

Un **Ontario** sain et dynamique

Ontario
Trillium Foundation



Fondation Trillium
de l'Ontario

An agency of the Government of Ontario
Un organisme du gouvernement de l'Ontario

Fondation Trillium de l'Ontario Plan d'activités 2022 – 2025

2022-2023 à 2024-2025

Approuvé par le conseil d'administration le 14 décembre 2021



Ontario 

La Fondation Trillium de l'Ontario est un
organisme du gouvernement de l'Ontario.

Table des matières

1. Mandat et orientation stratégique	4
2. Façon dont nous investissons : stratégie d'investissement de la FTO.....	12
3. Aperçu des programmes et des activités actuels et futurs	16
4. Priorités stratégiques de la Fondation pour 2022-2023	16
5. Ressources nécessaires pour atteindre les buts et les objectifs	18
6. Gestion des risques	19
7. Analyse du milieu	23
8. Ressources humaines	29
9. Mesures et cibles de rendement	31
10. Données relatives aux finances et au personnel.....	37
11. Gestion de l'information	38
12. Initiatives réalisées en collaboration avec des tiers	40

Annexes

Annexe A : Plan de mise en œuvre	43
Annexe B : Plan de communication	45
Annexe C : Registre des risques de la FTO.....	47

Résumé

Le secteur sans but lucratif est essentiel au tissu culturel et économique de l'Ontario et permet aux Ontariennes et Ontariens de vivre de nombreuses expériences et de profiter de possibilités au quotidien. Depuis près de 40 ans, la FTO aide les organismes sans but lucratif à avoir un impact positif en investissant dans des initiatives locales qui contribuent à bâtir des communautés saines et dynamiques.

Au cours des deux dernières années, les investissements dans le secteur n'ont jamais été aussi cruciaux. La pandémie a eu un impact massif sur les organismes sans but lucratif de la province. De nombreux organismes ont eu du mal à maintenir leurs activités, à accéder à des ressources financières ou à modifier leurs approches en matière de services ou de programmes. Et beaucoup d'entre eux ont ressenti directement les effets de la pandémie sur les Ontariennes et les Ontariens en difficulté qui se sont tournés vers les organismes communautaires en période de grand besoin.

Ce plan d'activités traduit l'engagement soutenu de la FTO de continuer à répondre aux besoins du secteur sans but lucratif. Le plan tient également compte des priorités du gouvernement de l'Ontario, tant à court terme pour se rétablir suite à la pandémie qu'à long terme pour bâtir un secteur sans but lucratif solide et viable.

Voici un résumé de ce qui s'inscrit dans le cadre des activités de la FTO pour 2022-2023 :

- la source Fonds pour les communautés résilientes pour favoriser le rétablissement, sur le plan culturel et économique, du secteur sans but lucratif et la prospérité de la population de l'Ontario
- la source Immobilisations pour assurer des investissements dans l'infrastructure communautaire cruciale du secteur sans but lucratif
- le Fonds Perspectives Jeunesse et le Fonds d'urgence COVID-19 afin de répondre aux besoins immédiats, à moyen et à long terme en vue de la reconstruction et du rétablissement
- des partenariats qui renforceront l'impact du secteur sans but lucratif de l'Ontario
- une approche priorisant le numérique pour le soutien et les services fournis aux demandeurs et aux bénéficiaires de subvention tout en continuant d'investir dans l'infrastructure numérique en vue de la renforcer
- un budget équilibré et une gestion efficace des dépenses de fonctionnement
- des ressources et des mesures de soutien pour continuer à bâtir une équipe d'employés hautement qualifiés et engagés

La planification de la FTO pour les trois prochaines années vise à investir en vue d'accroître la résilience des organismes sans but lucratif, de bâtir des communautés prospères et d'appuyer le mieux-être de la population de l'Ontario.

1. Mandat et orientation stratégique

Mandat

La mission de la Fondation Trillium de l'Ontario (FTO) est de bâtir des communautés saines et dynamiques en Ontario en investissant dans des initiatives communautaires et en renforçant l'impact du secteur sans but lucratif de l'Ontario.

Depuis 1982, la FTO est présente dans les communautés grâce à ses programmes de subventions et a un impact sur le mieux-être social, culturel et économique de la population de l'Ontario. Elle a investi plus de 2,5 milliards de dollars dans plus de 28 000 subventions, touchant ainsi la plupart des 444 communautés de la province¹.

La FTO est devenue un des principaux bailleurs de fonds au Canada. Rendant des comptes au ministère des Industries du patrimoine, du sport, du tourisme et de la culture (MIPSTC), la FTO s'assure que ses programmes de financement s'harmonisent avec les priorités du gouvernement, conformément à la lettre de mandat du ministère, afin d'octroyer des subventions de façon efficace et efficiente aux quatre coins de l'Ontario.

Valeurs

Les valeurs de la FTO guident la Fondation et imprègnent sa culture. Les bénévoles et les employés tiennent compte de ces valeurs dans les activités qu'ils mènent et les relations qu'ils établissent pour faire avancer le travail des organismes.

- Faire preuve d'intégrité et d'équité.
- Offrir un excellent service à la clientèle.
- Mener des changements qui comptent pour les communautés.
- Viser l'excellence dans tout ce que nous faisons.
- Se perfectionner grâce aux connaissances et à l'apprentissage.
- Instaurer la confiance grâce à la transparence et à la responsabilité.

Bâtir des communautés saines et dynamiques

Chaque année, la FTO appuie des centaines d'organismes sans but lucratif qui sont actifs dans un large éventail de secteurs en vue d'améliorer la vie de la population de l'Ontario.

La FTO investit, au nom du MIPSTC, environ 100 millions de dollars par année dans des projets visant à améliorer la vie de la population de l'Ontario grâce à des initiatives qui renforcent le mieux-être économique, qui favorisent des modes de vie plus actifs, qui soutiennent le développement des enfants et des jeunes, qui procurent des endroits où les gens peuvent se réunir et établir des liens, et qui créent un environnement durable.

La FTO administre deux programmes de subventions pour le compte du ministère des Services à l'enfance et des Services sociaux et communautaires (MSESC). En 2013, la FTO a commencé à administrer le Fonds Perspectives Jeunesse (FPJ) pour le compte de ce ministère. Le programme offre environ 13 millions de dollars par année en subventions et en mesures de soutien visant le renforcement des capacités à des groupes communautaires, des organismes communautaires et des collaborations mettant l'accent sur l'amélioration du mieux-être des enfants, des jeunes et des familles faisant face à des obstacles systémiques. En 2015, la FTO a pris en charge le Fonds pour les initiatives locales de réduction de la pauvreté, une initiative de 50 millions de dollars sur six ans visant

¹ D'avril 1999 à mars 2022

à soutenir des projets communautaires locaux novateurs qui améliorent considérablement la vie des personnes les plus touchées par la pauvreté.

En plus de gérer des programmes de subventions très recherchés, la FTO soutient et surveille un portefeuille d'environ 2 200 subventions actives évaluées à 297 millions de dollars dans le cadre du Fonds pour le développement des collectivités, du Fonds pour les communautés résilientes, des sources Démarrage, Croissance et Immobilisations, du Fonds Perspectives Jeunesse et du Fonds pour les initiatives locales de réduction de la pauvreté.

MISSION :

La mission de la FTO consiste à bâtir des communautés saines et dynamiques partout en Ontario en investissant dans des initiatives communautaires et en renforçant l'impact du secteur sans but lucratif de l'Ontario.

VALEURS ET PRINCIPES DIRECTEURS :

Intégrité et
impartialité

Excellent
service à la
clientèle

Changements
qui comptent

Excellence

Connaissances
et
apprentissage

Transparence et
responsabilité

Équité et
inclusion

OBJECTIFS STRATÉGIQUES :

La FTO continuera à améliorer la santé et le bien-être de la population de l'Ontario en misant sur ses forces :

Octroyer des
subventions qui
améliorent la vie
des Ontariennes et
des Ontariens

Aider le secteur
sans but lucratif de
l'Ontario à innover
et à avoir un plus
grand impact

Être un partenaire
de grande valeur
pour l'octroi de
fonds publics

Soutenir les priorités du gouvernement

La FTO respecte les priorités du gouvernement consistant à optimiser les ressources en investissant dans des subventions qui auront le plus grand impact dans les communautés. Conformément à la lettre de mandat du ministre, la FTO agit dans l'intérêt des Ontariennes et des Ontariens en se montrant efficace et efficiente et en optimisant les ressources pour les contribuables. Elle y parvient en respectant les principes suivants :

- Compétitivité, durabilité et gestion des dépenses
- Transparence et reddition de comptes
- Gestion des risques
- Gestion des effectifs
- Collecte de données
- Prestation numérique et service à la clientèle
- Diversité et inclusion

Soutenir la relance de la province liée à la COVID-19

Le cours des activités du secteur sans but lucratif de l'Ontario a changé d'innombrables façons en mars 2020 et la pandémie mondiale de COVID-19 a eu de vastes répercussions. De nombreux organismes ont fait face à des pressions financières et des défis quant à leur viabilité et ont eu de la difficulté à répondre à la demande accrue de services communautaires. Le rôle que joue la FTO pour soutenir le secteur n'a jamais été aussi crucial.

La FTO a pris de nombreuses mesures pour aider le secteur sans but lucratif à faire face aux défis, la plus importante ayant été de prendre les fonds qui devaient être consacrés aux sources Démarrage, Croissance et Immobilisations et de les affecter au soutien de la relance liée à la COVID-19. Les organismes affectés par la pandémie ont ainsi pu combler leurs besoins immédiats, à moyen et à long terme en vue de leur reconstruction et rétablissement.

La FTO continuera à respecter les priorités du gouvernement pour aider les organismes sans but lucratif à se rétablir et favoriser leur résilience. Depuis le début de la pandémie, la FTO a investi plus de 300 millions de dollars pour le rétablissement des organismes communautaires sans but lucratif, des municipalités et des communautés autochtones. Cela englobe 105 millions de dollars dans le cadre du Fonds pour le développement des collectivités du MIPSTC annoncés dans le budget de l'Ontario : Plan d'action de l'Ontario pour la protection, le soutien et la relance. Près de 200 millions de dollars ont été investis dans des organismes communautaires grâce au Fonds pour les communautés résilientes et 1,5 million de dollars de plus provenant du MDESC dans le cadre du Fonds d'urgence COVID-19 du FPJ de 2,6 millions de dollars.

La FTO envisageant un avenir post-COVID et s'adaptant à une « nouvelle normalité », ses plans de relance seront fondés sur les priorités clés du MIPSTC, dont les suivantes :

Soutenir les stratégies pour la relance des secteurs du patrimoine, du sport, du tourisme et de la culture décrites dans le livre blanc, *Reconnecting Ontarians: Re-emerging as a Global Leader*. Durant la phase de relance, il sera plus important que jamais de soutenir de façon continue les secteurs auxquels la FTO octroie des subventions qui ont été les plus durement touchés et qui prendront plus de temps que d'autres secteurs à se rétablir.

Harmoniser les efforts de relance avec le plan stratégique quinquennal du ministère en vue de rétablir la confiance de la population de l'Ontario pour qu'elle recommence à participer de façon sécuritaire aux activités de ces secteurs et de faire en sorte que les industries de ces secteurs aient la possibilité de se rétablir, de prendre de l'essor et de prospérer.

Continuer à investir dans le secteur sans but lucratif afin de favoriser la vigueur et la résilience des organismes. En outre, en investissant dans des projets pertinents et cruciaux, on aidera le secteur à recommencer à bâtir des communautés saines et dynamiques.

Prioriser l'efficacité opérationnelle, en adoptant notamment une approche priorisant le numérique à l'échelle de l'organisme.

Orientation stratégique

Les trois buts et les cinq objectifs de la FTO sont cruciaux pour que la Fondation remplisse sa mission et mette en œuvre son plan d'activités.

La FTO améliore la santé et le mieux-être de la population de l'Ontario en se fixant les trois buts suivants :

- 1) Octroyer des subventions qui améliorent la vie des Ontariennes et des Ontariens
- 2) Aider le secteur sans but lucratif de l'Ontario à innover et à avoir un plus grand impact
- 3) Être un partenaire de grande valeur pour l'octroi de fonds publics

1) Octroyer des subventions qui améliorent la vie des Ontariennes et des Ontariens

Objectifs :

- a. Investir les fonds accordés pour l'octroi de subventions dans les communautés ontariennes conformément à la stratégie d'investissement
- b. Démontrer l'impact de nos investissements

Plan pour 2022 – 2025

Réalisation de la stratégie d'investissement de la FTO : La FTO établira de nouveau trois dates limites pour les subventions en 2022-2023 avec deux dates limites pour le Fonds pour les communautés résilientes et une pour la subvention d'immobilisations.

Fonds pour les communautés résilientes : En 2020-2021, en raison de la pandémie de COVID-19, la FTO a établi et mis en œuvre le Fonds pour les communautés résilientes. Les programmes de financement de la FTO, soit les sources Démarrage, Croissance et Immobilisations, ont été suspendus et les fonds ont été consacrés au soutien du secteur sans but lucratif en vue de rétablir ses capacités à la suite de l'impact de la COVID-19. Ce fonds aide les organismes des secteurs du sport et des loisirs, des services sociaux, des arts et de la culture, des jeunes ainsi que de l'environnement à renforcer leur résilience suite aux contrecoups de la COVID-19.

Le Fonds mise sur des mesures de soutien qui aideront les organismes sans but lucratif à rétablir leur capacité, ce qui leur permettra en retour de recommencer à dispenser efficacement des programmes et des services dont leur communauté a grandement besoin. Ce fonds a été conservé en 2021-2022 pour faire face aux répercussions de la COVID-19 qui se font toujours sentir. Les organismes sans but lucratif continuent d'être affectés de différentes façons et les secteurs qui ont été touchés les premiers et le plus durement, comme ceux du sport et des loisirs, des arts, de la culture et du patrimoine, font toujours face à des difficultés en matière de capacité.

En 2022-2023, la FTO conservera le Fonds pour les communautés résilientes en vue de contribuer au rétablissement et au renforcement de la capacité du secteur sans but lucratif, qui constituent une priorité clé de la lettre de mandat.

Certaines modifications seront apportées au Fonds pour les communautés résilientes en fonction de l'évolution de la situation, mais il continuera essentiellement à appuyer le renforcement de la capacité et le rétablissement des organismes qui offrent des programmes et des services alignés sur les Domaines d'action de la FTO : Personnes connectées, Personnes vertes, Jeunes personnes prometteuses, Personnes actives, Personnes inspirées et Personnes prospères. Les résultats obtenus grâce au Fonds pour les communautés résilientes aideront les organismes à renforcer leur

capacité, à repenser les programmes et leur prestation et à se procurer de l'équipement qui répond aux besoins de la communauté et qui satisfait aux exigences en matière de santé et de sécurité, compte tenu de la COVID-19.

Source Immobilisations : Après avoir mis l'accent sur le soutien de la capacité des organismes sans but lucratif grâce au Fonds pour les communautés résilientes pendant deux ans, la FTO continuera aussi à répondre aux besoins en matière d'infrastructure par l'entremise de la source Immobilisations. Depuis ses débuts, la FTO fait face à une forte demande de financement d'immobilisations. L'intérêt à l'égard du Fonds pour le développement des collectivités – Source Immobilisations pour appuyer la réparation, le rétablissement et la rénovation des installations sportives et de loisirs des quatre coins de la province en est une autre preuve. Le secteur sans but lucratif a toujours besoin de financement pour les immobilisations.

La FTO continuera de surveiller les tendances du secteur pour s'assurer que sa stratégie d'investissement est pertinente et qu'elle répond aux besoins des communautés ontariennes.

Remarque : La FTO continuera d'évaluer l'impact de la COVID-19 au sein du secteur sans but lucratif et se donnera la possibilité de remplacer la source Immobilisations par une troisième ronde du Fonds pour les communautés résilientes si cela s'avère nécessaire. De plus, la FTO évaluera la situation pour déterminer s'il est indiqué de rétablir les sources d'investissement Démarrage et Croissance.

