

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 2023 – 2026

2023-2024 à 2025-2026

Approuvé par le conseil d'administration le 13 décembre 2022

Table des matières

1. Mandat et orientation stratégique	2
2. Façon dont nous investissons : stratégie d'investissement de la FTO.....	10
3. Aperçu des programmes et des activités actuels et futurs.....	14
4. Priorités stratégiques de la Fondation pour 2023-2024	14
5. Ressources nécessaires pour atteindre les buts et les objectifs.....	16
6. Gestion des risques	17
7. Analyse du milieu.....	20
8. Ressources humaines	27
9. Mesures et cibles de rendement.....	28
10. Données relatives aux finances et au personnel	34
11. Gestion de l'information	35
12. Initiatives réalisées en collaboration avec des tiers	37

Annexes

Annexe A : Plan de mise en œuvre	40
Annexe B : Plan de communication	43
Annexe C : Registre des risques de la FTO.....	46

Résumé

La Fondation Trillium de l'Ontario œuvre à bâtir des communautés saines et dynamiques en Ontario depuis 40 ans cette année. Elle investit dans des organismes sans but lucratif et soutient des programmes et des services qui ont un impact positif.

Les organismes sans but lucratif sont là pour des centaines de milliers d'Ontariens et d'Ontariennes jour après jour. Ils fournissent un soutien social essentiel, favorisent le leadership des jeunes, établissent des liens avec les personnes âgées, construisent une infrastructure communautaire cruciale et bien plus encore. Le secteur offre des avantages sociaux et économiques qui en font un élément essentiel du tissu social de l'Ontario.

Ce plan d'activités traduit l'engagement soutenu de la FTO de bâtir des communautés saines et dynamiques. Il tient également compte des priorités du gouvernement de l'Ontario, tant à court terme pour continuer de 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 2023-2024 :

- la source Fonds pour les communautés résilientes pour aider le secteur sans but lucratif à se rétablir et à augmenter sa capacité, sa résilience et sa viabilité et pour favoriser la prospérité de la population de l'Ontario.
- la source Immobilisations pour bâtir l'infrastructure communautaire cruciale du secteur sans but lucratif.
- le Fonds Perspectives Jeunesse (FPJ) pour aider les groupes et les partenariats communautaires à améliorer le mieux-être des jeunes et des familles en mettant l'accent sur les communautés autochtones et noires.
- des partenariats qui renforceront l'impact du secteur sans but lucratif de l'Ontario.
- un budget équilibré et une gestion efficace des dépenses de fonctionnement.
- des opérations efficaces et efficaces qui comprennent : une évaluation et une mesure continues des subventions de la FTO; une approche axée sur la priorité au numérique pour permettre aux demandeurs et aux bénéficiaires de subvention d'accéder aux subventions de la FTO; une infrastructure numérique solide et sûre; des communications claires et cohérentes pour maintenir la bonne réputation de la Fondation; des ressources et du soutien pour continuer à constituer une équipe d'employés hautement qualifiés et engagés.

1. Mandat et orientation stratégique

Mandat

La mission de la Fondation Trillium de l'Ontario (FTO) est de 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.

Pendant ses 40 années d'octroi de subventions, la FTO a investi plus de 2,6 milliards de dollars dans plus de 28 000 subventions, ayant un impact dans les communautés allant de Windsor à Cornwall et à Kenora. Les subventions de la FTO aident la plupart des 444 communautés de la province, ce qui influe sur le mieux-être social et économique des Ontariennes et des Ontariens.

En tant qu'organisme du gouvernement, la FTO rend des comptes au ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport (MTCS), et s'assure que ses programmes de financement s'harmonisent avec les priorités du gouvernement, conformément à la lettre de mandat du ministre, et que les fonds sont investis 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. Les valeurs de la FTO sont les suivantes :

- 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.
- Viser la diversité, l'équité et l'inclusion dans tout ce que nous faisons.

Bâtir des communautés saines et dynamiques

La FTO appuie des centaines d'organismes sans but lucratif qui offrent d'importants programmes et soutiens dans un large éventail de secteurs en vue d'améliorer la vie de la population de l'Ontario. La compétence et la capacité opérationnelles de la FTO lui permettent d'administrer de manière efficace et efficiente ses programmes de subventions chaque année, au nom du gouvernement de l'Ontario.

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

En plus de ses sources de subvention de base financées par l'entremise du MTCS, la FTO administre le Fonds Perspectives Jeunesse au nom du ministère des Services à l'enfance et des Services sociaux et communautaires (MSESC). Le programme offre des subventions et des 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.

Dans le cadre de ses activités d'octroi de subventions, la FTO soutient et surveille un portefeuille de plus de 2 600 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 Immobilisations, Démarrage et Croissance, et du Fonds Perspectives Jeunesse.

Et en tant qu'organisme subventionnaire de longue date, la FTO a mis sur pied et administré de nombreux autres programmes de subventions pertinents, pour le compte du gouvernement de l'Ontario. Elle demeure ouverte aux possibilités qui appuient les priorités du gouvernement et qui contribuent à renforcer le dynamisme et la résilience des communautés.

Mission :

La mission de la FTO est de 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, en optimisant les ressources pour les contribuables, et en respectant les priorités suivantes :

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

Assurer la stabilité alors que le secteur sans but lucratif s'adapte à une nouvelle normalité

La FTO continuera aussi à respecter les priorités du gouvernement visant le rétablissement et la résilience des organismes sans but lucratif. Elle continuera aussi à investir pour aider le secteur sans but lucratif à favoriser la vigueur et la résilience des organismes au cours de l'année à venir en investissant dans des projets pertinents et cruciaux qui permettront au secteur de continuer à bâtir des communautés saines et dynamiques à l'avenir.

Au cours de la période la plus déstabilisante de la pandémie, les répercussions pour le secteur sans but lucratif de l'Ontario ont été incommensurables, car les organismes ont fait face à d'importants défis en matière de viabilité tout en subissant de fortes pressions pour répondre à la demande accrue de services communautaires.

Les organismes sans but lucratif continuent de faire face à de nombreux défis quant à leur rétablissement à long terme, mais ils trouvent de nouvelles solutions et possibilités pour poursuivre le renforcement de leur capacité et de leur viabilité.

Le Fonds pour les communautés résilientes aide les organismes à combler leurs besoins immédiats, à moyen et à long terme en vue de leur reconstruction et rétablissement. Il a été instauré en réaction aux impacts immédiats de la pandémie et a été adapté au fil du temps pour faire face à la perturbation générale subie par le secteur sans but lucratif. Le programme tient compte du fait que les organismes ont toujours besoin de temps et de ressources pour se rétablir. Ils sont confrontés à des problèmes de collecte de fonds, de manque de personnel et de bénévoles, d'augmentation des dépenses et d'une myriade de besoins communautaires changeants. Le programme s'efforce de répondre aux besoins du secteur grâce à des subventions qui aident les organismes à rétablir leurs capacités et à renforcer leur résilience et leur viabilité.

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. Le plan d'activités est également fondé sur trois facteurs pertinents : l'état et les besoins du secteur; les priorités et les directives du gouvernement; le mandat de la FTO, sa stratégie d'investissement et sa capacité d'exécution.

La FTO améliore la santé et le bien-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 2023 – 2026

Réalisation de la stratégie d'investissement de la FTO : La FTO établira trois dates limites pour les subventions pour la période 2023 – 2026, soit deux dates limites pour le Fonds pour les communautés résilientes et une pour la subvention d'immobilisations.

