technologiques est devenue la méthode standard de promotion du respect des lois et des directives gouvernementales.

COVID-19

À la suite de la déclaration de l'état d'urgence par la province, le CAO a fermé son bureau le 17 mars 2020 et le personnel a commencé à travailler à domicile. En guise de préparation à cette urgence, les STI ont configuré et déployé des ordinateurs portables à tous les membres du personnel du CAO qui n'en avaient pas encore pour faire du télétravail, ce qui a permis de poursuivre les activités pendant l'état d'urgence. Le personnel a reçu une formation approfondie sur le télétravail, l'utilisation des technologies et la sécurité informatique.

Depuis le déploiement initial, les STI ont travaillé sur les initiatives suivantes pour assurer la continuité des activités et soutenir le personnel afin que les activités du CAO puissent se poursuivre pendant cette urgence.

- Reconfiguration du système de gestion des subventions et du site web public du CAO pour accommoder l'évolution de ses activités.
- Développement et déploiement d'un système SMS d'urgence pour avertir tout le personnel.
- Prestation d'équipement et d'accessoires supplémentaires pour soutenir le personnel qui fait du télétravail.
- Déploiement des technologies de conférence virtuelle (audio/vidéo) avec de nombreuses formations offertes à tout le personnel.
- Déploiement d'un nouveau RPV logiciel pour tous les employés afin d'assurer un accès sécurisé au bureau du CAO et à ses services.
- Mise à l'essai d'un nouveau pare-feu à source ouverte et installation si le test est réussi.
- Installation d'un logiciel de téléassistance pour fournir une assistance technique à distance.
- Mise à l'essai d'un nouveau système téléphonique logiciel qui sera déployé si le projet pilote réussit.
- Configuration de l'accès à l'intranet via les services infonuagiques Microsoft.
- Mise à l'essai de l'authentification unique et de l'authentification à deux facteurs en vue de leur utilisation par le CAO.
- Déploiement du nouveau portail web interne du CAO sécurisé par authentification unique pour faciliter les communications internes du personnel du CAO.
- Essai d'un nouveau portail web pour suivre les demandes et réponses du personnel liées à l'assistance technique et aux projets et tâches des STI.

L'objectif des initiatives ci-dessus est de fournir des outils technologiques sûrs, sécuritaires, efficaces et faciles à utiliser pour soutenir le personnel et les activités.

Plan de mise en œuvre

Veillez consulter l'annexe 5

Annexe 1- Prévisions financières

ORGANISME :

	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
	RÉEL	RÉEL	BUDGET	RÉEL PROJETÉ	BUDGET	PRÉVISION	
Conseil des arts de l'Ontario							
PROVINCE DE L'ONTARIO							
Subvention générale MTCS (entretien compris)	64 937 400	64 937 400	59 937 400	59 937 400	59 937 400	59 937 400	59 937 400
MTCS (CANON - services en français)		99 000	79 283	79 283			
MTCS (Fonds culturel autochtone)	3 471 143	3 809 420		337 894			
Autre (Office des affaires francophones - Développement culturel)	65 000	60 000	37 500	37 500	37 500		
Autre (Direction de la condition féminine de l'Ontario)	936 900	628 854		4 672			
Autres		11 092					
1> TOTAL DU FINANCEMENT PROVINCIAL	69 410 443	69 545 766	60 054 183	60 396 749	59 974 900	59 937 400	59 937 400
AUTRE GOUVERNEMENT							
(préciser le nom du programme, le gouvernement et la période de financement)							
2> TOTAL AUTRE REVENU DU GOUVERNEMENT	0	0	0	0	0	0	0
REVENUS D'AUTOFINANCEMENT							
Revenu de placement	1 961 480	3 390 381	2 835 000	1 760 641	2 272 015	1 985 000	1 985 000
Subventions non gouvernementales							
Autre (préciser la source, ex. transfert de fonds, fonds dirigés/de réserve) :							
Administratif des fonds	74 088	72 478	69 634	68 134	71 236	65 000	65 000
Recouvrement de subventions d'exercices précédents	94 945	122 616	75 000	50 579	75 000	50 000	50 000
Divers	47 774	109 959	57 680	268 422	57 680	200 000	50 000
3> TOTAL DES REVENUS D'AUTOFINANCEMENT	2 178 287	3 695 434	3 037 314	2 147 776	2 475 931	2 300 000	2 150 000
4> TOTAL DES REVENUS : 1+2+3	71 588 730	73 241 200	63 091 497	62 544 525	62 450 831	62 237 400	62 087 400
DÉPENSES							
Prix et dépenses	1 785 590	1 502 604	935 000	1 211 388	1 122 015	1 100 000	1 100 000
Subventions/autres programmes	59 661 525	62 194 439	52 965 938	52 548 611	52 488 458	52 350 958	52 200 958
Services	1 032 086	994 735	981 348	716 581	869 838	917 200	929 200
Administration							
Salaires et avantages sociaux	6 077 926	6 597 362	6 098 259	5 920 368	6 044 395	6 172 022	6 209 022
Occupation/bail	535 220	559 736	583 084	567 927	598 152	620 640	620 640
Déplacements	157 392	115 394	145 280	45 161	117 135	105 000	92 000
Communications	201 868	178 614	169 450	110 286	92 250	110 000	110 000
Divers	994 046	763 414	823 138	737 782	848 588	651 580	625 580
5> TOTAL DES DÉPENSES	70 445 653	72 906 298	62 701 497	61 858 104	62 180 831	62 027 400	61 887 400
Excédent / (déficit) net : 4-5	1 143 077	334 902	390 000	686 421	270 000	210 000	200 000
Amortissement de l'apport de capital différé							
Amortissement des immobilisations	-549 845	-507 243	-390 000	-379 770	-270 000	-210 000	-200 000
	549 845	507 243	390 000	379 770	270 000	210 000	200 000
Excédent / (déficit) net après l'amortissement	593 232	-172 341	0	306 651	0	0	0
Actif (déficit) net, début d'exercice	32 137 744	32 478 753	31 261 659	31 261 659	27 782 953	27 782 953	27 782 953
Gains net des réévaluations	-252 223	-1 044 753		-3 785 357			
Actif (déficit) net, fin d'exercice	32 478 753	31 261 659	31 261 659	27 782 953	27 782 953	27 782 953	27 782 953

Notes afférentes :

Fonds qui constituent l'actif net (déficit)

Montant investi en immobilisations	515 459	224 269
Fonds dirigés et de dotation	23 431 394	24 071 578
Fonds non affectés	1 648 153	1 126 818
Gains cumulatifs des réévaluations	6 883 747	5 838 994
	32 478 753	31 261 659

Les gains cumulatifs de 5,8 millions \$ à la fin de 2018-2019 représentent des gains non réalisés des fonds dirigés et de dotation.

Annexe 2- Équivalents à temps plein

	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
	<i>RÉEL</i>	<i>RÉEL</i>	<i>PRÉVISION</i>	<i>RÉEL</i>	<i>PRÉVISION</i>	<i>PRÉVISION</i>	<i>PRÉVISION</i>
ÉTP							
Total des ÉTP	67	69	62	57	57	57	57