Fonds Perspectives Jeunesse (FPJ) : Dans le cadre de ce programme, des subventions et des mesures de soutien sont offertes pour renforcer les capacités en mettant l'accent sur l'amélioration du mieux-être des enfants, des jeunes et des familles faisant face à des obstacles systémiques. Le FPJ continuera à fournir des fonds par l'entremise de trois sources de subvention : innovations pour les jeunes, innovations des systèmes et innovations pour les familles. En outre, dans son budget de 2020, [Plan d'action de l'Ontario pour la protection, le soutien et la relance](#), le gouvernement de l'Ontario a annoncé de nouveaux investissements visant à assurer la viabilité de programmes en place dans le cadre du Plan d'action pour les jeunes noirs (PAJN) et à renforcer ce plan en créant un nouveau **volet d'autonomisation économique** qui aidera les jeunes et les jeunes adultes noirs à réussir sur le plan social et économique. Cette nouvelle source de subvention permettra à la FTO de recevoir 500 000 \$ par année pendant trois ans (2021 à 2024).

Surveillance continue des subventions ayant été octroyées : La FTO continue de surveiller plus de 2 200 subventions ayant été octroyées en fonction des sources Démarrage, Croissance et Immobilisations, ainsi que dans le cadre du Fonds pour les communautés résilientes, du Fonds pour le développement des collectivités et du Fonds Perspectives Jeunesse.

Examen de la stratégie d'investissement : La FTO continuera de passer en revue et d'adapter sa stratégie d'investissement en vue d'établir son orientation au-delà de 2023-2024 en tenant compte de l'évolution des besoins du secteur. Elle envisagera de nouvelles sources de financement ou des changements qui pourraient s'avérer pertinents en raison des efforts déployés pour la relance liée à la COVID.

2023 à 2025

La FTO continuera de surveiller l'impact de la COVID-19 pour le secteur et les communautés. Elle examinera les données sur les besoins du secteur et intégrera les conclusions tirées à la prochaine version de sa stratégie d'investissement.

La stratégie d'investissement (page 15) constitue le cadre pour l'octroi de subventions de la FTO et s'aligne sur les indicateurs à long terme de la santé et du mieux-être des communautés pour la population de l'Ontario. La FTO investit de façon à avoir un impact dans des projets fondés sur des faits probants qui répondent aux besoins et aux désirs des communautés, maintient un portefeuille

équilibré de projets donnant des résultats à moyen et à long terme et rejoint activement toute la population de l'Ontario, y compris les francophones, les résidents des régions rurales, les personnes noires, autochtones et de couleur, ainsi que les communautés LGBTTTQ+ et d'autres groupes historiquement mal desservis, dont les jeunes et les personnes aux prises avec la pauvreté ou ayant un handicap.

Aider le secteur sans but lucratif de l'Ontario à innover et à avoir un plus grand impact

Objectif :

- 1) De concert avec les partenaires communautaires, accroître la capacité du secteur dans le domaine de la recherche-développement, accédant à du financement social et faisant une meilleure utilisation des données et des faits probants.

Le travail de la FTO contribue à la santé et au dynamisme des communautés et renforce l'impact du secteur sans but lucratif de l'Ontario.

En vue de favoriser l'innovation et l'impact au cours des trois prochaines années, la FTO mettra l'accent sur ce qui suit :

- Adopter des approches équitables pour ses activités et investir dans des projets et des partenariats permettant d'obtenir des résultats équitables.
- Mettre en évidence l'importance de l'infrastructure et des intermédiaires pour appuyer la capacité du secteur sans but lucratif d'apporter des changements et pour faire progresser de vastes initiatives du secteur visant à renforcer le secteur sans but lucratif en Ontario et à le rendre plus résilient.
- Miser sur un leadership en matière de systèmes qui favorise de solides relations, une collaboration, la confiance et l'innovation en vue de régler de façon efficace les enjeux macrosociaux.

Être un partenaire de grande valeur pour l'octroi de fonds publics

Objectifs :

- 1) Démontrer une intendance efficace et responsable des fonds publics.
- 2) Envisager de nouvelles possibilités d'octroi de subventions avec des partenaires gouvernementaux pour des priorités communes.

La FTO permet au gouvernement de l'Ontario d'investir des fonds publics directement dans les communautés locales et d'améliorer la vie de toute la population de la province en ayant un impact positif sur le plan économique, social et culturel. Avec près de 40 ans d'expérience dans l'octroi de subventions, la Fondation est devenue l'un des principaux bailleurs de fonds qui prend des décisions fondées sur des faits probants, de façon efficace, efficiente et responsable, afin d'optimiser les ressources.

Valeur unique de la FTO :

- **Maximisation de chaque dollar :** La FTO assure l'efficacité et l'efficience de son fonctionnement en vue de maximiser les fonds qu'elle investit dans les communautés et démontre l'optimisation de ses ressources aux contribuables.
- **Soutien des efforts du gouvernement en vue de la reprise à la suite de la pandémie de COVID-19 :** La FTO s'est adaptée rapidement en vue d'investir dans les efforts déployés pour le rétablissement du secteur sans but lucratif et des communautés qu'il dessert. Tirant parti des processus d'octroi de subventions établis tout en s'alignant sur la stratégie d'investissement, la FTO peut continuer d'investir de façon efficace et efficiente dans les efforts visant la relance liée à la COVID-19 qui se poursuivent. Ces efforts permettront aux organismes sans but lucratif d'accroître leur capacité et d'avoir un impact positif sur les communautés desservies.

- **Impact dans les communautés de l'Ontario** : Les fonds investis à l'échelle locale ont un impact social et économique important pour ce qui est d'améliorer la vie des Ontariennes et des Ontariens.
- **Solide cadre de responsabilité** : L'infrastructure d'octroi de subventions de la FTO (processus, systèmes, technologie et expertise) ainsi que les processus et les systèmes de surveillance et de reddition de comptes sur le plan financier sont conçus pour maximiser la gouvernance, la responsabilité et l'efficacité.
- **Gestion financière et des dépenses efficace** : La FTO a investi plus de 210 millions de dollars dans des communautés locales en 2021-2022 en veillant à ce que le budget de fonctionnement respecte les montants alloués. La FTO suit les directives du gouvernement, notamment celles portant sur la rémunération, l'immobilier et l'approvisionnement.
- **Solide gouvernance et surveillance** : Un conseil d'administration engagé à part entière qui représente tout l'Ontario régit les affaires de la Fondation, lui donne une orientation stratégique et approuve les investissements de chaque cycle de subventions dans les communautés, conformément aux recommandations des équipes d'évaluation des demandes de subvention. Les membres du conseil sont nommés par décret.
- **Harmonisation avec les priorités du gouvernement** : La FTO s'assure de respecter sa lettre de mandat fournie par le MIPSTC et les priorités clés du gouvernement, précisément l'examen ligne par ligne d'EY Canada :
 - Transparence et responsabilité
 - Prise de décisions fondées sur des faits probants
 - Résultats démontrés
 - Priorité sur le numérique et accent mis sur le client
 - Amélioration de l'efficacité (coûts et fonctionnement)
 - Modernisation de la prestation des services
 - Solide gouvernance et gestion des risques
 - Coordination intergouvernementale
 - Soutien de la relance sur le plan social et économique
- **Processus d'octroi de subventions tirant profit des connaissances locales** : Jusqu'à 336 bénévoles font partie des équipes d'évaluation des demandes de subvention dans 16 régions de subventions, apportant ainsi un point de vue local et une connaissance des besoins de la communauté, ainsi qu'une expertise diversifiée pour évaluer les demandes et recommander les subventions qui auront le plus d'impact possible au conseil d'administration de la FTO à des fins d'approbation.
- **Service à la clientèle** : La FTO a adapté son service à la clientèle et ses mesures de soutien en offrant un service numérique et entièrement en ligne.
- **Participation du gouvernement** : Le modèle unique de la FTO offre une possibilité de collaboration entre les localités et les députés provinciaux. Les projets locaux permettent aux bénéficiaires de subvention d'établir des liens avec les députés pour créer des occasions de reconnaître le rôle du gouvernement provincial et offrent aux députés des moyens de constater l'impact des subventions de la FTO dans leur communauté.

2. Façon dont nous investissons : stratégie d'investissement de la FTO

Stratégie de financement

Les documents de gouvernance de la FTO et les priorités du gouvernement orientent les activités de la Fondation et ses investissements dans les communautés. La FTO octroie aux organismes sans but lucratif qui dispensent directement des services et des programmes dans les communautés ontariennes des subventions pour des projets axés sur les résultats qui sont temporaires et qui augmentent la capacité et l'auto-suffisance d'organismes ou de communautés. La FTO finance un large éventail de secteurs qui englobent les suivants : arts et culture, sports et loisirs, environnement, et services sociaux.

La stratégie d'investissement décennale (2015 à 2025) de la FTO a été élaborée en vue de déterminer les changements importants à apporter pour rendre les communautés de l'Ontario plus saines et plus dynamiques. Elle constitue un cadre pour différents programmes de subventions en vue de répondre aux différents besoins des organismes et des communautés. La stratégie est fondée sur le cadre de l'Indice canadien du mieux-être (ICM). Selon l'ICM, qui a été présenté en 2009 et qui relève désormais de l'Université de Waterloo, des rapports sont préparés régulièrement sur la qualité de vie des Canadiennes et des Canadiens, à l'échelle nationale, provinciale et locale, et des résultats généraux de recherche sur ces mesures sont fournis. La FTO continue de déterminer les mesures pertinentes qui s'harmonisent avec sa mission et qui permettront de répondre aux besoins des communautés de la province et des bénéficiaires de subvention, et d'atteindre les objectifs à long terme de la stratégie d'investissement.

La COVID-19 a forcé la FTO à modifier son financement en mettant l'accent sur les projets axés sur la stabilisation, la reconstruction et le renforcement de la capacité des organismes affectés par la pandémie. La FTO a interrompu les investissements en fonction des sources Démarrage, Croissance et Immobilisations afin que les organismes puissent accéder à des soutiens favorisant leur rétablissement et soient alors en mesure d'appuyer la relance de leur communauté. La FTO fournira du soutien pour les immobilisations dans le cadre de la source Immobilisations en 2022-2023 et continuera de surveiller les besoins du secteur lors de l'examen et de la préparation de son plan d'activités annuel.

Domaines d'action

La stratégie d'investissement vise à répondre à un large éventail de besoins des communautés et à les aider à relever les défis auxquels elles font face en définissant des effets prioritaires répartis dans six domaines d'action qui contribuent à bâtir des communautés plus saines et plus dynamiques. Ces domaines d'action sont « ce que nous finançons ».

- Personnes actives : Favoriser des modes de vie plus actifs
- Personnes inspirées : Enrichir la vie des gens par les arts, la culture et le patrimoine
- Personnes connectées : Bâtir ensemble des communautés inclusives et engagées
- Personnes prospères : Améliorer le mieux-être économique des gens
- Jeunes personnes prometteuses : Favoriser le développement positif des enfants et des jeunes
- Personnes vertes : Inciter les gens à soutenir un environnement sain et durable

Sources d'investissement

En plus des investissements dans le cadre du Fonds pour les communautés résilientes, depuis 2015, les sources Démarrage, Croissance et Immobilisations ont permis à la Fondation d'investir dans des projets communautaires ayant le plus d'impact et d'obtenir des données utiles.

- Source Démarrage : Lorsque des projets en sont au stade d'idée ou de conception, une subvention de démarrage peut être essentielle pour établir le fondement de projets visant à

appuyer de nouvelles façons plus efficaces de relever les défis communautaires, par l'entremise de projets pilotes permettant d'obtenir des faits probants étayant de nouveaux concepts, et pour envisager la faisabilité de nouvelles pratiques novatrices.

- **Source Croissance** : Subvention finançant des projets communautaires qui sont fondés sur des faits probants et donnent lieu à un plus grand impact dans leur communauté en permettant de lancer, de reproduire ou d'adapter un programme, ou encore d'élargir un programme actuellement offert ou d'en améliorer la qualité.
- **Source Immobilisations** : L'infrastructure est essentielle pour bâtir des communautés, et en accroissant l'accès aux espaces et aux programmes communautaires et en les améliorant, on favorise la participation des membres de la communauté.

*La surveillance continue du secteur et des subventions des sources Démarrage, Croissance et Immobilisations actives permettra à la FTO d'envisager et d'évaluer la possibilité de passer à l'octroi de subventions de soutien post-COVID.

Autres programmes de subventions

La FTO appuie des ministères de l'Ontario en administrant d'autres programmes de subventions :

- **Fonds Perspectives Jeunesse (FPJ)** : Subventions et soutiens offerts pour renforcer les capacités en mettant l'accent sur l'amélioration du mieux-être des enfants, des jeunes et des familles faisant face à des obstacles systémiques. Le FPJ a trois sources de subvention :
 - **Innovations pour les jeunes** : Pour aider des groupes communautaires dirigés par des jeunes et des partenariats jeunes-adultes à envisager différentes approches et de nouvelles idées ou à accroître la portée ou l'impact de projets gagnants auprès des jeunes.
 - **Innovations pour les familles** : Pour aider des groupes communautaires dirigés par des parents, des tuteurs ou des personnes responsables à envisager différentes approches et de nouvelles idées ou à accroître la portée ou l'impact de projets communautaires gagnants.
 - **Innovations des systèmes** : Pour aider les collaborations qui améliorent la qualité et l'adaptabilité des systèmes de sorte qu'ils fonctionnent mieux pour les jeunes faisant face à des obstacles systémiques.
- **Fonds pour les initiatives locales de réduction de la pauvreté (FILRP)** : Initiatives dirigées par la communauté qui mettent l'accent sur le soutien et l'évaluation des initiatives de réduction de la pauvreté, la création de partenariats et la collecte de faits probants sur les programmes qui aident les Ontariennes et les Ontariens vivant dans la pauvreté et améliorent leur vie, par l'entremise de deux sources : générales et autochtones, qui en sont à la phase de surveillance finale. Toutes les subventions du FILRP devraient être terminées et les rapports présentés d'ici le 31 mars 2022.

Principes d'octroi de subventions

Le conseil d'administration de la FTO approuve les recommandations de subventions découlant des processus d'octroi de subventions de la Fondation qui sont formulées par les équipes bénévoles d'évaluation des demandes de subvention. Les programmes de subventions de la FTO doivent posséder les caractéristiques suivantes :

- comporter des processus d'octroi de subventions équitables et transparents;
- mettre à contribution des bénévoles locaux pour l'évaluation et la recommandation de subventions ayant un grand impact;
- comporter un processus de demande de subvention et d'évaluation bien défini mettant l'accent sur le numérique;
- favoriser des liens communautaires étroits;
- permettre la reddition de comptes et l'optimisation des ressources grâce à une gouvernance

- solide et à de robustes activités et marches à suivre ayant trait aux subventions;
- permettre de recueillir des données et des faits probants lorsque cela est possible afin d'appuyer la prise de décisions.

Prises de décisions à l'échelle locale : équipes d'évaluation des demandes de subvention

Les bénévoles des communautés locales font partie intégrante du processus d'octroi de subventions de la FTO. Jusqu'à 336 bénévoles locaux participent aux équipes d'évaluation des demandes de subvention et recommandent des subventions à octroyer dans leur communauté, selon la région, au conseil d'administration de la FTO aux fins d'approbation.

Le processus d'évaluation et de prise de décisions de la FTO profite des connaissances locales des bénévoles. Chaque équipe d'évaluation des demandes de subvention réunit des bénévoles qui recommandent des projets solides admissibles qui sont les plus susceptibles d'avoir l'impact escompté dans leur communauté.

Travail de façon stratégique

La FTO effectue son travail de façon stratégique pour s'assurer d'avoir les bonnes priorités. Celles-ci déterminent aussi la façon dont le travail sera fait et aligné sur les priorités du gouvernement :

- **Efficienc e et efficacité :** Programmes de subventions qui optimisent les ressources.
- **Accent mis sur les utilisateurs :** Placer les demandeurs et les bénéficiaires de subvention au cœur du processus d'octroi de subventions pour s'assurer que les services et les programmes répondent aux besoins du secteur sans but lucratif afin qu'ils soient à même de mieux soutenir leur communauté. De plus, appuyer les secteurs dans lesquels la FTO investit et qui ont été les plus durement touchés et dont la reprise est la plus lente.
- **Accent mis sur les données et les faits probants :** Investir dans des initiatives qui ont le plus d'impact pour les communautés locales et la population de l'Ontario.