Le Fonds pour les communautés résilientes : Il est important pour 2023-2024 d'assurer la stabilité et de renforcer la résilience du secteur.

Le Fonds pour les communautés résilientes a été créé en 2020-2021 pour aider les organismes des secteurs du sport et des loisirs, des services sociaux, des arts et de la culture, et de l'environnement à renforcer leurs capacités, leur résilience et leur viabilité afin qu'ils puissent offrir des programmes et des services communautaires significatifs tout en continuant à s'adapter aux besoins changeants des communautés.

Les organismes sans but lucratif de tous les secteurs financés par la FTO continuent de faire face à divers défis et d'être affectés de différentes manières, notamment leur capacité d'embaucher et de conserver le personnel et les bénévoles, l'évolution et l'augmentation des besoins communautaires, la diminution des collectes de fonds, les lacunes de la chaîne d'approvisionnement et la hausse des coûts de fonctionnement. La FTO gèrera de nouveau le Fonds pour les communautés résilientes en 2023-2024 afin de répondre aux besoins du secteur sans but lucratif.

Au cours des deux dernières années, le Fonds pour les communautés résilientes a été modifié pour tenir compte de certains changements dans l'environnement existant et des défis auxquels le secteur a dû faire face. La FTO continuera d'apporter de légères modifications aux lignes directrices du Fonds pour les communautés résilientes pour s'assurer qu'elles sont toujours pertinentes pour les organismes sans but lucratif dispensant des programmes et des services ayant une incidence sur les Domaines d'action de la stratégie d'investissement 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 l'équipement nécessaire, ainsi qu'à renforcer leur viabilité à long terme afin qu'ils puissent continuer à répondre aux besoins de la communauté. Il y aura deux dates limites en 2023-2024.

Source Immobilisations : La FTO continuera aussi à répondre aux besoins en matière d'infrastructure du secteur sans but lucratif par l'entremise de la source Immobilisations. Les subventions d'immobilisations aident les organismes sans but lucratif à répondre aux besoins de la

communauté en améliorant l'infrastructure dont les Ontariens et les Ontariennes ont besoin pour prospérer. Les subventions d'immobilisations financeront des projets qui : améliorent l'accès aux endroits, aux installations, aux programmes, aux activités et aux services communautaires; améliorent les programmes et les services et les rendent plus efficaces; font un meilleur usage de la technologie afin que les organismes puissent aider les membres de la communauté à participer pleinement à la vie communautaire.

Les projets qui sont financés comprennent : une utilisation accrue des lieux, de la superficie en pieds carrés ou des heures disponibles dans les lieux communautaires; des réparations, des améliorations ou des rénovations; l'amélioration des installations ou des endroits pour les rendre accessibles à tous; l'achat d'équipement fixe et non fixe.

Le financement pour les immobilisations de la FTO a toujours été très recherché et le secteur sans but lucratif continue d'en avoir besoin. En 2023-2024, il y aura une seule date limite.

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 et en donnant la priorité aux communautés autochtones et noires. Dans le cadre du FPJ, du financement continuera d'être accordé par l'entremise de trois sources de subvention : innovations pour les jeunes, innovations des systèmes et innovations pour les familles. De plus, les subventions pour la reprise économique et la résilience, octroyées au nom du ministère des Affaires civiques et du Multiculturalisme (MACM) en 2022-2023, continueront d'être surveillées, dans le cadre de l'engagement continu envers le Plan d'action pour les jeunes Noirs (PAJN).

Surveillance continue des subventions ayant été octroyées : La FTO continue de surveiller plus de 2 600 subventions ayant été octroyées dans le cadre du Fonds pour les communautés résilientes, du Fonds pour le développement des collectivités, du Fonds Perspectives Jeunesse, ainsi que de la source d'investissement Immobilisations. Il reste quelques subventions qui font l'objet d'une surveillance dans le cadre de la source d'investissement Croissance. La FTO surveille les subventions ayant été octroyées afin d'assurer la reddition de comptes quant à l'octroi des subventions, l'examen continu des risques et l'obtention des résultats escomptés par les bénéficiaires.

2024 – 2026

La FTO examinera tous les résultats pertinents issus de l'examen du mandat et les données sur les besoins du secteur.

2) 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, renforcer la capacité du secteur dans le domaine de la recherche et du développement, accédant à la finance sociale 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 :

- 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.
- Adopter des approches équitables pour ses activités et investir dans des projets et des partenariats.

La FTO soutient également l'accroissement de la capacité du secteur dans le cadre du programme de renforcement de la capacité intégré au Fonds Perspectives Jeunesse, ainsi que par l'entremise de mécanismes de soutien pour la mesure, l'évaluation et l'établissement de rapports, les ressources provenant d'un fournisseur de services de recherche tierce partie.

3) 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 le gouvernement 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 40 ans d'expérience dans l'octroi de subventions, la Fondation est devenue un des principaux bailleurs de fonds, dont l'approche est efficace, efficiente, responsable et fondée sur des faits probants, 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 de démontrer l'optimisation de ses ressources aux contribuables.
- **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 systèmes de surveillance et de reddition de comptes sur le plan financier sont conçus pour maximiser la gouvernance, la responsabilité et l'efficience.
- **Gestion efficace des finances et des dépenses** : La FTO a octroyé plus de 110 millions de dollars en 2022-2023 aux communautés locales en veillant à ce que les fonds soient affectés de manière appropriée dans les régions qu'elle dessert, à ce que le budget de fonctionnement soit conforme aux affectations financières et à ce que les directives du gouvernement soient respectées, notamment en matière de rémunération, de biens immobiliers et d'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 MTCS et les autres priorités clés du gouvernement :
 - Transparence et responsabilité
 - Prise de décisions fondées sur des faits probants

- Résultats démontrés
 - Modernisation de la prestation des services
 - Solide gouvernance et gestion des risques
 - Priorité au numérique et accent mis sur le client
 - Amélioration de l'efficacité (coûts et fonctionnement)
 - Coordination intergouvernementale
 - Soutien de la relance sur le plan social et économique
- **Processus d'octroi de subventions tirant profit des connaissances locales** : Les bénévoles sont un élément crucial du processus d'évaluation des demandes de subvention de la FTO. Ils apportent 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 dans la communauté. Jusqu'à 336 bénévoles participent aux équipes d'évaluation des demandes de subvention dans 16 régions. De plus, le Comité d'évaluation des demandes de subvention compte 18 membres, qui évaluent les demandes présentées dans le cadre du Fonds Perspectives Jeunesse.
 - **Service à la clientèle** : La FTO a adapté son service et son soutien à la clientèle afin de fournir une aide en ligne et numérique complète, en plus de celle qui est offerte par notre Centre de soutien (téléphone et courriel) et lors des diverses séances d'information organisées tout au long de l'année. En outre, les chefs de programme offrent un soutien individuel plus approfondi aux demandeurs et aux demandeurs potentiels, et ils offrent un soutien continu aux bénéficiaires de subvention, de l'intégration jusqu'à la clôture de la subvention.
 - **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.
 - **Soutien des efforts du gouvernement en vue de la reprise** : 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 2023-2024, les fonds continueront d'être investis dans le but de permettre aux organismes sans but lucratif de renforcer leur capacité, leur résilience et leur viabilité, ce qui aura un impact positif sur les communautés qu'ils desservent.
 - **Innovier et s'aligner sur les tendances actuelles et futures du monde du travail** : Au cours des deux dernières années, la FTO a mis en œuvre avec succès plusieurs mesures qui correspondent directement à l'Initiative pour les emplois dans les collectivités du gouvernement. Elle a adopté une nouvelle façon de travailler, moins coûteuse, qui met l'accent sur sa présence dans les communautés locales de l'Ontario. En adoptant une approche novatrice quant à la façon de travailler de son équipe, la FTO a réduit de 97 % l'empreinte immobilière de son bureau de Toronto. Les montants économisés sur les coûts immobiliers seront investis dans le budget des subventions.
 - Les employés de la FTO sont présents dans plus de 50 communautés de la province (de Windsor à Cornwall, de Sudbury à Dryden, de Hamilton à Sault Ste. Marie). Le fait que les employés vivent et travaillent dans de nombreuses régions de l'Ontario permet à la FTO d'approfondir sa compréhension du caractère unique de chacune de nos communautés.