STRATÉGIE D'INVESTISSEMENT

Ce que nous subventionnons

DOMAINES D'ACTION



Favoriser des modes de vie plus actifs

Bâtir ensemble des communautés inclusives et engagées

Inciter les gens à soutenir un environnement sain et durable

Enrichir la vie des gens par les arts, la culture et le patrimoine

Favoriser le développement positif des enfants et des jeunes

Améliorer le mieux-être économique des gens

EFFETS PRIORITAIRES

Programmes et infrastructures de plus grande qualité afin de favoriser l'activité physique

Plus de personnes deviennent actives

Les groupes diversifiés travaillent mieux ensemble pour façonner la communauté

Isolément social diminué

Plus d'écosystèmes sont protégés et restaurés

Les gens réduisent leur impact sur l'environnement

Des programmes et infrastructures de meilleure qualité pour s'exposer aux arts, à la culture et au patrimoine

Plus de personnes sont en contact avec les arts, la culture et le patrimoine

Plus d'enfants et de jeunes ont des forces émotionnelles et sociales

Plus de jeunes s'engagent véritablement dans la communauté

Stabilité économique accrue

Possibilités économiques accrues

RÉSULTATS DE SUBVENTIONS

Des entraîneurs, officiels et bénévoles formés et accrédités

Les infrastructures sont accessibles et disponibles pour de l'activité physique



Les programmes sont sécuritaires, inclusifs et équitables, adaptés à l'âge et aux capacités

Les Ontariens adoptent un mode de vie actif

Infrastructures pour des activités physiques structurées et non structurées



Les gens peuvent intervenir pour façonner les services et programmes qui leur tiennent à cœur

Les personnes isolées ont des liens dans leur communauté



Les personnes marginalisées assument des rôles de leaders dans leur communauté

Les groupes diversifiés collaborent pour améliorer la vie communautaire



Les gens participent aux efforts de conservation et de restauration des écosystèmes

Les efforts de conservation et de restauration sont mieux planifiés et plus durables



Les gens sont en contact avec l'environnement et comprennent leur impact sur celui-ci

Les gens et les utilisateurs de ressources prennent des mesures délibérées pour avantager l'environnement

Des mécanismes sont élaborés pour promouvoir l'entendement responsable des ressources

Les arts, la culture et le patrimoine ont des espaces appropriés



Les compétences et les connaissances sont transmises à la prochaine génération de leaders artistiques

Préservation et animation du patrimoine culturel

Accès à des possibilités d'apprentissage artistique et des expériences artistiques, culturelles et patrimoniales significatives

Les gens sont engagés dans la création artistique communautaire

Les parents, les personnes responsables et les adultes alliés ont les compétences pour appuyer les enfants et les jeunes faisant face à des obstacles

Les enfants et les jeunes faisant face à des obstacles acquièrent de fortes compétences émotionnelles et sociales



Les jeunes faisant face à des obstacles font du bénévolat et assument des rôles de leaders

Les jeunes s'engagent dans la création de solutions aux défis auxquels fait face leur communauté



Les personnes économiquement vulnérables ont accès à des services communautaires qui améliorent leur stabilité financière

Les personnes économiquement vulnérables sont en mesure de satisfaire leurs besoins élémentaires



Les gens ont les compétences et les connaissances pour acquérir une plus grande autonomie financière

Les gens obtiennent un emploi et le conservent

Les gens deviennent entrepreneurs

WWW.OTF.CA | 1 800 263-2887 | OTF@OTF.CA

 Résultats de subvention incluant des mesures de sondages avant/après

 Résultats de subvention d'immobilisations

3. Aperçu des programmes et des activités actuels et futurs

Investissements communautaires :

Les activités de la Fondation se concentrent principalement sur ses programmes de subventions communautaires. Ces subventions appuient des projets à court, moyen et long terme dirigés par des organismes sans but lucratif qui visent à bâtir des communautés saines et dynamiques.

Appuyer la relance suite à la COVID-19

Étant donné l'état dans lequel se trouve le secteur, près des deux tiers des organismes sans but lucratif ont connu une augmentation de la demande de services, tandis que leur stabilité financière est restée précaire, 35 % d'entre eux déclarant ne pas être financièrement viables au-delà d'une période de 12 mois. En raison des défis auxquels le secteur continue de faire face pour se rétablir suite à la pandémie, le Fonds pour les communautés résilientes sera conservé jusqu'en 2022-2023. Ce fonds continuera d'offrir des subventions pour soutenir la capacité du secteur sans but lucratif à se rétablir et se reconstruire après avoir subi les effets à long terme de deux années de pandémie de COVID-19 en Ontario, afin qu'il puisse recommencer à dispenser des programmes et des services qui contribuent à bâtir des communautés saines et dynamiques dans toute la province. Cette mesure appuie l'orientation du MIPSTC qui déploie des efforts en vue de la reprise du secteur.

Programmes d'investissement

La FTO examinera la stratégie d'investissement et envisagera toute possibilité d'améliorer ou de modifier l'orientation des futurs investissements stratégiques dans les subventions communautaires.

Autres programmes de subventions

La FTO administre le Fonds Perspectives Jeunesse et le Fonds pour les initiatives locales de réduction de la pauvreté pour le compte du MDESC. Dans le cadre du FPJ, on continue à octroyer des subventions à de nouvelles cohortes chaque année, en mettant l'accent sur les communautés autochtones et noires. Dans le cadre du Fonds pour les initiatives locales de réduction de la pauvreté, on continue de surveiller les subventions qui restent et d'y mettre un terme.

Investissements en partenariat

Grâce à ses investissements en partenariat, la FTO permet au secteur sans but lucratif, et aux secteurs publics et privés d'établir des liens et de mobiliser des ressources dans les communautés pour renforcer la capacité du secteur sans but lucratif d'innover et d'obtenir de meilleurs résultats pour les Ontariennes et les Ontariens. En se servant de données et en aidant le secteur à démontrer et à partager ses résultats et ses connaissances, la FTO favorise la capacité du secteur de répondre aux besoins communautaires.

4. Priorités stratégiques de la Fondation pour 2022-2023

Appuyer les plans d'action du gouvernement pour le rétablissement et la reconstruction du secteur sans but lucratif de l'Ontario qui a subi les contrecoups de la COVID-19

- Continuer à contribuer à la relance de l'Ontario sur le plan social et économique en investissant dans le renforcement de la capacité, la stabilité organisationnelle et le soutien des immobilisations, et en favorisant la résilience à long terme des organismes sans but lucratif communautaires partout dans la province.
- Soutenir les stratégies de reprise des secteurs du patrimoine, du sport, du tourisme et de la culture, telles que décrites dans le livre blanc intitulé *Reconnecting Ontarians: Reemerging as a*

Global Leader. Ces secteurs ont été les plus durement touchés et il leur faudra plus de temps pour se remettre que d'autres secteurs. Un soutien continu sera plus important que jamais pendant la phase de reprise.

- Fournir du soutien pour le rétablissement du secteur sans but lucratif, conformément au plan stratégique quinquennal du ministère, afin de rétablir la confiance du public et d'amener les Ontariennes et les Ontariens à renouer en toute sécurité avec nos secteurs, et de faire en sorte que nos industries aient la possibilité de se rétablir, de prendre de l'essor et de prospérer.
- Continuer à travailler avec le secteur sans but lucratif pour qu'il se remette le plus rapidement possible des impacts de la COVID-19, afin que les organismes puissent recommencer à bâtir des communautés saines et dynamiques.

Prestation efficace et efficiente des services publics

Alignement sur les principales priorités et directives du gouvernement pour assurer une prestation efficace et efficiente des services publics, dont les suivantes :

- Compétitivité
- Viabilité et gestion des dépenses
- Transparence et responsabilité
- Gestion des risques
- Gestion de l'effectif
- Collecte de données
- Prestation numérique et service à la clientèle
- Diversité et inclusion
- Création d'emplois, résilience et viabilité

Gains d'efficience

- Efforts déployés à l'échelle de l'organisme pour trouver des façons de réaliser constamment des gains d'efficience dans le cadre de nos activités en vue de maximiser les investissements dans les communautés.

Optimisation du numérique

- Mettre à niveau constamment la plateforme servant à l'octroi des subventions en ligne de la FTO pour améliorer l'expérience des demandeurs, des bénéficiaires de subvention et du personnel de la FTO.
- Respecter ou dépasser les exigences pour assurer l'accessibilité des plateformes et des ressources numériques.
- Optimiser les systèmes numériques pour accroître le rendement, l'efficacité et l'agilité.
- Maximiser les avantages de la technologie en place et rechercher de nouveaux outils et de nouvelles plateformes pour améliorer le service à la clientèle et réduire les coûts de sensibilisation.
- Maintenir un niveau élevé d'options numériques pour la sensibilisation afin d'accroître les possibilités pour les demandeurs potentiels d'accéder aux ressources qui peuvent accroître le nombre de demandes de meilleure qualité.
- Fournir l'infrastructure technologique et la capacité d'évaluation permettant aux bénéficiaires de subvention de recueillir des données et de présenter des rapports sur les résultats obtenus dans le cadre de leur programme.
- Améliorer constamment l'infrastructure liée aux renseignements organisationnels de la FTO afin de fournir des rapports et des données au moment opportun pour appuyer les décisions fondées sur des faits probants.

Maximiser l'expérience client

La FTO maintiendra une norme uniforme pour un service à la clientèle de qualité en mettant l'accent sur les utilisateurs et en intégrant divers moyens et approches pour :

- Améliorer la compréhension des exigences et des processus par les demandeurs et répondre aux divers besoins des communautés de l'Ontario.
- Accroître le soutien au moyen notamment de lignes directrices, de conseils, de modules, d'encadrement individuel ou en groupe et de séances d'information.
- Appuyer les demandeurs ayant essuyé un refus pour les aider à améliorer leurs futures demandes.
- Surveiller les bénéficiaires de subvention qui déploient des efforts pour mener à bien leurs projets subventionnés.

Innovation et impact

- Faire en sorte que les investissements en partenariat renforcent la capacité du secteur sans but lucratif d'innover dans les communautés. De nouvelles idées seront ainsi générées en vue de repenser et d'adapter les produits, les programmes et les services, et les organismes sans but lucratif pourront accéder à de nouvelles sources de capital pour accroître leur résilience et leur viabilité.
- Aider le secteur sans but lucratif à comprendre les données et les faits probants et à en faire un meilleur usage, ainsi qu'à évaluer et mesurer l'impact de son travail. Cela aidera le secteur à comprendre et améliorer les programmes en vue d'obtenir de meilleurs résultats pour les Ontariennes et les Ontariens.
- Se pencher sur les iniquités dans les domaines de la finance sociale, du numérique, des données et de l'évaluation, qui ont été intensifiées par la COVID-19.

Continuer de positionner la FTO comme étant un administrateur efficace en vue de tirer parti de nouvelles possibilités d'octroi de subventions avec des partenaires gouvernementaux qui partagent les mêmes priorités

- Grâce à la solide infrastructure de la FTO, un financement accru de la part du gouvernement de l'Ontario peut être investi rapidement et profiter au maximum au secteur.
- Grâce à une infrastructure, des processus et des marches à suivre efficaces pour l'octroi de subventions ainsi qu'à de faibles coûts de fonctionnement, la FTO est un partenaire efficace et d'une grande valeur pour les investissements gouvernementaux.

5. Ressources nécessaires pour atteindre les buts et les objectifs

Budget : Pour atteindre les objectifs du plan, la FTO présume qu'elle obtiendra pour 2022-2023 un financement total de 120,8 millions de dollars du gouvernement de l'Ontario, soit 103,5 millions de dollars de la part du MIPSTC (sources d'investissement communautaire de la FTO) et 17,3 millions de dollars du MDESC pour le Fonds Perspectives Jeunesse.

La FTO maintient de faibles coûts de fonctionnement (ratio inférieur à 15 %) et un effectif efficace. Par le passé, les demandes de subventions de la FTO équivalaient en moyenne à 5 \$ pour chaque dollar financé. Cette proportion a triplé dans le cadre du Fonds pour les communautés résilientes en raison de la forte demande de fonds découlant des impacts de la COVID-19.

Personnel : C'est grâce à 130 employés dévoués et bien formés que la Fondation sera en mesure d'instaurer des processus d'octroi de subventions efficaces et efficaces, de fournir un niveau élevé de soutien et de service à la clientèle au secteur sans but lucratif, ainsi que de faire en sorte que les fonds publics soient investis de façon transparente et responsable en 2022-2023. Dix employés contractuels assureront une surveillance efficace des subventions et la fermeture des dossiers des subventions

octroyées dans le cadre du Fonds pour le développement des collectivités. Après l'exercice 2022-2023, l'effectif de la FTO représentera de nouveau 130 équivalents temps plein.

Bénévoles locaux : Les bénévoles, qui ont des connaissances essentielles de leur communauté pour l'évaluation des demandes de subvention, font partie intégrante du processus d'octroi de subventions communautaire unique de la FTO. Jusqu'à 336 bénévoles consacrent de leur temps pour faire des recommandations aux fins d'approbation par le conseil d'administration.

6. Gestion des risques

La FTO a un plan de gestion globale des risques qui est conforme à la Directive sur la gestion globale des risques provinciale. Il comporte ce qui suit :

- Un profil des risques, qui décrit les buts de la FTO et résume le nombre et les catégories de risques qui pourraient nuire à la réalisation de ces buts et objectifs.
- Une carte des risques, qui illustre la gravité de chaque risque et la possibilité qu'il se produise.
- Un registre des risques, qui sert à documenter les risques, à en évaluer la probabilité et l'impact, et les actions permettant de les gérer.

La FTO a plusieurs stratégies d'atténuation des risques pour l'organisme et au niveau des projets et des processus opérationnels comportant une gestion des risques :

- Politique relative à la continuité des activités : plan de continuité des activités de la FTO.
- Les évaluations des risques associés aux projets sont décrites dans la charte de chaque projet pour toutes les nouvelles initiatives comprises dans le plan de fonctionnement annuel de la FTO.

Le profil des risques pour 2022 – 2025

But	Objectifs	Mesure*	Cible annuelle 2022 – 2025	Principaux risques	Nombre de risques connexes	Catégories de risques
1^{er} but : Octroyer des subventions qui améliorent la vie des Ontariennes et des Ontariens	Investir les fonds accordés pour l'octroi de subventions dans les communautés ontariennes conformément à la stratégie d'investissement	Investir 100 % des affectations pour les subventions annuelles dans les communautés**	100 %	Les activités de la FTO (politiques, processus, gens) ne permettent pas de réaliser avec succès la stratégie d'investissement approuvée par le conseil d'administration	9	Stratégie Continuité des activités
	Démontrer l'impact des investissements dans les communautés	% des bénéficiaires de subvention obtenant les résultats projetés	80 %	Les bénéficiaires de subvention ne produisent pas l'impact escompté	6	
2^e but : Aider le secteur sans but lucratif de l'Ontario à innover et à avoir un plus grand impact	De concert avec les partenaires communautaires, accroître la capacité du secteur dans le domaine de la recherche-développement, accédant à du financement social et faisant une meilleure utilisation des données et des faits probants	% de bénéficiaires d'investissements en partenariat déclarant que la FTO a eu un impact positif dans leur domaine	72 %	La FTO ou ses partenaires ne produisent pas l'impact escompté	2	Stratégie Continuité des activités
3^e but : Être un partenaire de grande valeur pour l'octroi de fonds publics	Démontrer une intendance efficace et responsable des fonds publics	Dépenses de fonctionnement ne dépassant pas les cibles approuvées par le conseil	≤100 %	Variation du financement accordé par le gouvernement qui réduit les investissements en subventions dans les communautés La FTO ne respecte pas le budget de fonctionnement approuvé par le conseil d'administration	6	Stratégie Continuité des activités

	Nouvelles possibilités d'octroi de subventions avec des partenaires gouvernementaux en fonction des priorités communes envisagées	Exploratoire	n.d.	Les programmes de subventions déterminés ne s'alignent pas sur le mandat et la stratégie d'investissement de la FTO ou ne tirent pas parti du mode de fonctionnement de la FTO		
--	---	--------------	------	--	--	--

Registre des risques de la FTO 2022 – 2025

		FAIBLE (1-6)	MOYEN (7-10)	MOYEN-ÉLEVÉ (11-19)		ÉLEVÉ (20+)
Probabilité	5					
	4			Les bénéficiaires de subvention de la FTO n'obtiennent pas les résultats visés.	En raison de facteurs externes nuisant à l'octroi de subventions, la FTO pourrait ne pas être en mesure de respecter ses obligations quant aux subventions qui découlent de son plan d'activités et des ententes de niveau de service (ENS). En raison de l'augmentation de la fréquence et de la créativité des attaques des auteurs de menaces à l'échelle mondiale, le risque d'une violation des données de la FTO est plus probable, ce qui peut entraîner une atteinte à la réputation, une perte de confiance du public, des pénalités et des enquêtes réglementaires, des coûts de litige et des coûts d'assurance plus élevés.	
	3			Si les subventions de la FTO ne sont pas octroyées équitablement ou versées aux groupes admissibles dans toutes les régions de la province, cela nuira à la crédibilité et à la réputation de la FTO en tant que bailleur de fonds équitable et accessible. Le manque de successeurs viables pouvant occuper des postes clés de cadres supérieurs peut empêcher la Fondation de donner suite, au moment opportun, à ses engagements.	Les perturbations opérationnelles peuvent entraîner un risque élevé d'épuisement professionnel, une baisse de l'engagement des employés et une rotation du personnel, ce qui entrave la capacité de la FTO d'atteindre ses objectifs généraux.	En cas de réduction du budget alloué à la FTO, la capacité des communautés de se rétablir et d'avoir un impact positif sur la population ontarienne serait réduite. Cela aura aussi un impact négatif sur le fonctionnement de la FTO.
	2				En raison d'un taux de vacance élevé, une ou plusieurs ÉÉDS pourraient ne pas exercer leurs activités, ce qui compromettrait la capacité de la FTO d'octroyer des subventions de manière efficace et responsable.	En raison d'événements de type cygne noir, les opérations de la FTO pourraient être gravement affectées, ce qui réduirait la capacité de la FTO ou l'empêcherait de remplir son mandat.
	1					
		1	2	3	4	5
		Impact				

Le registre intégral des risques de la FTO pour 2022 – 2025 se trouve à la page 47.