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 éventail de secteurs qui englobent les suivants : arts et culture, sports et loisirs, environnement, et services sociaux.

La stratégie d'investissement décennale (2015 – 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 fournit un cadre pour ce que la FTO investit et comment elle le fait. Les six Domaines d'action de la FTO définissent ce que nous finançons et, en particulier, l'impact que les bénéficiaires de subvention sont censés avoir dans leur communauté. Différentes sources guident la façon dont les subventions sont octroyées 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.

Le Fonds pour les communautés résilientes a été instauré en 2020, le financement étant axé sur des projets centrés sur la stabilisation et le rétablissement de la capacité des organismes du secteur sans but lucratif. Les organismes poursuivant leur adaptation à leur environnement changeant, la FTO accordera des subventions à des projets qui continuent de favoriser le rétablissement de la capacité et qui renforcent la résilience et la viabilité, afin de répondre aux besoins évolutifs des communautés.

Domaines d'action

La stratégie d'investissement vise à appuyer des projets communautaires répondant aux besoins et permettant de relever les défis locaux. Ces Domaines d'action guident « 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 de subvention actuelles

En plus d'administrer le Fonds pour les communautés résilientes depuis 2020, la FTO octroie des subventions en fonction des sources Démarrage, Croissance et Immobilisations depuis 2015 pour des projets communautaires pouvant avoir le plus d'impact et lui permettant d'obtenir un large éventail de données et de connaissances utiles.

- **Fonds pour les communautés résilientes** : Financement accordé pour aider les organismes sans but lucratif à renforcer leur résilience et à dispenser efficacement des programmes et des services permettant de répondre aux besoins changeants des communautés.
- **Source Immobilisations** : Le soutien de l'infrastructure est essentiel pour favoriser la participation des communautés. Le financement des immobilisations aide à accroître l'accès aux lieux et aux programmes communautaires, à en augmenter la portée et à les améliorer.

Les sources Démarrage et Croissance sont en suspens tandis que la FTO administre le Fonds pour les communautés résilientes. La source Démarrage a aidé les organismes à mettre sur pied des projets à l'étape conceptuelle, tandis que la source Croissance a permis de financer des projets communautaires fondés sur des faits probants et ayant un plus grand impact dans leur communauté.

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. Les subventions de croissance permettaient aux organismes de lancer, reproduire ou adapter un programme, ou encore d'élargir un programme offert ou d'en améliorer la qualité.

Autres programmes de subventions

- **Fonds Perspectives Jeunesse (FPJ)** : Subventions et soutiens offerts pour renforcer la capacité 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 investir dans des groupes communautaires dirigés par des jeunes et des partenariats jeunes-adultes en vue d'envisager différentes approches et de nouvelles idées ou d'accroître la portée ou l'impact de projets gagnants auprès des jeunes de 12 à 25 ans.
 - **Innovations pour les familles** : Pour investir dans des groupes communautaires dirigés par des parents, des tuteurs ou des personnes responsables en vue d'envisager différentes approches et de nouvelles idées ou d'accroître la portée de projets communautaires gagnants auprès des parents, tuteurs et personnes responsables.
 - **Innovations des systèmes** : Pour investir dans des 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.

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;
- 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.

Prise 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 16 équipes d'évaluation des demandes de subvention et 18 bénévoles du Comité d'évaluation des demandes de subvention du FPJ évaluent les subventions 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

- **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.

Facteurs stratégiques

Le plan d'activités s'appuie sur trois facteurs clés qui permettent à la FTO de définir ses priorités annuelles :



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

Les personnes isolées ont des liens dans leur communauté

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

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

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

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

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

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

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

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

Les Ontariens adoptent un mode de vie actif

Les personnes marginalisées assument des rôles de leaders dans leur communauté

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

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

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

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

Les gens sont engagés dans la création artistique communautaire

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

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

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

Les gens obtiennent un emploi et le conservent

Les gens deviennent entrepreneurs

Infrastructures pour des activités physiques structurées et non structurées



Les groupes diversifiés collaborent pour améliorer la vie communautaire



3. Aperçu des programmes et des activités actuels et futurs

Investissements communautaires :

Les activités de la FTO se concentrent principalement sur son programme d'octroi 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.

Accroissement de la viabilité

Près des deux tiers des organismes sans but lucratif ont connu une augmentation de la demande de services durant la pandémie de COVID-19, tandis que leur stabilité financière est restée précaire pour 34 % d'entre eux. Les organismes font face à des défis constants pour assurer leur viabilité au cours de cette période post-COVID, en raison de la pénurie de personnel, de l'augmentation des coûts et des revenus moins élevés générés. Le Fonds pour les communautés résilientes sera prolongé jusqu'en 2023-2024 pour répondre à ces besoins persistants du secteur, les organismes sans but lucratif continuant à rétablir leur capacité et à renforcer leur résilience et leur viabilité.

Stratégie d'investissement pour les subventions

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

Autres programmes de subventions

La FTO administre le Fonds Perspectives Jeunesse 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.

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 2023-2024

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.
- Fournir du soutien pour le rétablissement du secteur sans but lucratif, conformément aux priorités du gouvernement et aider ce secteur à se rétablir, prendre de l'essor et prospérer. Les subventions aident le secteur sans but lucratif à se remettre le plus rapidement possible, 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, durabilité et gestion des dépenses
- Transparence et reddition de comptes
- Gestion des risques
- Gestion des effectifs
- Diversité et inclusion
- Collecte de données
- Prestation numérique et service à la clientèle

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 tout en optimisant le rendement, l'efficience 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, y compris la sensibilisation des demandeurs, réduire les coûts de sensibilisation et augmenter le nombre de demandes bien remplies.
- 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.
- Optimiser le numérique pour soutenir les équipes d'évaluation des demandes de subvention dans l'évaluation des demandes.
- 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 et de modules, ainsi que de l'encadrement individuel ou en groupe et de séances d'information fournis par le Centre de soutien.
- Appuyer les demandeurs ayant essuyé un refus pour les aider à améliorer leurs futures demandes.
- Soutenir les bénéficiaires de subvention dans leurs efforts visant à répondre aux attentes de leurs projets liés à la subvention grâce à un processus rigoureux d'intégration et de suivi.