7. Analyse du milieu

Évaluation des parties prenantes

Les parties prenantes de la FTO englobent le gouvernement de l'Ontario, par l'entremise du MIPSTC, du MDESC, d'autres ministères, des députés provinciaux de tous les partis, les organismes demandeurs et bénéficiaires de subvention, des organismes du secteur sans but lucratif, des partenaires du secteur privé, ainsi que les bénéficiaires qui ont recours aux programmes et aux services financés par la FTO.

La Fondation se tient au courant des grandes tendances et des principaux défis auxquels font face ses parties prenantes en :

- recueillant des données tirées des rapports des bénéficiaires de subvention, des évaluations des besoins et d'autres évaluations;
- consultant des sources externes, notamment des données et des études du gouvernement de l'Ontario, Statistique Canada, l'Indice canadien du mieux-être et des rapports de recherche;
- étoffant les connaissances de la Fondation à la lumière des tendances et des observations d'autres parties prenantes dans le cadre d'activités de recherche, de consultation et de rassemblement.

Secteur sans but lucratif de l'Ontario

Le secteur sans but lucratif de l'Ontario est le plus important au pays et il contribue considérablement à l'emploi et au PIB de la province. Ce secteur joue aussi un rôle crucial pour répondre aux besoins des communautés de la province sur le plan social, culturel et des loisirs.

Le secteur sans but lucratif de l'Ontario :

- Contribue 50 milliards de dollars au PIB de l'Ontario.
- Emploie 600 000 personnes à temps plein et 400 000 à temps partiel, 80 % d'entre elles étant des femmes.
- Met à contribution 5 millions de bénévoles, qui effectuent des tâches correspondant à 400 000 emplois à temps plein – 50 % de tous les organismes sans but lucratif de l'Ontario sont dirigés entièrement par des bénévoles.

Impacts de la COVID-19 pour le secteur sans but lucratif

Des sondages menés auprès de bénéficiaires de subvention et des recherches effectuées par l'Ontario Nonprofit Network (ONN), l'Assemblée de la francophonie de l'Ontario (AFO) et le Rural Ontario Institute (ROI) ont permis de déceler les principaux effets que la pandémie a eus sur les organismes sans but lucratif.

Les organismes sans but lucratif ont de la difficulté à² :

- générer des revenus provenant de dons et d'activités de collecte de fonds
- répondre aux besoins en matière de santé et de sécurité du personnel, des bénévoles et de la clientèle
- répondre à la demande croissante de services
- exploiter un établissement
- dispenser un programme ou un service (p. ex., capacité sur le plan virtuel)
- verser les salaires, entraînant des mises à pied ou des réductions d'heures de travail
- conserver le soutien de bénévoles (p. ex., de personnes âgées)

Les organismes sans but lucratif ont déclaré des baisses de revenus substantielles³

² https://theonnn.ca/wp-content/uploads/2021/07/2021_ONN_State-of-the-Ontario-Nonprofit-Sector.pdf

³ https://theonnn.ca/wp-content/uploads/2021/07/2021_ONN_State-of-the-Ontario-Nonprofit-Sector.pdf

- Plus de la moitié des organismes sans but lucratif ont déclaré des baisses de revenus; un cinquième d'entre eux ont subi des pertes de plus de 50 %; 75 % des organismes du secteur des arts et 83 % de ceux du secteur des sports ont subi des pertes de revenus.
- 33 % des organismes sans but lucratif prévoient des pertes liées à la pandémie de plus de 100 000 \$.
- 5 % prévoient des pertes de plus de 500 000 \$.

La majorité des organismes sans but lucratif fonctionnent toujours de façon virtuelle en 2021

- Un sondage mené en 2021 a révélé que 67 % des organismes sans but lucratif fonctionnaient de façon virtuelle comparativement à 52 % en 2020.

La majorité des organismes sans but lucratif ont déclaré que la demande avait augmenté durant la pandémie

- Pour près des deux tiers des organismes sans but lucratif, la demande de services a augmenté, cette augmentation ayant été de 77 % pour le secteur des services sociaux et communautaires.

Les prévisions financières des organismes sans but lucratif se sont améliorées, mais elles sont toujours inquiétantes

- Dans l'ensemble, 35 % des organismes sans but lucratif ont déclaré que leur viabilité financière se limitait à 12 mois. Il s'agit là d'une amélioration par rapport à 2020 où 51 % de ces organismes ont déclaré ne pas être viables financièrement.

Accès à du soutien des gouvernements fédéral et provincial

- Dans l'ensemble, 64 % des organismes sans but lucratif n'ont pas reçu de fonds dans le cadre de programmes de soutien fédéraux et 69 % des organismes interrogés n'ont pas reçu de fonds de soutien du gouvernement provincial.
 - Dans l'ensemble, 63 % des organismes n'ont pas bénéficié de la Subvention salariale d'urgence du Canada et 83 % n'ont pas bénéficié du Compte d'urgence pour les entreprises canadiennes;
 - Les organismes des secteurs des services sociaux et communautaires et de la santé ont été plus susceptibles de recevoir une aide d'urgence tandis qu'un organisme sur quatre du secteur des arts a bénéficié du fonds axé sur la culture, le patrimoine et le sport.
- Les organismes, tout particulièrement ceux de petite envergure, ont fréquemment eu des difficultés à accéder aux programmes d'aide gouvernementaux (recherche de renseignements sur ces programmes, gestion des demandes et de l'admissibilité).

Secteurs visés par les subventions

Si la COVID-19 a affecté la vie à tous les niveaux et dans tous les secteurs, les expériences vécues et les impacts subis n'ont pas tous été les mêmes. Cela est vrai tant pour le secteur sans but lucratif que pour les sous-secteurs financés par la FTO qui jouent un rôle fondamental dans la vie communautaire des Ontariennes et des Ontariens.

En raison des différences quant à la stabilité financière, à la capacité opérationnelle et aux besoins communautaires, les expériences vécues dans ces secteurs ont été variées :

- Les services essentiels, qui sont indispensables pour répondre aux besoins fondamentaux des Ontariennes et des Ontariens, un grand nombre d'entre eux s'étant retrouvés dans des situations professionnelles et financières défavorables, ce qui les a obligés à avoir recours pour la première fois à des services communautaires (rapport 211 sur la COVID).

- D'autres sous-secteurs, essentiels au tissu culturel et économique des communautés ontariennes, n'ont pas pu fonctionner en raison des restrictions de santé publique et des fermetures imposées par le gouvernement, interrompant ainsi les activités sportives et récréatives, artistiques, culturelles et patrimoniales des Ontariennes et des Ontariens. Voici un résumé de la façon dont les différents sous-secteurs ont vécu la COVID-19 et de ce dont ils ont besoin pour se reconstruire.

Sport et loisirs

L'inactivité physique a été un défi pour un grand nombre d'Ontariennes et d'Ontariens pendant la pandémie de COVID-19, car elle a annulé d'importants bienfaits pour le bien-être physique et mental, ainsi que d'importants liens sociaux et communautaires. Le secteur du sport et des loisirs communautaires a été fortement touché par la pandémie de COVID-19 et les restrictions de santé publique qui en ont découlé. Ce secteur a connu la plus forte proportion de licenciements de tous les sous-secteurs, ainsi que d'importantes pertes de revenus et des difficultés d'adaptation à la prestation virtuelle des programmes⁴. Ce secteur est étroitement lié à celui du tourisme, ce qui aggrave les pertes subies par les deux. De plus, les secteurs du sport et des loisirs et du tourisme contribuent grandement au bien-être des communautés.

Lorsqu'on a demandé aux Ontariennes et aux Ontariens de rester à la maison pour enrayer la propagation, le sport communautaire s'est arrêté, ce qui a entraîné une perte de revenus provenant des adhésions et la cessation de certains programmes. Ce secteur est toujours aux prises avec des problèmes de stabilité opérationnelle et financière, et on s'attend à ce que la reprise soit lente en raison du retard accusé par les recettes générées par les programmes qui dépendent des cotisations des membres, ainsi que du vieillissement de l'infrastructure qui constitue toujours un défi pour de nombreux organismes de sport communautaire⁵. De plus, le retour au sport pour un grand nombre d'Ontariennes et d'Ontariens est incertain, ce qui est particulièrement vrai pour les jeunes, car des programmes sportifs scolaires ont aussi été annulés depuis le début de 2020.

Arts, culture et patrimoine

Lorsque les activités en présentiel ont été interdites, des spectacles, des expositions et des événements culturels ont été annulés aux quatre coins de la province. Ce sous-secteur a connu une expérience similaire à celle du sous-secteur du sport et des loisirs, avec des pertes opérationnelles et financières importantes qui ont entraîné des pertes d'emploi pour les artistes qui font partie de cette industrie et la perte du dynamisme que ces organismes apportent à nos communautés. Les secteurs des arts et de la culture s'attendent à ce que la reprise soit lente, comme c'est le cas pour le sport et les loisirs. Bien que ce secteur ait tendance à avoir des sources de revenus plus diversifiées, les revenus générés par les entrées sont essentiels à la pleine capacité opérationnelle et devraient accuser un retard par rapport aux dépenses de programmes. Même si les Ontariennes et les Ontariens sont désireux d'assister à des spectacles en personne, un grand nombre d'entre eux hésitent encore à se trouver dans des lieux achalandés, ce qui pourrait avoir une incidence sur le rétablissement de ces organismes et du secteur dans son ensemble.

Services sociaux et communautaires

Les services de base à la personne, les services de santé et les services sociaux étaient essentiels pour répondre aux besoins fondamentaux d'un grand nombre d'Ontariennes et d'Ontariens avant la pandémie de COVID-19. Ils le sont encore plus maintenant en raison des pertes d'emploi et des difficultés économiques sans précédent causées par la pandémie. Les services d'aide au revenu et ceux qui visent à assurer la sécurité alimentaire et à répondre aux besoins en matière de santé ont été les plus demandés, ce qui a exercé beaucoup de pression sur les ressources, un grand nombre

⁴ https://theonnc.ca/wp-content/uploads/2021/07/2021_ONN_State-of-the-Ontario-Nonprofit-Sector.pdf

⁵ https://theonnc.ca/wp-content/uploads/2021/07/2021_ONN_State-of-the-Ontario-Nonprofit-Sector.pdf

d'Ontariennes et d'Ontariens ayant eu recours à ces services communautaires pour la première fois⁶. La situation financière de beaucoup d'entre eux est restée stable, mais des pertes importantes ont été subies et l'épuisement professionnel du personnel persiste, ainsi qu'une demande toujours plus forte de la part des communautés⁷.

En outre, on a demandé aux Ontariennes et aux Ontariens de se tenir loin les uns des autres et de limiter les interactions sociales afin de freiner la propagation de la COVID-19. Cette mesure était essentielle pour des raisons de santé publique, mais l'isolement social et la perte de liens sociaux subis ont affecté tous les résidents de la province. L'absence de contacts en présentiel au sein de la communauté et avec d'autres personnes a porté un dur coup au dynamisme de la population et des communautés de l'Ontario.

Services aux enfants et aux jeunes

Les jeunes de l'Ontario et du Canada ont été les plus touchés par la pandémie de COVID-19 et les restrictions de santé publique s'y rattachant pour plusieurs aspects essentiels du bien-être et de la qualité de vie⁸. En plus de la perte d'expériences importantes pour leur développement, l'interruption des cours en présentiel et des interactions sociales, ainsi que des possibilités sur le plan économique ont eu des répercussions dévastatrices pour les jeunes ontariens. Parmi tous les groupes d'âge, les jeunes ont subi les effets les plus négatifs sur la qualité de vie, la santé mentale et le bien-être économique et sont les plus susceptibles de porter le fardeau à long terme de la pandémie de COVID-19⁹.

Environnement

Le secteur de l'environnement dispense des programmes englobant des initiatives d'agriculture communautaire, l'intendance d'espaces naturels et des efforts de conservation. Bon nombre des organismes du secteur ont dû annuler des événements en personne et retarder des programmes pour s'adapter aux nouvelles restrictions imposées en raison de la COVID-19. Ce secteur a bénéficié du fait que de nombreux programmes se déroulent à l'extérieur et ont donc été moins affectés sur le plan opérationnel par les restrictions de santé publique¹⁰. Bien que la génération de revenus ait été un défi, les collectes de fonds liées à des événements et les subventions gouvernementales étant les sources les plus préoccupantes de pertes de revenus, ce sous-secteur n'a pas été aussi touché que d'autres secteurs « non essentiels », tels que ceux du sport et des loisirs ou des arts et de la culture. Selon ce secteur, l'efficacité de la reprise reposera sur le financement de nouveaux projets et la souplesse des bailleurs de fonds.

Principales répercussions :

- L'impact généralisé sur le plan financier et du fonctionnement qu'a eu la COVID-19 pour le secteur sans but lucratif s'est ajouté aux pressions financières déjà exercées sur de nombreux organismes, ce qui accroît la demande de fonds de la FTO.
 - De nombreux organismes sont dans une situation précaire, leur viabilité étant très incertaine. Pour les communautés qui dépendent de leurs services, cela pourrait avoir des conséquences dévastatrices.