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 à 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 pertinentes d'octroi de subventions avec des partenaires gouvernementaux qui partagent les mêmes priorités

- Un financement accru de la part du gouvernement de l'Ontario dans les sources de subventions actuelles de la FTO 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.
- La FTO peut repérer les programmes de subventions gouvernementaux pertinents qu'elle pourrait administrer afin de tirer parti de sa solide infrastructure avec un maximum d'efficacité.
- En plus du financement reçu du MTCS et du MDESC (pour le programme FPJ), la FTO administre actuellement un million de dollars en subventions servant à soutenir le Fonds de rétablissement et de résilience économiques du MACM dans le cadre du Plan d'action pour les jeunes noirs de la province.
- La FTO a également réussi à obtenir des fonds fédéraux dans le cadre de son programme d'investissements en partenariat, notamment 750 000 \$ reçus en 2022-2023 pour administrer en Ontario le fonds lié au Programme de préparation à l'investissement d'Emploi et Développement social Canada (ESDC), dans le cadre de notre partenariat de financement social Catalyst.
- Par l'entremise de son processus d'approvisionnement, la FTO accorde des contrats pour des services clés qui l'aident à administrer ses programmes de subventions et à assurer des activités de mesure et d'évaluation efficaces. Par exemple, des services sont actuellement fournis par La Commission des étudiants du Canada pour soutenir le renforcement de la capacité d'évaluation et la production de rapports pour les bénéficiaires du Fonds Perspectives Jeunesse, et des services de mesure, d'évaluation et de production de rapports sont fournis par un fournisseur de services de recherche tierce partie pour les bénéficiaires de subvention dans le cadre du programme d'investissements communautaires.

5. Ressources nécessaires pour atteindre les buts et les objectifs

Budget : Pour atteindre les objectifs du plan, la FTO présume qu'elle obtiendra pour 2023-2024 un financement total de 120,8 millions de dollars du gouvernement de l'Ontario, soit 103,5 millions de dollars de la part du MTCS (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. Cela est passé à 8 \$ pour chaque dollar financé dans le cadre du Fonds pour les communautés résilientes en raison de la forte demande de fonds découlant des répercussions 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 efficients, 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 2023-2024.

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. Les bénévoles participent aux équipes d'évaluation des demandes de subvention. Jusqu'à 336 bénévoles consacrent de leur temps pour recommander des subventions communautaires à octroyer et jusqu'à 18 bénévoles font de même pour le Fonds Perspectives Jeunesse. Toutes les recommandations de subventions sont approuvées par le conseil d'administration de la FTO.

Activités d'octroi de subventions : Les activités liées aux demandes et aux subventions de la FTO sont menées par un personnel expérimenté possédant une expérience spécialisée qui permet à l'organisme de gérer le processus de demandes et de subventions de manière efficace et efficiente, en faisant preuve d'une grande responsabilité, tout en offrant un excellent service à la clientèle. Le processus orienté vers le client comprend : toutes les ressources et tous les soutiens pour les demandeurs et la sensibilisation de ces derniers afin de permettre à tout organisme admissible de présenter une demande, allant de l'avis donné aux demandeurs jusqu'au soutien des bénéficiaires. Les processus internes sont transparents, équitables et responsables et ils permettent aux employés et aux bénévoles de fournir efficacement des services pertinents de sensibilisation, d'évaluation, de soutien et de suivi aux demandeurs. L'investissement de la FTO dans l'infrastructure des subventions permet de répondre aux exigences techniques et en matière de sécurité en constante évolution, tout en continuant à améliorer le cheminement des demandeurs et des bénéficiaires de subvention.

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 un certain nombre de stratégies d'atténuation des risques pour l'organisme et au niveau des projets et des processus de gestion 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 2023 – 2026

But	Objectifs	Mesure*	Cible annuelle 2023-2024	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 budgets 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 investissements permettant d'obtenir les résultats projetés	80 %	Les bénéficiaires de subvention ne produisent pas l'impact escompté La FTO ou ses partenaires 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, renforcer la capacité du secteur dans le domaine de la recherche et du développement, accédant à du financement social et faisant une meilleure utilisation des données et des faits probants	Dollars obtenus grâce à un partenariat	≥ 1 \$	La FTO n'attire pas de contributions de la part de partenaires	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
	Envisager de nouvelles possibilités d'octroi de subventions avec des partenaires gouvernementaux en fonction des priorités communes	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 2023 – 2026

		FAIBLE (1-6)	MOYEN (7-10)	MOYEN-ÉLEVÉ (11-19)		ÉLEVÉ (20+)
Probabilité	5					
	4			L'incapacité d'effectuer des rajustements de la rémunération en fonction de l'inflation peut entraîner un risque élevé de baisse de l'engagement des employés et de rotation du personnel, ce qui entrave la capacité de la FTO d'atteindre ses objectifs généraux.	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			<p>Les bénéficiaires de subvention de la FTO n'obtiennent pas les résultats visés.</p> <p>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.</p> <p>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.</p>	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 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 élevé de postes vacants, 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 2023 – 2026 se trouve à la page 46.

7. Analyse du milieu

L'analyse du milieu évalue les facteurs externes et internes qui ont le plus d'impact sur les activités de la FTO et sa capacité de remplir sa mission.

Évaluation des parties prenantes

Les parties prenantes de la FTO englobent le gouvernement de l'Ontario, par l'entremise du MTCS, 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 renseignements grâce à la participation des bénéficiaires de subvention et des rapports préparés par ceux-ci, 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.

Rétablissement du secteur sans but lucratif

Des données recueillies par la FTO auprès des demandeurs et des bénéficiaires de subvention, ainsi que celles provenant de sondages menés 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 éprouvent des difficultés en raison de ce qui suit¹ :

- Coûts de fonctionnement plus élevés
- Demande accrue de services
- Maintien en poste des employés et épuisement professionnel
- Diminution du nombre de bénévoles
- Revenus provenant de dons et d'activités de collecte de fonds
- Infrastructure et compétences numériques pour soutenir la poursuite des programmes virtuels

¹ https://theonnc.ca/wp-content/uploads/2021/07/2021_ONN_State-of-the-Ontario-Nonprofit-Sector_FR_V2-1.pdf

Les organismes sans but lucratif doivent composer avec des coûts de fonctionnement plus élevés et des revenus plus faibles².

- 83 % des organismes sans but lucratif font état d'une augmentation de leurs coûts de fonctionnement (par rapport à 64 % dans le sondage de 2021). La hausse des coûts est en grande partie attribuable à l'inflation et est accentuée par la baisse des revenus générés par les dons.

Les ressources humaines causent d'importants problèmes.

- 65 % des organismes sans but lucratif font état de défis quant au maintien en poste et au recrutement du personnel, un tiers d'entre eux affichant des taux de postes vacants supérieurs à 10 %. Cette situation est attribuable au stress et à l'épuisement professionnel du personnel, à une pénurie de personnes possédant les compétences nécessaires pour la prestation virtuelle des programmes, ce qui se fait de plus en plus fréquemment, ainsi qu'à la rémunération et aux salaires moins compétitifs qui caractérisent le secteur.
- La pénurie de bénévoles est généralisée : 2/3 des organismes ont déclaré avoir perdu des bénévoles au cours de l'année écoulée et le recrutement de nouveaux bénévoles constitue toujours un défi.
- 50 % des organismes ont déclaré que ces problèmes liés au personnel et aux bénévoles les ont amenés à modifier ou à réduire les programmes et les services qu'ils offrent.

La majorité des organismes sans but lucratif ont déclaré que la demande avait évolué et augmenté durant la pandémie et par la suite.

- Pour près des trois quarts des organismes sans but lucratif, la demande de services a augmenté, cette augmentation ayant été de 11 points de pourcentage depuis 2021. Cette situation est très répandue dans tous les sous-secteurs.

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

- Dans l'ensemble, 34 % des organismes sans but lucratif ont déclaré que leur viabilité financière se limitait à 12 mois. Comme en 2021, où le pourcentage était de 35 %, il s'agit d'une amélioration par rapport à 2020, où 51 % des organismes n'étaient pas financièrement viables.

Secteurs visés par les subventions

Bien que les grands défis et les répercussions découlant de la COVID-19 n'aient pas tous été les mêmes pour les différents sous-secteurs du secteur sans but lucratif, la transition vers la « nouvelle normalité » pose des problèmes communs à tous. L'inflation et le coût de la vie élevés enregistrés actuellement causent des soucis financiers aux membres des communautés, ce qui accroît la demande de services et les coûts de fonctionnement pour les organismes qui tentent de répondre à cette demande accrue et changeante. En outre, les dons de bienfaisance sont limités en raison des budgets serrés des ménages, réduisant ainsi les revenus des organismes. Cette situation est aggravée par la réduction progressive des programmes de financement gouvernementaux visant à offrir du soutien et à favoriser le rétablissement à la suite de la COVID-19, ce qui oblige les organismes du secteur à faire plus avec moins.

Cela est vrai tant pour le secteur sans but lucratif dans l'ensemble que pour les quatre sous-secteurs financés par la FTO qui jouent un rôle fondamental dans la vie communautaire des Ontariennes et des Ontariens. En raison des répercussions des défis actuels caractérisant la situation avec laquelle les organismes doivent composer, conjuguées aux impacts des deux premières années de la pandémie qui persistent, les besoins et les priorités varient toujours selon les secteurs. Étant donné les

² https://theonn.ca/wp-content/uploads/2021/07/2021_ONN_State-of-the-Ontario-Nonprofit-Sector_FR_V2-1.pdf

différences quant à la stabilité financière, à la capacité opérationnelle et aux besoins communautaires, les expériences vécues dans ces secteurs sont variées :

- Les services essentiels font face à une demande sans cesse croissante, car la situation économique des communautés pousse de plus en plus d'Ontariens et d'Ontariennes à se tourner vers les organismes sans but lucratif pour obtenir des services essentiels répondant à leurs besoins fondamentaux. Ces organismes sont également confrontés à des problèmes d'épuisement professionnel et de maintien en poste du personnel, ainsi qu'à des coûts de fonctionnement plus élevés, car ils sont eux-mêmes aux prises avec l'inflation et la hausse des coûts d'emprunt.
- D'autres sous-secteurs, essentiels plus que jamais à la culture et aux liens 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. Alors que ces organismes rouvrent leurs portes et accueillent de nouveau les membres de la communauté dans leurs locaux et pour leurs programmes, ils doivent composer avec la même hausse des coûts que celle observée dans l'économie ontarienne, à laquelle s'ajoutent deux années de perte de revenus et des difficultés de recrutement de personnel et de bénévoles.

Voici un résumé de l'état des sous-secteurs à but non lucratif financés par la FTO :

Sport et loisirs

L'inactivité physique a été un défi pour un grand nombre d'Ontariennes et d'Ontariens pendant la COVID-19, car elle a annulé d'importants bienfaits pour le mieux-être physique et mental, ainsi que d'importants liens sociaux et communautaires. Tout particulièrement pour les jeunes qui comptent sur les activités sportives organisées dans la communauté et à l'école, l'interruption de ces activités leur a fait perdre des occasions d'acquérir des compétences, d'être actifs et de profiter des innombrables bienfaits de la participation au sport. Ce secteur a connu la plus forte proportion de licenciements de tous les sous-secteurs, ainsi que des pertes de revenus considérables et des difficultés d'adaptation à la prestation virtuelle des programmes³. En raison des gros obstacles liés à son fonctionnement et des pertes de revenus associées à son incapacité de percevoir les frais d'adhésion et d'inscription, ce sous-secteur est parmi ceux qui ont subi le plus grand nombre de fermetures permanentes du secteur sans but lucratif. Son rétablissement exigera des efforts considérables.

Les Ontariennes et les Ontariens recommençant à pratiquer des sports en plein air et dans les gymnases, le secteur du sport et des loisirs communautaires continue de faire face à des défis. Il est toujours aux prises avec des problèmes de stabilité opérationnelle et financière. On s'attend à ce que la reprise soit lente en raison des coûts de fonctionnement plus élevés et du retard accusé par les recettes générées par les programmes qui dépendent des cotisations des membres, ainsi que du vieillissement et de l'insuffisance de l'infrastructure et des défis considérables en matière de recrutement de personnel et de bénévoles, qui sont essentiels au fonctionnement de nombreux organismes de sport communautaire⁴. L'interruption de la participation pendant deux ans peut également entraîner une pénurie de jeunes participants au niveau communautaire, ce qui aura un impact sur la participation future au sport et à l'activité physique et limitera le nombre de bénévoles et d'officiels engagés.

Arts, culture et patrimoine

Les organismes du secteur des arts, de la culture et du patrimoine offrent aux Ontariennes et aux Ontariens des occasions de reconnaître et de célébrer la fierté de leur communauté, en favorisant le dynamisme, la vitalité et l'établissement de liens significatifs. Aujourd'hui plus que jamais, les

³ https://theonn.ca/wp-content/uploads/2021/07/2021_ONN_State-of-the-Ontario-Nonprofit-Sector_FR_V2-1.pdf

⁴ https://theonn.ca/wp-content/uploads/2021/07/2021_ONN_State-of-the-Ontario-Nonprofit-Sector_FR_V2-1.pdf

communautés ont besoin d'occasions de se rassembler pour établir des liens et pour renforcer leur esprit communautaire. Dans tout l'Ontario, alors que des spectacles, des expositions et des événements culturels devant se tenir en personne ont été annulés en raison des restrictions sanitaires liées à la COVID-19, ce secteur a subi d'importantes pertes opérationnelles et financières qui se sont répercutées sur les organismes et les artistes. 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. Le secteur des arts et de la culture est confronté à des défis similaires à ceux du secteur du sport et des loisirs, car les programmes et les événements pour lesquels des droits d'entrée sont exigés et des billets sont vendus génèrent des revenus inférieurs, et il est difficile d'attirer de nouveau les artistes, le personnel et les bénévoles.

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 COVID-19. Ils le sont encore plus maintenant en raison des pertes d'emplois et des difficultés économiques sans précédent causées par la pandémie. La demande de ces services a encore augmenté, car les Ontariennes et les Ontariens de toute la province sont aux prises avec l'inflation et l'augmentation du coût de la vie, ce qui pousse bon nombre d'entre eux à compter sur les organismes sans but lucratif pour les aider à répondre à leurs besoins fondamentaux. 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 d'Ontariennes et d'Ontariens ayant eu recours à ces services communautaires pour la première fois⁵. 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 en raison d'une demande toujours plus forte de la part des communautés, ainsi que de la pression financière exercée par des coûts de fonctionnement plus élevés et des revenus inférieurs générés par les dons⁶.