⁶ https://www.211oncovid19.ca/wp-content/uploads/2020/11/EN-211_Ontario_6Month_COVID-19_Update_E_Final.pdf

⁷ https://theonn.ca/wp-content/uploads/2021/07/2021_ONN_State-of-the-Ontario-Nonprofit-Sector.pdf

⁸ <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/75f0002m/75f0002m2021003-fra.htm>

⁹ <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/75f0002m/75f0002m2021003-fra.htm>

¹⁰ Environment Funders Canada - The Impact of COVID-19 on Environmental Organizations – One Year Later – Funder Presentation and Discussion – 22 juillet 2021 à 14 h HE

- Les secteurs jugés essentiels sont aux prises avec une plus forte demande, des ressources réduites et moins d'employés et de bénévoles, mettant ainsi en péril un grand nombre d'organismes.
- Les organismes qui offrent chaque jour des activités d'enrichissement, notamment dans les secteurs des arts, du sport et de l'environnement, sont plus à risque de fermer leurs portes en raison des restrictions strictes imposées quant au fonctionnement et du soutien limité reçu. **Avec la poursuite de la pandémie, la capacité de ces organismes de rester viables dans ces secteurs devient de plus en plus incertaine.**
- **L'accent étant mis non plus sur les adaptations d'urgence mais sur le rétablissement et la reconstruction, les organismes désirent que les bailleurs de fonds fassent preuve de souplesse et établissent des partenariats.**
- Le secteur a réagi très rapidement en faisant preuve d'innovation pour répondre aux besoins croissants et changeants des communautés, mais il a toujours besoin d'un éventail de soutiens et de mesures pour que les changements apportés soient durables et viables.
- **Bien qu'une grande partie du secteur se soit adaptée ou ait innové pour continuer à répondre aux besoins de la communauté, les limites à long terme de ces adaptations à court terme sont mises à l'épreuve.**
- Les entreprises sociales et d'autres solutions novatrices suscitent un intérêt accru et une demande de plus en plus forte, les organismes du secteur cherchant divers moyens d'assurer leur viabilité.
- Les tendances démographiques, telles que le vieillissement de la population, la migration des jeunes des communautés rurales et du Nord, la population décroissante de certaines régions rurales et la croissance rapide de communautés autochtones de l'Ontario, exercent une pression supplémentaire sur les organismes sans but lucratif et les besoins en matière de financement de la FTO.
- **L'impact disproportionné de la COVID-19 sur le bien-être économique, social et sanitaire de groupes démographiques de l'Ontario aura un effet sur l'importance des organismes qui desservent ces communautés et sur la nécessité qu'ils dispensent leurs services.**
- Les dépenses de consommation et le coût du logement dépassent l'augmentation du revenu, ce qui entraîne un fort endettement des ménages. Les taux d'intérêt se sont stabilisés, mais les ménages ressentent toujours les effets des récentes augmentations, notamment les coûts du service de la dette et l'inflation à la hausse, ce qui a rendu un grand nombre d'entre eux vulnérables. Cela pourrait accroître la demande auprès du secteur sans but lucratif pour de nombreuses années. **Bien que certains secteurs aient réussi à se remettre sur pied, beaucoup prévoient une reprise prolongée vers une « nouvelle normalité ».**

Situation financière et perspectives économiques

Les Ontariennes et les Ontariens dépendent des organismes communautaires pour obtenir du soutien à ce moment crucial. Et à mesure que la province entreprend sa relance, ils continueront probablement de se tourner vers ces organismes. Le secteur sans but lucratif de l'Ontario fournit des services cruciaux aux familles et contribue au maintien du dynamisme économique des communautés. Durant les premiers mois de la pandémie, les organismes sans but lucratif et de bienfaisance ont joué un rôle crucial en fournissant des services essentiels à un grand nombre d'Ontariennes et d'Ontariens éprouvant des difficultés et tout spécialement aux populations vulnérables. Cependant, à mesure que la province entreprend sa relance, les organismes dont le travail ne se limite pas aux services essentiels auront besoin de soutien pour leur rétablissement. Les programmes appuyant les activités de la province en matière de santé, de culture, de services sociaux, de logement, de protection de l'environnement et de développement économique sont cruciaux pour bâtir des communautés saines et dynamiques.

Au cours de la seconde moitié de 2020, l'économie de l'Ontario a connu une reprise, à l'instar d'autres grandes économies. Toutefois, le PIB réel de l'Ontario est resté en deçà de ses niveaux d'avant la pandémie, ce qui témoigne de la gravité de la récession survenue plus tôt dans l'année.

En raison de l'impact de la COVID-19 sur les économies à l'échelle nationale, provinciale et locale, plus d'Ontariennes et d'Ontariens que jamais auparavant ont dû compter sur les services communautaires pour répondre à leurs besoins fondamentaux. Bien qu'une grande partie de l'économie se soit redressée et que les Ontariennes et les Ontariens qui ont perdu leur emploi aient eu accès à des soutiens gouvernementaux pour joindre les deux bouts, beaucoup d'entre eux font toujours face à un avenir incertain sur le plan financier. Les programmes de lutte contre le chômage liés à la COVID arrivant à leur terme et de nombreux secteurs fonctionnant toujours avec moins de personnel qu'avant la pandémie, nous nous attendons à une demande continue de nombreux services communautaires en raison d'une reprise économique inégale en Ontario et au Canada. Pour de nombreux organismes sans but lucratif qui fournissent ces services, cela devrait se traduire par une pression continue tandis qu'ils s'efforcent de répondre aux besoins de leurs communautés.

On s'attend à ce que la reprise économique soit lente pour les Ontariennes et les Ontariens qui travaillent dans les secteurs de l'accueil, du commerce de détail et du tourisme, qui sont toujours assujettis à des restrictions. De plus, le public hésite encore à participer à des activités communautaires. Cela nuira à la production de revenus pour le secteur sans but lucratif, en particulier pour les secteurs régis par le MIPSTC qui apportent une importante contribution à la société ontarienne, que ce soit sur le plan de l'esprit et des liens communautaires ou des emplois ou de la prospérité économique. La perte d'emplois dans les industries du patrimoine, du sport, du tourisme et de la culture se poursuit, ainsi que la réduction de leur apport au PIB.

Priorités du gouvernement

La FTO appuiera les priorités clés du gouvernement afin d'améliorer la vie des gens et de produire des changements durables et positifs dans les communautés de la province en proposant des lieux où les gens peuvent se réunir et nouer des liens, en favorisant des modes de vie plus actifs, en améliorant le bien-être économique et en cherchant des occasions de maximiser le rendement des investissements provinciaux, afin que chaque dollar investi soutienne les communautés locales.

Ce plan d'activités soutiendra ainsi l'important apport économique du secteur sans but lucratif, soit environ 50 milliards de dollars, à l'emploi et au PIB de l'Ontario.

Il soutiendra également la contribution unique du secteur sans but lucratif à la vitalité culturelle des communautés, grandes et petites, urbaines et rurales, du Nord, francophones, autochtones et racialisées.

Cadre législatif, réglementaire et de politiques

- La *Loi de 2010 sur les organisations sans but lucratif* a pris effet en octobre 2021. Elle définit clairement ce qu'est une « organisation d'intérêt public » et établit des normes de communication de l'information financière, y compris des exigences minimales qui sont fonction de la taille de l'organisation.
- La finance sociale suscite un intérêt aux paliers fédéral et provincial. Le gouvernement fédéral a établi le Fonds de finance sociale, qui a pour but d'accorder du nouveau financement aux organismes de bienfaisance et sans but lucratif, ainsi qu'aux organisations à vocation sociale pour leur permettre de concrétiser leurs nouvelles idées, et de les mettre en contact avec des investisseurs non gouvernementaux désireux de soutenir des projets qui apporteront des changements sociaux positifs.

- La consultation sur la Stratégie relative aux données du gouvernement de l'Ontario pourrait avoir une incidence sur l'utilisation et la collecte de données par le secteur sans but lucratif, ainsi que sur son accès à ces données au profit du public.
- Le Plan d'action de l'Ontario pour la modernisation, élaboré par EY Canada, comporte un cadre pour la gestion des dépenses publiques en fonction d'un certain nombre de mesures dont la prise de décisions fondées sur des données probantes, un état d'esprit axé sur le numérique et l'importance du rôle d'intendant des investissements des contribuables.
- L'intervention du gouvernement de l'Ontario face à la COVID-19, le cadre visant le déconfinement de la province et les lignes directrices de la santé publique auront une incidence sur la façon dont les organismes sans but lucratif pourront se reconstruire et se rétablir, et recommencer à dispenser des services.

Principales répercussions pour la FTO :

- Appuyer la viabilité, la reconstruction et le rétablissement du secteur grâce à des investissements dans des organismes sans but lucratif.
- Continuer à soutenir l'infrastructure des organismes sans but lucratif en aménageant de nouveaux espaces ou en réparant et en rénovant les espaces communautaires existants afin de répondre aux besoins des communautés et d'assurer l'accessibilité aux programmes et aux services dans toute la province.
- Surveiller les subventions du Fonds pour le développement des collectivités de 105 millions de dollars du gouvernement de l'Ontario qui soutient la viabilité des organismes sans but lucratif en finançant les coûts de fonctionnement et les besoins d'infrastructure.
- Modifier les exigences financières pour les demandeurs afin de les harmoniser avec les nouvelles mesures législatives.
- Continuer à faire preuve de leadership en appuyant l'Initiative pour un gouvernement ouvert et la Directive sur les données ouvertes.
- Continuer à déployer des efforts pour rationaliser les pratiques de financement et les rendre plus efficaces.
- Avoir comme priorité d'établir des partenariats pour :
 - améliorer l'accès et le recours du secteur à des données et des faits probants et investir dans de nouvelles ressources et de nouveaux outils, cadres, réseaux et soutiens pour rendre les activités d'évaluation et de mesure plus faciles et plus utiles;
 - soutenir la capacité du secteur d'accéder à des recherches communautaires et des pratiques, des modèles et des plateformes de développement, et y avoir recours.
- Continuer d'envisager des options relatives à la finance sociale et des possibilités de participer à des initiatives de finance sociale appropriées en collaboration avec d'autres parties prenantes du gouvernement et du secteur qui sont actives dans le domaine.
- Surveiller l'évolution des besoins communautaires en puisant dans les connaissances locales des bénévoles et en établissant des partenariats avec des groupes communautaires, tels que l'ONN, l'AFO, **Ontario 211**, **Statistique Canada** et le Rural Ontario Institute, **en plus des données recueillies par la FTO.**

8. Ressources humaines

Pour que la FTO remplisse son mandat et fonctionne de façon efficace, il est crucial de créer un milieu de travail stimulant et de maintenir en poste des employés, des bénévoles et des membres de la haute direction qualifiés et dévoués. Le plan relatif au talent et à l'engagement englobe des pratiques exemplaires pour l'apprentissage, le perfectionnement, la gestion du rendement et le recrutement qui accroissent le rendement des employés.

Priorités en matière de ressources humaines

Voici les priorités en matière de ressources humaines pour les trois prochaines années :

- Appuyer une équipe de haut rendement et être un employeur de choix
- Affecter les ressources humaines requises pour respecter les obligations de la FTO en matière d'octroi de subventions et de prestation de programmes
- Continuer de surveiller la structure et les rôles organisationnels afin qu'ils appuient le plan de mise en œuvre et le plan d'activités de la FTO
- Surveiller les tendances en matière de rémunération pour faire en sorte que la rémunération des employés soit adéquate et que nous suivions les directives du gouvernement
- Poursuivre la mise en œuvre des pratiques ayant trait à la diversité, à l'équité et à l'inclusion, tout particulièrement pour un milieu de travail sécuritaire, inclusif et exempt de racisme
- Continuer de fournir du soutien aux employés en matière de santé mentale et de bien-être par l'entremise du programme d'aide aux employés et d'un éventail d'autres programmes et initiatives de la FTO
- Assurer la santé et la sécurité des employés en milieu de travail en suivant les directives de la santé publique

Sommaire des données relatives au personnel

En 2022-2023, l'effectif chargé du fonctionnement de la Fondation, y compris le Fonds Perspectives Jeunesse et le Fonds pour les initiatives locales de réduction de la pauvreté, est constitué de 130 équivalents temps plein, et de dix postes supplémentaires à temps partiel chargés de surveiller les subventions du Fonds pour le développement des collectivités et d'y mettre un terme. Après l'exercice 2022-2023, l'effectif de la FTO représentera de nouveau 130 postes équivalents temps plein.

Stratégie de rémunération

La rémunération offerte à la FTO doit être concurrentielle afin d'attirer et de maintenir en poste du personnel talentueux, tout en respectant l'orientation du gouvernement quant à la responsabilité financière. La FTO aligne sa rémunération sur le secteur parapublic de l'Ontario. La structure de rémunération actuelle de la FTO correspond à la médiane du marché. Le 23 septembre 2021, la FTO est entrée dans une période axée sur la modération en vue de respecter le projet de loi 124, *Loi de 2019 visant à préserver la viabilité du secteur public pour les générations futures*.

La FTO se conforme à la directive sur le gel des salaires pour les cadres du 13 août 2018.

Stratégie d'apprentissage et de perfectionnement professionnel

La FTO a mis en œuvre une stratégie d'apprentissage et de perfectionnement professionnel en 2020 dans le but de créer une culture de l'apprentissage dans laquelle les employés se sentent inspirés et habilités à acquérir les compétences et les connaissances dont ils ont besoin pour atteindre des résultats élevés en vue de leur avancement, aujourd'hui et à l'avenir.

En 2022-2023, la FTO continuera de consacrer des ressources à l'élaboration de divers programmes d'apprentissage efficaces, axés sur le numérique et sur les pairs qui continueront de permettre aux employés d'acquérir les compétences et les connaissances nécessaires pour respecter les priorités de la Fondation, notamment :

- S'assurer que tous les employés sont en mesure de donner un excellent rendement.
- Mieux comprendre les communautés desservies par la FTO, ainsi que leurs priorités.
- Comprendre quand, où et pourquoi nos investissements ont l'impact qu'ils ont.

Priorités quant à la gestion des bénévoles

1. Appuyer le recrutement des bénévoles

Les évaluations des demandes et les prises de décisions de la FTO reposent sur les bénévoles locaux. Grâce à cette approche communautaire, on s'assure que les fonds sont accordés aux demandes pouvant avoir le plus grand impact et que les recommandations sont faites par des personnes connaissant les réalités locales. Pour obtenir diverses perspectives, il est nécessaire de disposer d'un nombre suffisant de bénévoles au sein des équipes d'évaluation des demandes de subvention dans chaque région. À cette fin, la Fondation continue de travailler avec le MIPSTC en vue de pourvoir les postes vacants.

2. Former un bassin efficace de bénévoles engagés et dévoués – Élément essentiel à la prise de décisions à l'échelle locale

La FTO met la priorité sur l'engagement des bénévoles. Le perfectionnement et le soutien continus de nos bénévoles sont essentiels à la réalisation de notre mission et permettent aux membres de la communauté d'avoir une expérience de bénévolat positive.

La FTO met en œuvre un programme d'apprentissage pour les bénévoles afin de renforcer leur capacité de s'acquitter de leurs responsabilités et de faire valoir le fait qu'elle offre des occasions positives pour les bénévoles. Une formation précise renforcera les connaissances des bénévoles en matière de prise de décisions efficaces en limitant les préjugés et les aidera à mieux comprendre les enjeux avec lesquels sont aux prises les groupes qui aspirent à l'équité de façon à assurer l'octroi de subventions de façon juste et impartiale.

- Continuer à renforcer la capacité de leadership des présidents des équipes d'évaluation des demandes de subvention grâce à de la formation adaptée à leurs besoins.
- Aider les bénévoles à mieux comprendre les enjeux avec lesquels sont aux prises les groupes qui aspirent à l'équité de façon à assurer l'octroi de subventions de façon juste et impartiale.
- Continuer à organiser des séances de formation régulières lors des réunions des équipes d'évaluation des demandes de subvention (présentations de bénéficiaires de subvention, rapports communautaires, etc.).

9. Mesures et cibles de rendement

La stratégie d'investissement fondée sur les résultats de la FTO a été élaborée et mise en œuvre en 2015-2016. L'infrastructure mise en place pour exécuter la stratégie d'investissement visant les subventions permet à la FTO de surveiller et de quantifier avec précision l'impact des investissements dans les communautés, et d'en rendre compte.

Chaque trimestre, la FTO remet au ministère un rapport sur les indicateurs clés du rendement et les progrès réalisés.

Évaluer les résultats des subventions

Démonstration de l'impact

La stratégie d'investissement de la Fondation a pour but de lui permettre de prédire et de démontrer les effets de ses investissements à court, moyen et long terme. À l'heure actuelle, la Fondation peut prédire son impact d'après les demandes qu'elle reçoit et les investissements qu'elle effectue.

Impacts à ce jour :

- Depuis 2016, les bénéficiaires de subvention de la FTO ont **aménagé ou rénové des locaux d'une superficie totale de plus de 5,9 millions de pieds carrés** dans la province pour contribuer à la santé et au dynamisme des communautés locales. Les investissements de la FTO produiront aussi de meilleurs résultats dans les six domaines d'action pour plus de **5 millions de personnes en Ontario**.
- Les subventions locales ont des retombées économiques immédiates pour les participants aux programmes, notamment : **une capacité accrue de satisfaire les besoins élémentaires et de profiter d'un plus grand nombre d'occasions sur le plan économique**. Grâce aux programmes financés par la FTO, plus de 15 000 Ontariennes et Ontariens ont acquis des compétences pour être plus aptes au travail, et près de 6 000 personnes vulnérables sur le plan économique ont acquis des compétences et des connaissances pour obtenir une **plus grande sécurité financière**.
- Les subventions de la FTO procurent également des avantages à long terme pour les communautés de l'Ontario. Les programmes financés par la FTO ont incité plus de **100 000 Ontariennes et Ontariens à être plus actifs physiquement** et ont créé un **plus grand sentiment de connexion et d'appartenance pour 5 000 personnes âgées, nouveaux arrivants et personnes handicapées**. Les investissements dans les programmes ont également permis d'accroître la confiance entre voisins, d'améliorer l'accès aux soutiens essentiels (3 000 Ontariennes et Ontariens vulnérables et marginalisés bénéficiant d'une sécurité accrue en matière de logement) et de **renforcer les liens entre différents groupes culturels afin de créer des communautés inclusives**.

Stratégie d'investissement fondée sur les résultats

La stratégie d'investissement de la FTO fournit un cadre pour « ce qui doit être fait » et « la façon de le faire ». Elle mesure les résultats à court, moyen et long terme de nos subventions.

Subventions de démarrage

- Les résultats et les effets visés que la FTO surveille se produiront à court terme.
- On prévoit que ces subventions auront un impact positif à long terme. Toutefois, en raison de leur portée, de leur valeur et de leur durée, nous devons procéder à une évaluation au niveau des résultats des subventions.
- Les bénéficiaires de subvention présentent les résultats obtenus à la fin de la période de subvention. On prévoit que les leçons qu'ils en ont tirées orienteront la planification du groupe.

Subventions de croissance

Les bénéficiaires de subvention peuvent recevoir un financement annuel pouvant atteindre 250 000 \$ pour une période de deux ou trois ans, le montant affecté à la subvention étant limité à 750 000 \$.

- Les résultats et les effets visés dont la FTO fait le suivi se produiront à long terme.
- Jusqu'à maintenant, plus de 400 bénéficiaires d'une subvention de croissance utilisent des outils de sondage normalisés avant et après que les programmes sont offerts pour évaluer la subvention, et plus de 85 000 personnes partout en Ontario remplissent les sondages afin de fournir des résultats sur les programmes de subvention. Ces outils permettent aux bénéficiaires de subvention d'effectuer des évaluations détaillées, avant et après, de l'impact de leurs initiatives, et de tirer des leçons des résultats obtenus en vue d'améliorer leurs programmes ou leurs interventions.

Subventions d'immobilisations

- Les résultats et les effets visés que la FTO surveille se produiront à court terme.
- Les résultats sont mesurés par l'analyse de l'impact collectif de toutes les subventions.

Impact du Fonds pour favoriser le rétablissement du secteur sans but lucratif

Les investissements effectués dans le cadre du Fonds pour le développement des collectivités et du Fonds pour les communautés résilientes aideront les organismes sans but lucratif à déployer des efforts en vue de leur rétablissement dans l'immédiat, à moyen et à long terme, et contribueront à leur stabilisation et à l'accroissement de leur capacité et leur résilience suite aux contrecoups subis en raison de la COVID-19. La FTO évaluera la façon dont les fonds octroyés aux bénéficiaires auront aidé à faire face à certaines répercussions de la COVID-19 et favorisé leur résilience et leur rétablissement à la suite de la pandémie, et préparera un rapport à ce sujet.

Subventions de la FTO soutenant un secteur sans but lucratif viable et résilient se remettant de l'impact de la pandémie de COVID-19 :

- **Les sources pour le fonctionnement et les immobilisations du Fonds pour le développement des collectivités** appuieront plus de 1 000 organismes sans but lucratif et communautés autochtones qui exploitent des installations, font vivre des expériences ou dispensent des programmes dans les secteurs des arts et de la culture, du patrimoine, du tourisme, du sport et des loisirs. Ce fonds permettra aux organismes de demeurer viables de sorte qu'ils puissent continuer à améliorer la qualité de vie et fournir des services, des emplois, des possibilités éducatives et des programmes aux Ontariennes et aux Ontariens.
- Dans le cadre du Fonds pour les communautés résilientes, environ 2 000 **subventions** auront été approuvées pour permettre aux organismes de **déployer des efforts en vue de leur rétablissement et leur reconstruction**. Les projets mis en œuvre continueront d'aider les organismes à adapter et à repenser les programmes, à améliorer l'infrastructure nécessaire pour respecter les lignes directrices de santé publique, à appuyer la planification stratégique et à établir de nouveaux partenariats pour renforcer les communautés des quatre coins de l'Ontario.

Mesures

- Changement de la capacité des organismes de remplir leur mission à partir de la présentation de leur demande jusqu'au rapport final
- Variation du nombre d'organismes signalant l'impact de la COVID-19 à partir de la présentation de leur demande jusqu'au rapport final
- Nombre d'organismes obtenant des résultats grâce aux fonds respectifs
- Données qualitatives au sujet des effets les plus importants des fonds pour le rétablissement des organismes à la suite de la pandémie de COVID-19

La Fondation recueille également des données sur les **retombées économiques** de ses investissements et la façon dont les bénévoles appuient les efforts des bénéficiaires de subvention à la fin de chaque période de subvention. Pour chaque dollar investi dans les communautés par le truchement d'une subvention de la FTO, une valeur économique supplémentaire de 0,70 \$ est créée. De plus, la valeur des heures de bénévolat consacrées aux initiatives financées par la FTO est estimée à **47,6 millions de dollars**.

Cadre de mesure de la FTO :

- Résultats de la subvention : Les bénéficiaires de subvention des sources Démarrage, Croissance et Immobilisations sont tenus de présenter un rapport sur les résultats de la subvention, l'impact global et l'imputabilité pour les budgets et les dépenses des projets.
- Pour les investissements plus considérables effectués par l'entremise de la source Croissance, des sondages d'évaluation normalisés avant/après sont utilisés pour savoir dans quelle mesure les gens ont bénéficié des initiatives mises en œuvre par les bénéficiaires de subvention.

- Approche axée sur un portefeuille équilibré : On conservera cette approche pour faire en sorte que les investissements de la FTO aient un impact à court, moyen et long terme dont bénéficiera la population de tout l'Ontario.
- Fonds pour les communautés résilientes : Les bénéficiaires de subvention fourniront un rapport sur leurs projets ainsi que sur l'impact du financement pour leur organisme. Ils rendront compte des budgets et des dépenses liés aux projets.
- Fonds pour le développement des collectivités : Les bénéficiaires de subvention fourniront un rapport sur leurs projets ainsi que sur l'impact du financement pour leur organisme. Ils rendront compte des budgets et des dépenses liés aux projets.

La stratégie d'investissement présentée à la page 15 fournit des précisions sur les résultats des subventions, les effets prioritaires et les indicateurs de l'Indice canadien du mieux-être pour les subventions de sources Démarrage, Croissance et Immobilisations.

Un examen de la stratégie d'investissement permettra de déterminer les possibilités et les exigences susceptibles de répondre aux besoins du secteur dans un contexte de reprise continue suite à la COVID.

Mesure du rendement de la FTO – Principaux indicateurs du rendement et profil des risques (2022 – 2025)

La FTO se sert des principaux indicateurs du rendement pour mesurer son rendement et en faire le suivi. La FTO a fourni ses cibles de rendement pour les trois prochaines années.

À moins d'indications contraires, les mesures renvoient à l'ensemble de la FTO.

But	Objectifs	Mesure*	Cible annuelle 2021 – 2024	Principaux risques	Nombre de risques connexes	Catégories de risques
1^{er} but : Octroyer des subventions qui améliorent la vie des Ontariennes et des Ontariens	Investir les fonds accordés pour l'octroi de subventions dans les communautés ontariennes conformément à la stratégie d'investissement	Investir 100 % des affectations pour les subventions annuelles dans les communautés**	100 %	Les activités de la FTO (politiques, processus, gens) ne permettent pas de réaliser avec succès la stratégie d'investissement approuvée par le conseil d'administration	9	Stratégie Continuité des activités
	Démontrer l'impact des investissements dans les communautés	% des bénéficiaires de subvention obtenant les résultats projetés	80 %	Les bénéficiaires de subvention ne produisent pas l'impact escompté	6	
2^e but : Aider le secteur sans but lucratif de l'Ontario à innover et à avoir un plus grand impact	De concert avec les partenaires communautaires, accroître la capacité du secteur dans le domaine de la recherche-développement, accédant à du financement social et faisant une meilleure utilisation des données et des faits probants	% de bénéficiaires d'investissements en partenariat déclarant que la FTO a eu un impact positif dans leur domaine	72 %	La FTO ou ses partenaires ne produisent pas l'impact escompté	2	Stratégie Continuité des activités
3^e but : Être un partenaire de grande valeur pour l'octroi de fonds publics	Démontrer une intendance efficace et responsable des fonds publics	Dépenses de fonctionnement ne dépassant pas les cibles approuvées par le conseil	≤100 %	Variation du financement accordé par le gouvernement qui réduit les investissements en subventions dans les communautés La FTO ne respecte pas le budget de fonctionnement approuvé par le conseil d'administration	6	Stratégie Continuité des activités

	Nouvelles possibilités d'octroi de subventions avec des partenaires gouvernementaux en fonction des priorités communes envisagées	Exploratoire	n.d.	Les programmes d'octroi de subventions déterminés ne s'alignent pas sur le mandat et la stratégie d'investissement de la FTO ou ne tirent pas parti du mode de fonctionnement de la FTO		
--	---	--------------	------	---	--	--

10. Données relatives aux finances et au personnel

Fondation Trillium de l'Ontario en milliers	2020- 2021	2021- 2022	2021- 2022	2022- 2023	2023- 2024	2024- 2025
	CHIFFRES RÉELS	BUDGET	PROJECTION	PRÉVISIONS	PRÉVISIONS	PRÉVISIONS
PROVINCE DE L'ONTARIO						
MIPSTC – Investissements communautaires (IC)	103 497	103 557	103 557	103 557	103 557	103 557
MIPSTC – Fonds pour le développement des collectivités	30 000	75 000	75 000	0	0	0
MIPSTC - Programme Expérience Été	18	7	7	8	8	8
MSESC – Fonds Perspectives Jeunesse (1)	17 826	16 826	17 326	17 326	17 326	16 826
MSESC – Fonds pour les initiatives locales de réduction de la pauvreté (FILRP)	1 449	0	0	0	0	0
1> TOTAL DU FINANCEMENT PROVINCIAL	152 790	195 390	195 890	120 891	120 891	120 391
2> TOTAL – AUTRE FINANCEMENT GOUVERNEMENTAL	0	0	0	0	0	0
REVENUS AUTOGÉNÉRÉS						
Revenus de placement	1 976	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200
Autre : Variation des apports reportés (2)	-24 803	26 816	25 058	1 395	100	120
Subventions annulées ou recouvrées	2 400	3 300	3 500	3 500	3 500	3 500
3> TOTAL DES REVENUS AUTOGÉNÉRÉS	-20 427	31 316	29 758	6 095	4 800	4 820
4> TOTAL DES REVENUS : 1+2+3	132 363	226 706	225 648	126 986	125 691	125 211
DÉPENSES						
Salaires et avantages sociaux : (3)						
MIPSTC – IC	11 371	9 741	9 381	12 146	12 618	12 745
MIPSTC – Fonds pour le développement des collectivités	98	4 138	4 043	1 192	0	0
MSESC – FPJ	1 820	1 929	1 801	1 991	2 011	2 031
MSESC – FILRP	395	317	305	0	0,00	0,00
TOTAL DES SALAIRES ET DES AVANTAGES SOCIAUX	13 684	16 125	15 530	15 329	14 629	14 776
Subventions :						
MIPSTC – IC	94 355	92 611	92 611	92 500	92 500	92 500
MIPSTC – Fonds pour le développement des collectivités		97 045	97 045	0	0	0
MIPSTC – Subventions en partenariat	1 400	1 580	1 580	1 574	1 574	1 574
MSESC – FPJ	13 644	13 113	13 113	13 113	13 113	13 113
MSESC – FILRP	2 763	0	0	0	0,00	0,00
Dépenses liées à la prestation des programmes/l'octroi des subventions (IC, FPJ, FILRP)	1 459	2 790	2 468	2 350	2 367	2 240
Dépenses liées à la prestation des programmes/l'octroi des subventions – Fonds pour le développement des collectivités	7	2 340	1 994	577	0	0
Subventions d'urgence COVID-19 pour le renforcement de la capacité – FPJ	2 133	0	500	500	500	0
Services de soutien	2 670	877	582	793	758	758
5> TOTAL DES DÉPENSES	132 115	226 481	225 423	126 736	125 441	124 961

Excédent/(Déficit) net : 4-5	248	225	225	250	250	250
Amortissement des immobilisations	248	225	225	250	250	250
Excédent/(Déficit) net, après amortissement	0	0	0	0	0	0
Actif net (déficit), au début de l'exercice	2 572	2 572	2 572	2 572	2 572	2 572
Actif net (déficit), à la fin de l'exercice	2 572	2 572	2 572	2 572	2 572	2 572

- (1) MDESC – Fonds Perspectives Jeunesse : Le budget pour l'exercice 2021-2022 ne comprend pas 500 000 \$ de fonds pour la reprise économique et la résilience. Les fonds supplémentaires sont ajoutés conformément à l'accord modifié pour les exercices 2021-2022 à 2023-2024. La subvention pour la reprise économique et la résilience vise à accorder de l'aide en raison de la COVID en vue de répondre aux besoins immédiats des communautés noires, et à favoriser la relance et la résilience à long terme de ces communautés.
- (2) Le solde des apports reportés est un chiffre négatif parce que le premier versement pour le Fonds pour le développement des collectivités (30 millions de dollars) a été reçu du MIPSTC au 4^e trimestre de 2020-2021. L'entente de paiement de transfert a été signée le 11 février 2021, les subventions devant être octroyées en 2021-2022.
- (3) Dans le cadre de son engagement à l'endroit de la gestion des dépenses, la FTO continue de réaliser des gains d'efficacité et les chiffres du budget tiennent compte de cet engagement, en plus de la conformité au projet de loi 124, *Loi de 2019 visant à préserver la viabilité du secteur public pour les générations futures*. En raison de la pandémie, la FTO prévoit une augmentation de 10 % des avantages liés à l'assurance-maladie.

11. Gestion de l'information

Pour l'exercice 2022-2023, la FTO :

1. Examinera et mettra à jour sa stratégie de cybersécurité afin d'améliorer sa position en matière de cybersécurité et de s'assurer que des contrôles et des stratégies appropriés sont en place pour atténuer les risques et s'adapter à une main-d'œuvre et à un contexte de menaces post-pandémie.
2. Poursuivra la stratégie axée sur le nuage qui, durant la pandémie de COVID-19, lui a permis d'adopter le télétravail sans perte de productivité ni interruption des services. Cette priorité répond au désir de réduire l'empreinte du centre de données de la FTO.
3. Apportera constamment des améliorations pour appuyer la priorité du gouvernement ayant trait au numérique et à la modernisation des services.
4. Continuera à fournir une expertise en matière de processus techniques et ayant trait aux systèmes aux unités opérationnelles de la FTO afin de les aider à respecter les priorités du gouvernement et les plans d'activités de la FTO.
5. Envisagera de nouveaux modèles de prestation de services en ligne pour atteindre ou dépasser les normes de service à la clientèle.
6. Apportera constamment des améliorations pour que les utilisateurs aient une meilleure expérience.
7. S'assurera que les nouveaux systèmes et ceux qui sont en place satisfont aux normes de la *Loi de 2005 sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario* (LAPHO) sur toutes ses plateformes numériques publiques et internes.
8. Continuera de passer en revue les contrats de services et les pratiques exemplaires de gestion des fournisseurs pour s'assurer de la valeur des services obtenus et de leur capacité de répondre à ses besoins post-COVID-19.
9. Favorisera le développement des connaissances techniques de son personnel et de ses bénévoles pour leur permettre d'utiliser les systèmes numériques en place en ayant recours aux outils autodidactes et au matériel d'apprentissage.
10. Continuera de renforcer sa capacité de prendre des décisions fondées sur des faits probants.

11. Recueillera des données fondées sur la race et en tirera des conclusions en vue d'assurer un accès équitable au financement de la FTO pour les communautés mal desservies et celles qui sont les plus affectées par la COVID-19 aux quatre coins de l'Ontario.
12. Appuiera la Stratégie de renseignements organisationnels pour permettre la présentation de rapports intégrés sur les résultats de fonctionnement et en matière d'investissement.
13. Demeurera un chef de file sectoriel dans le cadre des initiatives Données ouvertes/Gouvernement ouvert.

Cybersécurité : Une main-d'œuvre en télétravail est exposée à des cybermenaces et à des risques qui auraient autrement été correctement atténués ou contrôlés dans un environnement de bureau centralisé. À la lumière des recommandations et des conclusions d'une évaluation de la sécurité et de la vulnérabilité menée en 2021-2022, nous examinerons et mettrons à jour la stratégie de cybersécurité, et nous mettrons en œuvre de nouvelles mesures de contrôle et stratégies d'atténuation pour nous adapter au contexte actuel des menaces. Ce travail contribuera à réduire la probabilité et l'impact d'un incident de cybersécurité et à garantir la disponibilité et l'intégrité des données et des systèmes de la FTO.