En outre, pendant près de deux ans, 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. Cette situation a eu un impact sur les communautés au niveau individuel, les indicateurs de qualité de vie et de santé mentale étant plus faibles qu'avant la pandémie, en particulier chez les jeunes, les jeunes adultes, les personnes handicapées et les personnes 2SLGBTQIA+. De plus, 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 subi les plus grands impacts négatifs de la pandémie de COVID-19 et des restrictions de santé publique associées dans plusieurs aspects essentiels du bien-être et de la qualité de vie⁷. 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 de la province. Parmi tous les groupes d'âge, les jeunes ont subi les effets les plus négatifs sur la qualité de

⁵ <https://211ontario.ca/donnees-211/tableau-de-bord-sur-les-besoins-des-utilisateurs-du-211-ontario/>

⁶ https://theonn.ca/wp-content/uploads/2021/07/2021_ONN_State-of-the-Ontario-Nonprofit-Sector_FR_V2-1.pdf

⁷ <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/75f0002m/75f0002m2021003-fra.htm>

vie, la santé mentale et le bien-être économique, et ils sont les plus susceptibles de porter le fardeau à long terme de la pandémie de COVID-19⁸.

Environnement

Les questions environnementales occupant une place de plus en plus grande dans le discours public, le secteur de l'environnement offre des programmes importants, allant des initiatives d'agriculture communautaire à l'intendance des espaces naturels et aux efforts de conservation, qui aident les Ontariennes et les Ontariens à se rapprocher de leur environnement et à soutenir la durabilité. 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. Bien que ce secteur ait bénéficié du fait que de nombreux programmes sont offerts en plein air et qu'il ait été moins affecté sur le plan opérationnel par les restrictions de santé publique⁹, il a également été moins susceptible de recevoir des fonds dans le cadre des programmes d'aide gouvernementale liés à la COVID-19, ses services ne répondant souvent pas aux critères d'admissibilité. Ces organismes ont fait face à d'autres défis pour la génération de revenus, les collectes de fonds liées à des événements et les subventions gouvernementales étant les sources les plus préoccupantes de pertes de revenus. Les bénévoles, le personnel et les coûts de fonctionnement plus élevés représentent des défis pour ce secteur qui se dirige vers une nouvelle normalité. Selon ce secteur, l'efficacité de la reprise reposera sur le financement de nouveaux projets et la souplesse des bailleurs de fonds.

Principales incidences pour le secteur sans but lucratif :

- 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.
 - Bien que de nombreux organismes aient commencé à se stabiliser et à reprendre leurs activités d'avant la pandémie, beaucoup d'entre eux se trouvent toujours dans une situation précaire et leur viabilité future est très incertaine. Cette situation a des répercussions permanentes et des conséquences potentiellement graves pour les communautés qui dépendent de leurs services.
 - Dans tous les secteurs, les organismes font face à une hausse de la demande et à une augmentation des coûts de fonctionnement attribuable à l'inflation et à la diminution des dons de bienfaisance.
 - La pression exercée sur les employés et l'épuisement professionnel, ainsi que le vieillissement des bénévoles, ont entraîné d'importantes pénuries de personnel et des difficultés de recrutement et de fidélisation des bénévoles, laissant de nombreux organismes dans une situation précaire.
 - Les organismes qui offrent chaque jour des activités d'enrichissement, notamment dans les secteurs des arts, du sport et des espaces verts extérieurs, affichent des taux plus élevés de fermeture en raison des restrictions strictes imposées quant au fonctionnement et d'une situation financière intenable. Tout au long de la pandémie, ces organismes ont eu du mal à assurer leur viabilité, ce qui s'est traduit par des fermetures permanentes plus nombreuses dans ces secteurs que dans d'autres.
 - Étant donné que la priorité est passée des adaptations d'urgence au rétablissement et à l'adaptation à la nouvelle normalité, les organismes souhaitent bénéficier d'une certaine souplesse et d'un partenariat de la part des bailleurs de fonds, notamment en raison de l'augmentation des coûts de fonctionnement et de la demande.
 - De nombreux organismes de tous les secteurs demandent aux bailleurs de fonds de fournir un financement sans restriction ou un financement de fonctionnement, afin de

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

⁹ 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

leur permettre de pivoter et de s'adapter en fonction des besoins sans l'approbation administrative supplémentaire du bailleur de fonds.

- 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.
- La hausse des dépenses de consommation et du coût de la vie dépasse l'augmentation du revenu, ce qui entraîne un fort endettement des ménages. En outre, les taux d'intérêt ont augmenté rapidement, les ménages ressentent donc 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. Outre des besoins accrus, les ménages disposent de moins de revenu disponible pour soutenir les organismes de bienfaisance, ce qui se traduit par une diminution du financement de ces mêmes organismes qui contribuent à répondre aux besoins grandissants des communautés. Bien que certains secteurs aient réussi à se remettre sur pied, beaucoup d'entre eux prévoient une reprise prolongée vers une « nouvelle normalité ».

Situation financière et perspectives économiques

La pandémie a eu des répercussions sur l'économie de l'Ontario, à l'instar des autres provinces.

La province faisant face à ces défis sur le plan économique, les Ontariennes et les Ontariens continueront probablement à se tourner vers les organismes communautaires pour obtenir du soutien. 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 communautaires 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.

Un nombre d'Ontariennes et d'Ontariens plus élevé que jamais auparavant a dû compter sur les services communautaires pour répondre à leurs besoins fondamentaux durant la pandémie. Des Ontariennes et des Ontariens font face à un avenir incertain sur le plan financier. Les pénuries de main-d'œuvre font partie des tendances économiques générales avec lesquelles tous les secteurs doivent composer, et pour les organismes sans but lucratif, cela s'étend aux bénévoles. De nombreux secteurs fonctionnent toujours avec moins de personnel qu'avant la pandémie, ce qui complique la prestation de services et de programmes par les organismes en vue de répondre aux besoins communautaires.

La production de revenus pour le secteur sans but lucratif, en particulier pour les sous-secteurs régis par le MTCS, apporte une importante contribution à la société ontarienne, que ce soit sur le plan de l'esprit et des liens communautaires ou des emplois et de la prospérité économique. La perte d'emplois dans les secteurs du tourisme, de la culture et du sport 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 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.

Principales répercussions pour la FTO :

- Continuer d'appuyer la viabilité et le renforcement de la capacité 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.
- 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, le Rural Ontario Institute et l'Institut des politiques du Nord, 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 mieux-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

Pour 2023 – 2026, l'effectif chargé du fonctionnement de la Fondation, y compris le Fonds Perspectives Jeunesse, est constitué de 130 équivalents temps plein, non syndiqués.

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 et ses avantages sociaux sur ceux du secteur parapublic de l'Ontario. La structure de rémunération actuelle de la FTO correspond à la médiane du marché. 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 2023-2024, 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 MTCS en vue de pourvoir les postes vacants.

2. Former un groupe 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 continu 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 aussi 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**.
- La FTO 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**.

Stratégie d'investissement fondée sur les résultats et cadre de mesure :

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.

- Approche axée sur un portefeuille équilibré : Fait 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.

Impact des fonds visant à favoriser le rétablissement du secteur sans but lucratif

Les investissements effectués dans le cadre du Fonds pour les communautés résilientes et du Fonds pour le développement des collectivités du gouvernement de l'Ontario 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 au renforcement de leur capacité et leur résilience suite aux contrecoups de la COVID-19. La FTO évaluera la façon dont les fonds octroyés aux bénéficiaires auront renforcé leur résilience et leur capacité, et préparera un rapport à ce sujet.

Les subventions octroyées dans le cadre du Fonds pour les communautés résilientes et du Fonds pour le développement des collectivités appuient la viabilité et la résilience du secteur sans but lucratif qui se rétablit à la suite des contrecoups de la COVID-19 :

- Dans le cadre du Fonds pour les communautés résilientes, environ 2 700 **subventions*** auront été approuvées pour permettre aux organismes de **déployer des efforts en vue de leur rétablissement et du renforcement de leur capacité et de leur résilience**. Des projets aident les organismes à adapter et à repenser les programmes communautaires, à améliorer l'infrastructure nécessaire pour respecter les lignes directrices de la santé publique, à appuyer la planification stratégique et à établir de nouveaux partenariats pour renforcer les communautés des quatre coins de l'Ontario.
- **Les sources pour le fonctionnement et les immobilisations du Fonds pour le développement des collectivités** ont appuyé plus de 1 000 organismes sans but lucratif et communautés autochtones qui exploitent des installations, font vivre des expériences ou dispensent des programmes à l'intention du public dans les secteurs des arts et de la culture, du patrimoine, du tourisme, du sport et des loisirs. Ce fonds a permis 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.

* D'ici le 31 mars 2023

Dans le cadre du Fonds pour les communautés résilientes et du Fonds pour le développement des collectivités, les bénéficiaires de subvention doivent rendre compte de l'impact global des budgets et des dépenses liés aux projets.

- 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 COVID-19

Subventions d'immobilisations

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

La FTO continue de mesurer les résultats obtenus grâce aux subventions de démarrage et de croissance

Le suivi des résultats des subventions de démarrage est à plus court terme et permet d'orienter l'élaboration de programmes potentiels. Les résultats et les effets visés par les subventions de croissance sont suivis à plus long terme. Des bénéficiaires d'une subvention de croissance utilisent des outils de sondage normalisés avant et après que les programmes sont offerts pour évaluer la subvention. Ces outils permettront aux bénéficiaires de subvention d'effectuer des évaluations détaillées de l'impact de leurs initiatives avant et après leur mise en œuvre, et de tirer des leçons des résultats obtenus en vue d'améliorer leurs programmes ou leurs interventions. 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. La stratégie d'investissement présentée à la page 13 fournit des précisions sur les résultats des subventions, les effets prioritaires et les indicateurs de l'Indice canadien du mieux-être pour les subventions des sources Démarrage, Croissance et Immobilisations.

Il y aura un examen des sources de la stratégie d'investissement qui sont prévues pour 2023-2024. Cela permettra de déterminer les possibilités et les exigences susceptibles de répondre aux besoins du secteur en évolution suite à la COVID.

Mesure du rendement de la FTO – Principaux indicateurs du rendement et profil des risques (2023 – 2026)

La FTO se sert des principaux indicateurs du rendement pour mesurer son rendement et en faire le suivi. Elle 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 2023-2024	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 budgets 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 investissements permettant d'obtenir les résultats projetés	80 %	Les bénéficiaires de subvention ne produisent pas l'impact escompté La FTO ou ses partenaires 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, renforcer la capacité du secteur dans le domaine de la recherche et le développement, accédant à du financement social et faisant une meilleure utilisation des données et des faits probants	Dollars obtenus grâce à un partenariat	≥1,00 \$	La FTO n'obtient pas de contributions de ses partenaires	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
	Envisager de nouvelles possibilités d'octroi de subventions avec des partenaires gouvernementaux en fonction des priorités communes	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		

10. Données relatives aux finances et au personnel

Fondation Trillium de l'Ontario (en milliers)	2021-2022	2022-2023	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026
	CHIFFRES RÉELS	BUDGET	PROJECTION	PRÉVISIONS	PRÉVISIONS	PRÉVISIONS
PROVINCE DE L'ONTARIO						
MTCS – Investissements communautaires	103 557	103 557	103 557	103 557	103 557	103 557
MTCS – Fonds pour le développement des collectivités	75 000	0	0	0	0	0
MTCS – Programme Expérience Été	7	7	0	8	8	8
MSESC – Fonds Perspectives Jeunesse	18 581	17 326	17 326	17 326	16 826	16 826
1> TOTAL DU FINANCEMENT PROVINCIAL	197 145	120 890	120 883	120 891	120 391	120 391
AUTRE FINANCEMENT GOUVERNEMENTAL						
Emploi et Développement social Canada (EDSC) – Programme de préparation à l'investissement (PPI)	0	658	658	92	0	0
2> TOTAL – AUTRE FINANCEMENT GOUVERNEMENTAL	0	658	658	92	0	0
REVENUS AUTOGÉNÉRÉS						
Revenus de placement	1 979	1 500	2 575	1 500	1 500	1 500
Autre : Variation des apports reportés (2)	25 313	4 452	4 020			
Subventions annulées ou recouvrées	3 800	3 500	3 500	3 500	3 500	3 500
3> TOTAL DES REVENUS AUTOGÉNÉRÉS	31 092	9 452	10 095	5 000	5 000	5 000
4> TOTAL DES REVENUS : 1+2+3	228 236	131 000	131 636	125 983	125 391	125 391
DÉPENSES						
Salaires et avantages sociaux : (3)						
MTCS – IC	9 387	12 224	12 225	13 122	13 298	13 501
MTCS – Fonds pour le développement des collectivités	3 920	1 324	1 344	0	0	0
MSESC – FPJ	1 782	1 905	1 880	1 937	1 978	2 021
TOTAL DES SALAIRES ET DES AVANTAGES SOCIAUX	15 089	15 453	15 449	15 059	15 276	15 522
Subventions :						
MTCS – Investissements communautaires	95 800	93 242	94 842	92 700	92 700	92 700
MTCS – Fonds pour le développement des collectivités**	95 725	1 291	1 291	0	0	0
MTCS – Subventions en partenariat	1 613	1 588	1 853	1 579	1 579	1 579
MSESC – FPJ	14 235	13 113	13 113	13 113	13 113	13 113
MSESC – FILRP	537	0	0	0	0,00	0,00
EDSC – PPI	0	618	618	87		

Dépenses liées à la prestation des programmes/l'octroi des subventions (IC, FPJ, EDSC)	1 511	2 682	2 126	1 857	1 711	1 551
Dépenses liées à la prestation des programmes/l'octroi des subventions – Fonds pour le développement des collectivités	1 734	614	568	0	0	0
Subventions d'urgence COVID-19 pour le renforcement de la capacité – FPJ*	1 300	500	500	500	0	0
Services de soutien	504	1 769	1 145	978	902	816
5> TOTAL DES DÉPENSES	228 048	130 870	131 505	125 873	125 281	125 281
Excédent/(Déficit) net : 4-5	189	130	131	110	110	110
Amortissement des immobilisations	189	130	130	110	110	110
Excédent/(Déficit) net, après amortissement	0	0	1	0	0	0
Actif net (déficit), au début de l'exercice	2 572					
Actif net (déficit), à la fin de l'exercice***	2 572					

* En 2021-2022 sont devenues des subventions du Fonds de rétablissement et de résilience économiques

** Subventions de l'Initiative stratégique de 2022-2023

*** Selon la Politique sur l'accès aux réserves de la FTO :

Les réserves de la FTO doivent être maintenues à un minimum équivalant à six mois de frais fixes de fonctionnement.

Remarque : Les prévisions financières sont établies selon les Normes comptables canadiennes pour le secteur public.