Système d'octroi de subventions : Le système de gestion des demandes et des subventions en ligne permet aux demandeurs et aux bénéficiaires d'avoir une expérience numérique intégrale. Les processus continus comme ceux servant à l'amélioration continue de la qualité et aux mises à jour sont instaurés avec les utilisateurs en tête et de façon à remplir le mandat de la FTO consistant à prioriser le numérique. Le portail de demandes en ligne permet aussi d'améliorer l'efficacité du personnel de la FTO, car les utilisateurs y ont recours pour toutes les étapes du processus, allant de la présentation de la demande, de l'évaluation, de la communication des résultats et des commentaires, jusqu'à la surveillance. On s'assurera d'avoir recours aux pratiques exemplaires et de tirer parti des caractéristiques des nouvelles plateformes pour améliorer l'expérience des utilisateurs et pour maintenir la fiabilité du système et l'intégrité des données. Les améliorations au système prévues en 2022-2023 permettront à la FTO d'avoir plus de souplesse pour établir d'autres sources de subventions à l'avenir.

Cadre pour les renseignements organisationnels : Avec un solide plan de mesure, d'évaluation et de renseignements organisationnels en place, la FTO mettra l'accent sur la poursuite de la mise en œuvre de son cadre pour les renseignements organisationnels. Grâce à ce cadre, des données de qualité sont accessibles en temps opportun et des renseignements organisationnels sont utilisés en permanence dans le cadre des activités de la FTO, lors notamment de la présentation des demandes, de l'octroi des subventions, de la publication de rapports sur ces subventions et de l'évaluation. Les données servent aussi à mieux comprendre les processus d'octroi de subventions, et l'efficacité et l'impact des subventions communautaires, ainsi qu'à améliorer les prises de décisions de la Fondation. Misant sur ce cadre, la FTO a amélioré l'infrastructure des serveurs pour les renseignements organisationnels et s'assure qu'un solide plan de gouvernance des données est en place pour qu'elle continue à avoir recours aux renseignements organisationnels dans le cadre de son travail.

Gestion des relations avec les clients : Le système de gestion des relations avec les clients de la FTO s'intégrera mieux au système de gestion des subventions, permettant de renforcer l'engagement des parties prenantes en fournissant de l'information au bon moment et au bon endroit, et au bout du compte d'établir des relations numériques avec la population de l'Ontario. L'année dernière, la FTO a reçu 8 269 appels téléphoniques et 3 311 messages par courriel des demandeurs. Le système de gestion des relations avec les clients permet au Centre de soutien des clients de la FTO de gérer efficacement les communications reçues et d'assurer une expérience uniforme et de grande qualité.

Solutions dans le nuage : Les risques ont été minimisés au niveau de l'infrastructure puisque nous avons imparti la plateforme servant à l'octroi des subventions et d'autres systèmes administratifs. Autant que possible et lorsque cela est logique, des solutions dans le nuage sont choisies pour les nouveaux systèmes. Jusqu'à présent, tous les principaux systèmes de la FTO sont passés à des

solutions dans le nuage ou ont été confiés à des hébergeurs. En 2022-2023, la FTO continuera d'envisager des possibilités de réduire encore plus l'empreinte du centre de données.

Connaissances techniques : De la formation pour l'acquisition de connaissances techniques est offerte aux membres du personnel et aux bénévoles en mettant l'accent sur le numérique. La FTO renforcera la formation technique pour qu'ils puissent fonctionner efficacement dans le milieu sans papier de la FTO. La mise en place d'une plateforme d'adoption du numérique permettra aux employés et aux bénévoles de suivre une formation et d'obtenir du soutien à l'aide du système lorsqu'ils en ont besoin. La réaction à cette initiative a été extrêmement positive. En 2022-2023, la FTO cherchera à élargir la portée de cette plateforme à d'autres secteurs du système et à d'autres personnes.

Données ouvertes : La FTO continuera d'appuyer le partage de données plus ouvertes dans le secteur sans but lucratif, et continuera à travailler avec le Bureau pour un gouvernement ouvert. La FTO est toujours déterminée à être un chef de file en rendant ses données accessibles aux parties prenantes, aux chercheurs et aux autres personnes des communautés qui peuvent en tirer profit.

12. Initiatives réalisées en collaboration avec des tiers

La FTO s'associe à des bailleurs de fonds publics, privés et sans but lucratif afin de renforcer le secteur sans but lucratif en Ontario.

Depuis 2016-2017, la FTO a une approche ciblée en vue d'investir dans des initiatives qui amènent de tierces parties à appuyer les objectifs clés de la Fondation. Les investissements en partenariat de la FTO mettent l'accent sur le renforcement des capacités et d'autres activités d'aide technique visant à accroître l'impact des bénéficiaires de subvention futurs et actuels.

La FTO établit des partenariats avec d'autres bailleurs de fonds et des organismes chefs de file du secteur sans but lucratif de l'Ontario pour investir en vue d'aider à renforcer les capacités et la résilience du secteur. Cela englobe les activités suivantes : recherches, rassemblements, partage d'information et aide technique qui se greffent à l'octroi de subventions. Le programme vise à établir des relations et à mobiliser des ressources dans les communautés pour renforcer la capacité du secteur sans but lucratif d'innover et d'obtenir de meilleurs résultats pour les Ontariennes et les Ontariens.

Grâce à des investissements dans l'infrastructure du secteur sans but lucratif et les organismes intermédiaires, la FTO est en mesure de respecter ses priorités stratégiques.

Priorités stratégiques

- Recherche-développement communautaire
- Nouvelles sources de capital
- Mesure et évaluation
- Données et apprentissage

Les priorités stratégiques de la FTO permettront de renforcer la capacité du secteur sans but lucratif de faire ce qui suit :

- Utiliser l'infrastructure et avoir recours aux pratiques de recherche-développement
- Adopter divers outils et ressources sur le plan financier pour générer de nouveaux revenus
- Accéder à un nombre croissant de possibilités de financement communautaire
- Mesurer et décrire l'impact

- Utiliser, partager et mobiliser des connaissances et des données probantes pour obtenir un impact

Voici des exemples courants de partenariats :

- Assemblée de la francophonie de l'Ontario
- Cercle sur la philanthropie et les peuples autochtones au Canada
- Fondation pour les communautés noires
- Ontario Nonprofit Network
- Fondations communautaires du Canada
- Fondations philanthropiques Canada
- Technovate
- New Power Labs

Pour faire progresser efficacement sa stratégie axée sur l'innovation et l'impact au cours des trois prochaines années, la FTO se concentrera sur ce qui suit :

- Intégrer des approches équitables dans son travail et investir dans des partenariats qui aboutissent à des résultats équitables.
- Mettre en lumière l'importance de l'infrastructure et des intermédiaires pour renforcer la capacité du secteur sans but lucratif d'apporter des changements et pour favoriser de vastes initiatives sectorielles visant à renforcer les organismes.
- Favoriser un leadership quant aux systèmes qui mise sur les relations solides, la collaboration, la confiance et l'innovation en vue de se pencher efficacement sur les problèmes macrosociaux.

Annexes

Annexe A : Plan de mise en œuvre

Annexe B : Plan de communication

Annexe C : Registre des risque

Annexe A : Plan de mise en œuvre

OBJECTIF			2022												2023		
			1 ^{er} trim.				2 ^e trim.			3 ^e trim.			4 ^e trim.				
			Mars	Avr.	Mai	Juin	Juill.	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.	Janv.	Févr.	Mars		
Investir les fonds accordés pour l'octroi de subventions dans les communautés ontariennes conformément à la stratégie d'investissement : - Respecter des échéanciers pour l'octroi des subventions au cours de l'exercice 2022-2023 pour le Fonds pour les communautés résilientes et les subventions d'immobilisations - Mettre en œuvre un portefeuille de subventions qui s'aligne sur la stratégie d'investissement - Fournir un excellent service à la clientèle et du soutien aux organismes demandeurs pour qu'ils préparent des demandes de qualité - Faire de la sensibilisation et dispenser des services dans les communautés de l'Ontario, y compris celles qui sont mal desservies, telles que les communautés franco-ontariennes, autochtones et LGBTQ+ - Continuer d'assurer un accès équitable aux programmes de subventions et leur mise en œuvre de façon uniforme sur le plan géographique et pour les groupes sous-représentés Démontrer l'impact de nos investissements - Continuer à mesurer l'impact des investissements en subventions et améliorer notre approche de mesure en fonction des pratiques exemplaires et des commentaires formulés par les bénéficiaires de subvention et des membres de la communauté - Continuer d'analyser les résultats et regrouper les conclusions avec les données disponibles à ce moment-ci	Fonds pour les communautés résilientes	Date limite 1															
		Période – sensibilisation et soumission des demandes															
		Date limite de soumission des demandes		6 avril													
		Période d'évaluation des demandes (personnel de la FTO et ÉÉDS) et réunions des ÉÉDS															
		Réunion du conseil d'administration – Approbation des subventions du Fonds pour les communautés résilientes (Date limite 1)					7 juillet										
		Date limite 2															
		Période – sensibilisation et soumission des demandes															
		Date limite de soumission des demandes											7 déc.				
		Période d'évaluation des demandes (personnel de la FTO et ÉÉDS) et réunions des ÉÉDS															
		Réunion du conseil d'administration – Approbation des subventions du Fonds pour les communautés résilientes														22 mars	
	Subvention d'immobilisations	Période – sensibilisation et soumission des demandes															
		Date limite de soumission des demandes						3 août									
		Période d'évaluation des demandes (personnel de la FTO et ÉÉDS) et réunions des ÉÉDS															
		Réunion du conseil d'administration – Approbation des subventions de la source Immobilisations									3 nov.						
	Fonds Perspectives Jeunesse	Sensibilisation															
		Période et date limite de soumission des déclarations d'intérêt du FPJ.							21 sept.								
		Date limite du soutien aux demandes du FPJ															
		Date limite de soumission des demandes (Innovations pour les jeunes/Innovations pour les familles)											7 déc.				
		Période d'évaluation des demandes (personnel de la FTO et ÉÉDS) et réunions des ÉÉDS															
		Réunion du conseil d'administration – Approbation des subventions du FPJ														30 mars	

OBJECTIF		2022									2023		
		1 ^{er} trim.			2 ^e trim.			3 ^e trim.			4 ^e trim.		
		Avr.	Mai	Juin	Juill.	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.	Janv.	Févr.	Mars
De concert avec les partenaires communautaires, accroître la capacité du secteur dans le domaine de la recherche-développement, accédant à du financement social et faisant une meilleure utilisation des données et des faits probants : - Tirer parti des partenariats qui favorisent la collaboration et l'innovation parmi les organismes en vue de renforcer le secteur sans but lucratif - Renforcer les capacités du secteur d'innover et d'attirer de nouvelles sources de financement - Accroître l'utilisation et le partage des données et des connaissances acquises pour en démontrer l'impact													
	Investissements en partenariat												

Démontrer une intendance efficace et responsable des fonds publics : - Maintenir des investissements transparents et efficaces dans les communautés locales - Veiller à ce que les dépenses administratives soient faibles en comparaison avec d'autres modes d'investissement direct du gouvernement - Gérer le risque et assurer la reddition de comptes quant à nos processus d'octroi de subventions - Les solides processus de gestion des risques organisationnels s'alignent sur la stratégie de la FTO, les normes sectorielles et les priorités et les exigences du gouvernement de l'Ontario													
	Présentation d'un rapport au MIPSTC/MSESC	1 ^{er} trim.			RA*	2 ^e trim.			3 ^e trim.	PA*			4 ^e trim.
	Assemblée générale annuelle de la FTO												
	Réunions du conseil d'administration												
Envisager de nouvelles possibilités d'octroi de subventions avec des partenaires gouvernementaux pour des priorités communes : Miser sur de solides pratiques de gouvernance et d'octroi de subventions pour tirer parti d'un plus grand nombre d'occasions d'octroyer des subventions													

*Rapport annuel

*Plan d'activités

Annexe B : Plan de communication

Priorités

- Communication claire du soutien de la FTO au secteur sans but lucratif
- Participation des parties prenantes
- Excellence des communications grâce à des pratiques efficaces et efficientes

Public	Objectifs
Demandeurs et bénéficiaires de subvention	Information et ressources accessibles pour favoriser l'accès des demandeurs aux subventions de la FTO
Gouvernement de l'Ontario	Aligner les priorités sur les efforts de relance du gouvernement de l'Ontario en vue d'accorder du financement essentiel à des organismes sans but lucratif par l'entremise de la FTO
Secteurs privé, public et sans but lucratif	Leadership éclairé et mobilisation des connaissances pour renforcer le secteur sans but lucratif
Personnel et bénévoles	Communications internes et partage d'information efficaces

Priorité : Communication claire du soutien de la FTO au secteur sans but lucratif		
Stratégie	Actions	Échéancier
Stratégie numérique intégrée	• Améliorer le soutien à la clientèle en apportant constamment des améliorations à l'expérience en ligne • Tirer parti de ce que nous possédons et rehausser la stratégie relative au contenu pour : ○ Faire davantage connaître les investissements du gouvernement dans les communautés. ○ Renforcer la visibilité de nos bénéficiaires de subvention afin : a) d'appuyer leur travail et d'accroître les chances de réussite des demandeurs; b) d'améliorer l'accès aux ressources et au soutien; c) de démontrer l'impact des investissements dans les programmes des communautés locales de partout en Ontario. ○ Favoriser le leadership éclairé. • Acquérir constamment des publics grâce à l'usage accru de l'analytique et des communications ciblées.	2022 – 2025

Priorité : Participation des parties prenantes

Stratégie	Actions	Échéancier
Participation du gouvernement	S'assurer que les députés provinciaux et le gouvernement disposent des renseignements pertinents au sujet des subventions de la FTO/dates limites de soumission des demandes pour pouvoir les transmettre à leurs communautés/leurs électeurs Profiter des occasions qui se présentent au sein des ministères : Déceler des occasions de favoriser une interaction entre des personnes-ressources clés du gouvernement et des députés provinciaux pour les tenir au courant des activités de la FTO	2022 – 2025
Continuer la sensibilisation et l'engagement auprès des communautés mal desservies	- Appuyer la sensibilisation ciblant les communautés mal desservies - Utiliser efficacement les canaux numériques pour communiquer l'information pertinente	2022 – 2025
Appuyer les exigences relatives à la reconnaissance des bénéficiaires de subvention	- Faire participer les députés provinciaux à des événements de reconnaissance ayant trait à des subventions - S'assurer que les bénéficiaires de subvention se livrent à des activités visant à reconnaître le financement du gouvernement	2022 – 2025

Priorité : Excellence des communications grâce à des pratiques efficaces et efficaces

Stratégie	Actions	Échéancier
Former des communicateurs compétents au sein de l'organisme	- Appuyer l'acquisition de connaissances et de compétences pour renforcer la capacité de communication des employés de la FTO - Élaborer et partager des ressources clés pour assurer l'uniformité et l'exactitude des messages au sujet de la FTO	2022 – 2025
Adopter une approche stratégique en vue d'appuyer les besoins en matière de communications internes	Maintenir un niveau élevé de services à la clientèle pour le public interne en fournissant du soutien pour les communications stratégiques et tactiques : - Assurer des communications uniformes par l'entremise de tous les canaux et tous les modes - Fournir des conseils sur les communications stratégiques - Établir des protocoles de gestion des enjeux pour déterminer et surveiller les enjeux, et y donner suite	2022 – 2025
Tirer parti de la collecte de données et de mesures	Collecte permanente et analyse de mesures et de données relatives aux communications (histoires racontées dans les médias, sur le Web, dans les médias sociaux, etc.) pour guider la planification des communications	2022 – 2025
Protocoles de communication	Assurer le respect des protocoles de communication décrits dans le protocole d'entente entre la FTO et le MIPSTC	2022 – 2025

Annexe C : Registre des risques de la FTO

La FTO a un plan de gestion globale des risques qui est conforme à la Directive sur la gestion globale des risques provinciale. Un registre des risques indique et documente les risques et les actions permettant de les gérer. Les cadres de la FTO fournissent des rapports trimestriels sur l'état des risques au conseil d'administration par l'entremise du Comité des finances et de vérification. Ces rapports sont ensuite transmis au ministère.

Registre des risques de la FTO 2022 – 2025

#	Objectif	Énoncé de risque	Catégorie de risque	Mécanismes de contrôle	Probabilité (1-5)	Impact (1-5)	Évaluation des risques (qui restent)	Stratégies d'atténuation/ Plan d'action
1	Investir les fonds accordés pour l'octroi de subventions dans les communautés ontariennes conformément à la stratégie d'investissement	En raison de facteurs externes pouvant nuire à l'octroi de subventions, la FTO pourrait ne pas être en mesure de respecter ses obligations quant aux subventions qui découlent de son plan d'activités et des ententes de niveau de service (ENS).	Gouvernance/ Reddition de comptes – Contrôle/ Conformité Perception/ Réputation auprès des parties prenantes Prestation/ Fonctionnement – Continuité des activités Équilibre travail/vie personnelle et mieux-être des employés	- Le personnel surveille les progrès réalisés par rapport aux échéances et remanie le plan de fonctionnement, apporte des modifications au travail, gère les risques liés aux demandeurs, etc. afin de pouvoir octroyer les subventions dans les meilleures conditions possibles. - L'équipe de haute direction examine les mises à jour trimestrielles sur la mise en œuvre du plan de fonctionnement. - Pour les programmes de subvention administrés pour d'autres ministères, le personnel surveille les progrès réalisés par rapport aux échéances établies dans les accords de paiements de transfert et fournit un rapport trimestriel au bailleur de fonds.	Possible (4)	Élevé (4)	Risque moyen-élevé (16)	Continuer à examiner et évaluer l'efficacité des mesures de contrôle et des stratégies d'atténuation. Ce risque fait régulièrement l'objet de discussions lors des réunions du Comité des finances et de vérification et du conseil d'administration.
2	Démontrer l'impact des investissements dans les communautés	Les bénéficiaires de subvention de la FTO n'obtiennent pas	Gouvernance/ Reddition de comptes – Contrôle/ Conformité	La FTO a adopté un modèle d'octroi des subventions axé sur les résultats selon lequel les demandeurs sont tenus d'aligner leurs initiatives sur les effets et les résultats de subvention clairs qu'ils visent à atteindre.	P : Probable (4) En raison de la pression exercée par	I : Élevé (3)	Risque moyen-élevé (12)	Continuer à examiner et évaluer l'efficacité des mesures de

#	Objectif	Énoncé de risque	Catégorie de risque	Mécanismes de contrôle	Probabilité (1-5)	Impact (1-5)	Évaluation des risques (qui restent)	Stratégies d'atténuation/ Plan d'action
		les effets visés.	Politique – Résultats Perceptions du public/ Réputation auprès des parties prenantes	- Les mesures de contrôle suivantes sont en place : - Admissibilité et santé financière de l'organisme évaluées pour chaque demande - Contrat de subvention toujours dûment signé - Outils d'orientation des bénéficiaires de subvention - Webinaire d'orientation obligatoire pour les nouveaux bénéficiaires de subvention - Normes et lignes directrices de surveillance de la FTO pour la formation du personnel et permanente - Exigences en matière de rapports pour les bénéficiaires de subvention - Politique de révocation et de rétablissement de la FTO - Processus d'assurance de la qualité de la FTO - Politique d'amélioration continue de la qualité - Détermination rapide des enjeux potentiels grâce à une surveillance quotidienne des médias COVID-19 : - La COVID-19 a eu un impact considérable pour les bénéficiaires de subvention (p. ex., retards, programmes en suspens, activités interrompues temporairement). Les membres du personnel de la FTO sont restés en contact étroit avec eux et ont fait preuve de souplesse quant aux échéances et à l'exécution de leurs projets financés. Ils ont aussi soutenu les bénéficiaires de subvention ne pouvant pas adapter la prestation de programmes pour les offrir virtuellement/en ligne au lieu de le faire en personne. - En vue d'assurer la reddition de comptes, les membres du personnel ont été proactifs et ont communiqué avec tous les bénéficiaires de subvention actifs pour discuter des exigences liées aux subventions dans le contexte de la COVID. Au besoin, avant le versement des paiements, on accordera du soutien supplémentaire aux bénéficiaires de subvention dont les projets ont été touchés. Pour les projets dont l'approche doit être adaptée en raison de la COVID, un plan est exigé avant que des modifications soient approuvées pour s'assurer que la portée et l'impact des projets en question respectent toujours les conditions de la subvention. Les subventions pour des projets ne pouvant être réalisés à l'heure actuelle ont été	la COVID sur les organismes, la probabilité a augmenté pour passer à 4.			contrôle et des stratégies d'atténuation.

#	Objectif	Énoncé de risque	Catégorie de risque	Mécanismes de contrôle	Probabilité (1-5)	Impact (1-5)	Évaluation des risques (qui restent)	Stratégies d'atténuation/ Plan d'action
				mis en veilleuse et aucun paiement ne sera versé jusqu'à ce que les membres du personnel aient reçu la confirmation que le projet en question est prêt à redémarrer.				
3	Investir les fonds accordés pour l'octroi de subventions dans les communautés ontariennes conformément à la stratégie d'investissement Démontrer l'impact des investissements dans les communautés	Si les subventions de la FTO ne sont pas octroyées équitablement ou versées aux groupes admissibles dans toutes les régions de la province, cela nuira à la crédibilité et à la réputation de la FTO en tant que bailleur de fonds équitable et accessible.	Perceptions du public/ Réputation auprès des parties prenantes Gouvernance/ Reddition de comptes – Contrôle/ Conformité	- Le contenu exhaustif du site Web de la FTO fait en sorte que les renseignements sur ses programmes de subventions sont bien connus, dans les deux langues officielles. - La FTO se sert des médias sociaux pour faire de la sensibilisation et faire connaître les possibilités d'obtenir des subventions. - Le nouveau site Web est conforme à la LAPHO, étant ainsi accessible aux personnes handicapées. - Chaque année, le personnel fait le suivi des subventions octroyées à des groupes de population et des types d'organismes et fait de la sensibilisation ciblée en ayant recours à divers moyens, notamment des rencontres en personne, de l'encadrement au téléphone et des outils numériques. - La FTO a un cadre en matière de diversité, d'équité et d'inclusion pour le personnel, les bénévoles et les communautés, qui a été approuvé par le conseil d'administration. - La FTO a mis sur pied un groupe de travail contre le racisme anti-Noirs chargé de faire des recommandations sur la façon dont la Fondation peut continuer à écouter, apprendre et agir pour lutter contre le racisme à l'interne et accroître l'octroi de subventions à des communautés noires. Ces recommandations ont servi de fondement pour le plan d'action de la FTO contre le racisme anti-Noirs, qui s'aligne sur le plan d'action de la Direction générale de l'action contre le racisme de la fonction publique de l'Ontario et qui est axé sur les pratiques exemplaires du secteur philanthropique.	P : Possible (3)	I : Modéré (3)	Risque moyen (9)	Ce risque est généralement beaucoup atténué. La FTO accorde une grande importance à l'accès équitable à ses subventions; elle contrôle ce domaine et adapte ses activités ainsi que ses stratégies en permanence, selon les besoins.
4	Investir les fonds accordés pour l'octroi de subventions dans les communautés ontariennes	En raison d'un taux de vacance élevé, une ou plusieurs ÉÉDS pourraient ne pas exercer	Prestation/ Fonctionnement – Ressources humaines, Continuité des activités	- Des appels sont faits tous les mois à l'équipe chargée des nominations du bureau du ministre pour passer en revue et soutenir les nominations au sein de ÉÉDS. - Le comité de la gouvernance et des politiques et le conseil d'administration de la FTO examinent tous	Peu probable (2)	Élevé (4)	Risque moyen (8)	Continuer à examiner et évaluer l'efficacité des mesures de contrôle et des

#	Objectif	Énoncé de risque	Catégorie de risque	Mécanismes de contrôle	Probabilité (1-5)	Impact (1-5)	Évaluation des risques (qui restent)	Stratégies d'atténuation/ Plan d'action
	conformément à la stratégie d'investissement	leurs activités, ce qui compromettrait la capacité de la FTO d'octroyer des subventions de manière efficace et responsable.		les trimestres l'état des nominations. - Des processus sont en place pour la continuité des activités s'il arrivait que le nombre de bénévoles soit inférieur aux exigences. - En 2018, la FTO a mis en œuvre une stratégie consistant à recruter des évaluateurs de dossiers bénévoles temporaires chargés d'évaluer les demandes avec les membres des ÉÉDS nommés par le gouvernement, en mettant l'accent sur les régions qui ont un grand besoin de bénévoles.				stratégies d'atténuation.
5	Investir les fonds accordés pour l'octroi de subventions dans les communautés ontariennes conformément à la stratégie d'investissement Démontrer une intendance efficace et responsable des fonds publics	En cas de réduction du budget alloué à la FTO, la capacité des communautés de se rétablir et d'avoir un impact positif sur la population ontarienne serait réduite. Cela aura aussi un impact négatif sur le fonctionnement de la FTO.	Gouvernance/ Reddition de comptes – Contrôle/ Conformité Prestation/ Fonctionnement – Ressources humaines, Continuité des activités	- La FTO démontre constamment l'optimisation des ressources. - Ce risque ne peut toutefois pas être éliminé complètement par la FTO. - La politique de la FTO exige qu'un montant équivalant au moins à 6 mois de coûts de fonctionnement fixes soit conservé dans les réserves. - Les états financiers trimestriels ont été revus par le Comité des finances et de vérification et le conseil d'administration.	I : Élevé (3)	Très élevé (5)	Risque moyen-élevé (15)	Continuer à examiner et évaluer l'efficacité des mesures de contrôle et des stratégies d'atténuation.
6	Investir les fonds accordés pour l'octroi de subventions dans les communautés ontariennes conformément à la stratégie d'investissement Démontrer une intendance efficace et responsable des fonds publics	Les perturbations opérationnelles peuvent entraîner un risque élevé d'épuisement professionnel, une baisse de l'engagement des employés et une rotation du personnel, ce qui entrave la capacité de la	Prestation/ Fonctionnement – Ressources humaines, Continuité des activités Perception du public/ Rendement des parties prenantes	- Communications régulières de la part du directeur général à tous les employés. - On donne suite, de façon appropriée, aux sondages semestriels menés auprès des employés. - Le comité de la culture et de l'engagement des employés a déterminé des stratégies pour faire face aux préoccupations du personnel, p. ex., développement du leadership, établissant de quelle façon des initiatives axées sur le mieux-être peuvent servir à stimuler l'engagement des employés. - Durant la pandémie de COVID-19, l'équipe de direction a fait preuve de sollicitude, fournissant des mises à jour régulièrement, permettant des horaires de travail souples et offrant du soutien supplémentaire au besoin. Il n'y a donc pas eu de	Possible (3)	Élevé (4)	Risque moyen-élevé (12)	Continuer à examiner et évaluer l'efficacité des mesures de contrôle et des stratégies d'atténuation.

#	Objectif	Énoncé de risque	Catégorie de risque	Mécanismes de contrôle	Probabilité (1-5)	Impact (1-5)	Évaluation des risques (qui restent)	Stratégies d'atténuation/ Plan d'action
		FTO d'atteindre ses objectifs généraux.		baisse de productivité. Le personnel a plutôt fait preuve de souplesse et s'est adapté rapidement pour dispenser les programmes de façon à répondre aux besoins du secteur. • Le service Talent et Engagement surveille l'engagement des employés et organise des séances de formation pertinentes, p. ex. sur la santé mentale, le mieux-être et la résilience.				
7	Démontrer une intendance efficace et responsable des fonds publics	Le manque de successeurs viables pouvant occuper des postes clés de cadres supérieurs peut empêcher la Fondation de donner suite, au moment opportun, à ses engagements.	Prestation/ Fonctionnement – Ressources humaines, Continuité des activités; Perception du public Rendement des parties prenantes	- L'Équipe de la haute direction a approuvé une stratégie de rétention des talents en 2018. Dans le cadre de cette stratégie, la FTO évalue continuellement le risque de départ de toutes les personnes qui occupent un poste clé et des employés dont le rendement est élevé. - Un plan de relève est en place pour tous les postes de haute direction.	Possible (3)	Modéré (3)	Risque moyen (9)	Continuer à examiner et évaluer l'efficacité des stratégies d'atténuation.
8	Démontrer une intendance efficace et responsable des fonds publics	En raison de l'augmentation de la fréquence et de la créativité des attaques des auteurs de menaces à l'échelle mondiale, le risque d'une violation des données de la FTO est plus probable, ce qui peut entraîner une atteinte à la réputation, une perte de confiance du public, des	Prestation/ Fonctionnement – Continuité des activités, Information/ protection de la vie privée, information et technologie de l'information Perception du public/ Rendement des parties prenantes, réputation	Les stratégies suivantes sont en place pour atténuer les risques liés à la gouvernance, l'intégrité et la protection des données : Personnel - Programme annuel de sensibilisation à la sécurité pour tout le personnel et campagnes mensuelles de simulation d'hameçonnage. Processus - Plan de continuité des activités et plan de rétablissement après catastrophe liée à la TI de la FTO. - Des copies de sauvegarde conservées sur place et à l'extérieur (nuage) des données et des systèmes de la FTO. - Surveillance permanente de l'infrastructure pour permettre des avis de problèmes potentiels. - Politique sur la cyberassurance en place avec des renouvellements et des examens annuels pour assurer une protection adéquate.	P : Probable (4)	I : Élevé (4)	Risque moyen-élevé (16)	Poursuivre la mise en œuvre de la stratégie de cybersécurité de la FTO et l'évaluation de son efficacité. Continuer à examiner et évaluer l'efficacité des mesures de contrôle et des stratégies d'atténuation.

#	Objectif	Énoncé de risque	Catégorie de risque	Mécanismes de contrôle	Probabilité (1-5)	Impact (1-5)	Évaluation des risques (qui restent)	Stratégies d'atténuation/ Plan d'action
		pénalités et des enquêtes réglementaires, des coûts de litige et des coûts d'assurance plus élevés.		- La surveillance et la gestion de l'assistance technique et de l'infrastructure liés à la TI ont été imparties à un fournisseur de TI qui est le meilleur de sa catégorie. - Évaluations de sécurité bisannuelles effectuées par le fournisseur du système de sécurité. - Création d'un comité sur la gouvernance des données. - La FTO a élaboré et mis en œuvre des politiques, des processus et des procédures qui servent à minimiser son exposition à tout risque associé à l'initiative relative à un gouvernement ouvert. - La FTO a en place une solide structure pour la gestion de l'information et des fournisseurs et pour les communications qui lui permet de gérer efficacement tout mauvais usage potentiel des renseignements. Technologie - Nouvelle génération de système pare-feu et de prévention des intrusions. - Cryptage des données sur les portables de la FTO. - Utilisation du meilleur système de protection contre les virus et les logiciels malveillants au point terminal.				
9	Démontrer une intendance efficace et responsable des fonds publics	En raison d'événements de type cygne noir, les opérations de la FTO pourraient être gravement affectées, ce qui réduirait la capacité de la FTO ou l'empêcherait de remplir son mandat.	Prestation/ Fonctionnement – Continuité des activités Perception du public/ Rendement des parties prenantes, réputation Politique – Résultats Gouvernance/ Reddition de comptes –	- La FTO a un solide plan de continuité des activités qui a été mis à l'épreuve durant la pandémie de COVID-19, sans interruption de services aux demandeurs et aux bénéficiaires de subvention. - En vue d'établir une culture axée sur des renseignements sur les risques, la FTO apprend systématiquement de l'expérience passée.	P : Peu probable (2)	I : Élevé (4)	Risque moyen (8)	En vue de renforcer les plans d'intervention et d'atténuation, la FTO continuera de surveiller même les tendances peu probables et de mettre à l'essai des scénarios improbables, comme les cyber-intrusions, la gestion de la trésorerie, les

#	Objectif	Énoncé de risque	Catégorie de risque	Mécanismes de contrôle	Probabilité (1-5)	Impact (1-5)	Évaluation des risques (qui restent)	Stratégies d'atténuation/ Plan d'action
			Contrôle/ Conformité					vulnérabilités associées à la pandémie, à la situation d'urgence, etc. Continuer d'accroître l'agilité et la résilience à tous les niveaux, soit au sein de l'organisation et de l'équipe de direction et parmi les employés.