11. Gestion de l'information

Le monde numérique prenant de l'expansion, il est de plus en plus important d'avoir une stratégie de gestion et de technologie de l'information qui soutient la réalisation du mandat de la FTO ainsi que les priorités du gouvernement en matière de prise de décisions fondées sur des faits probants, de priorité numérique et d'accent mis sur le client, de modernisation de la prestation de services et de gestion des risques.

Au cours des trois prochaines années, la stratégie de gestion et de technologie de l'information de la FTO sera axée sur les priorités suivantes :

1. Continuer d'examiner et de mettre 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 post-pandémie et à un contexte de menaces.
2. Poursuivre 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. Post-COVID, cette priorité nous aide à faire en sorte que les systèmes de gestion essentiels soient disponibles.
3. Apporter des améliorations continues à divers systèmes de gestion internes et externes afin de moderniser la prestation de services.

4. Continuer à fournir une expertise en matière de transformation technologique et numérique à la Fondation afin de l'aider à respecter les priorités du gouvernement et les plans d'activités.
5. Envisager de nouveaux modèles de prestation de services en ligne pour atteindre ou dépasser les normes de service à la clientèle.
6. Envisager le recours à l'apprentissage automatique avancé et l'automatisation robotisée des processus qui peuvent se greffer aux processus de gestion en place ou les rationaliser.
7. Favoriser le développement des connaissances techniques du personnel et des bénévoles pour leur permettre d'utiliser les systèmes numériques en place en ayant recours à des outils autodidactes et du matériel d'apprentissage.
8. Mettre en œuvre des stratégies pour améliorer la gouvernance des données et la protection de l'information.
9. Continuer de renforcer la capacité de la FTO de prendre des décisions fondées sur des faits probants.
10. Recueillir des données fondées sur la race et en tirer des conclusions en vue d'assurer un accès équitable au financement de la FTO pour les communautés mal desservies et celles qui ont été les plus affectées par la COVID-19 aux quatre coins de l'Ontario.
11. Appuyer la Stratégie de renseignements organisationnels pour permettre la présentation de rapports intégrés sur les résultats de fonctionnement et en matière d'investissement, ainsi que des analyses poussées des données.
12. Demeurer 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 confidentialité, la disponibilité et l'intégrité des données et des systèmes de la FTO. La prochaine évaluation de la cybersécurité et de la vulnérabilité est prévue pour 2023-2024.

Solutions dans le nuage : Les risques ont été minimisés au niveau de l'infrastructure puisque nous avons migré le système d'octroi des subventions et d'autres systèmes de gestion dans le nuage. Autant que possible et lorsque cela est logique, des solutions dans le nuage sont choisies pour les nouveaux systèmes. À ce jour, la FTO a réussi à migrer tous ses systèmes informatiques vers le nuage ou des fournisseurs d'hébergement et a mis hors service son centre de données sur place en juillet 2022. En 2023-2024, la FTO examinera son ensemble de fournisseurs de services dans le nuage et de fournisseurs d'hébergement afin de déterminer les possibilités de regroupement et de réduction des efforts de gestion de l'infrastructure.

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.

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 la publication de rapports sur les 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.

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 2023-2024, 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 de 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

Bénéficiaires de subvention dans le cadre des investissements communautaires et du Fonds Perspectives Jeunesse

La FTO entretient d'étroites relations avec les bénéficiaires de subvention dans le cadre des investissements communautaires et du Fonds Perspectives Jeunesse.

Investissements en partenariat

La FTO s'associe à des organismes, des institutions, des sociétés, des bailleurs de fonds et des gouvernements pour investir dans de l'infrastructure et des intermédiaires sans but lucratif qui soutiennent, renforcent et développent la capacité des organismes sans but lucratif.

Le programme d'investissements en partenariat 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.

La FTO établit des liens et des partenariats avec les secteurs privé, public et sans but lucratif afin de mettre au point les outils et les mécanismes dont les organismes ont besoin pour réussir. 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. Cela englobe les activités suivantes : recherches, rassemblements, partage d'information et aide technique qui se greffent à l'octroi de subventions.

Le programme d'investissements en partenariat est axé sur quatre priorités visant à aider le secteur sans but lucratif à mieux répondre aux besoins des communautés et à avoir un plus grand impact :

- Utiliser l'infrastructure et avoir recours aux pratiques de recherche-développement communautaire
- Adopter divers outils financiers et occasions de financement communautaire
- Mesurer et évaluer l'impact
- Utiliser et mobiliser des données, des connaissances et des faits probants

La FTO s'attend à travailler avec plus de 40 organismes dans le cadre de 28 partenariats en 2023-2024 afin de répondre aux quatre priorités stratégiques du programme. Ces partenariats permettent à la Fondation d'obtenir 2 \$ pour chaque dollar qu'elle investit.

Autres partenaires gouvernementaux

La FTO a également réussi à obtenir des fonds fédéraux pour l'Ontario dans le cadre de son programme d'investissements en partenariat, dont 750 000 \$ reçus en 2022-2023 pour administrer le Fonds de préparation à l'investissement d'Emploi et Développement social Canada, par l'entremise de notre partenariat de financement social Catalyst.

Autres tiers

Tous les contrats signés avec les bénéficiaires de subvention, les accords de partenariat (dans le cas des investissements en partenariat) et les contrats avec des fournisseurs tiers sont conformes à la Directive sur l'obligation de rendre compte en matière de paiements de transfert du gouvernement, soutenue à l'interne par notre spécialiste en approvisionnement et d'autres systèmes de contrôle financier.

La FTO se procure également des services clés auprès de fournisseurs tiers pour réaliser ses objectifs stratégiques. Il s'agit notamment de services visant à soutenir l'octroi de subventions, le renforcement des capacités d'évaluation et la mesure, l'évaluation et les rapports, les communications, la technologie de l'information et les ressources humaines.

Annexes

Annexe A : Plan de mise en œuvre

Annexe B : Plan de communication

Annexe C : Registre des risques de la FTO

Annexe A : Plan de mise en œuvre

OBJECTIF			2022	2023									2024					
			4e trim.	1 ^{er} trim.			2 ^e trim.			3 ^e trim.			4 ^e trim.					
			Janv. - Mars	Avr.	Mai	Juin	Juill.	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.	Janv.	Févr.	Mars			
<p>Investir les fonds accordés pour l’octroi de subventions dans les communautés ontariennes conformément à la stratégie d’investissement :</p> <ul style="list-style-type: none"> Respecter des échéanciers pour l’octroi des subventions au cours de l’exercice 2023-2024 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 2SLGBTQIA+ 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 <p>Démontrer l’impact de nos investissements :</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 	Fonds pour les communautés résilientes	Date limite 1																
		Période – sensibilisation et demandes																
		Date limite de demandes	Janvier															
		Période d’évaluation des demandes (personnel de la FTO et des ÉÉDS) et réunions des ÉÉDS	1 ^{er} févr.															
		Réunion du conseil d’administration – Approbation des subventions du Fonds pour les communautés résilientes (Date limite 1)			4 mai													
		Date limite 2																
		Période – sensibilisation et demandes																
		Date limite de demandes										25 oct.						
		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 2)														31 janv.			
	Subvention d’immobilisations	Période – sensibilisation et demandes																
		Date limite de demandes				14 juin												
		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									13 sept.							
	Fonds Perspectives Jeunesse	Période et date limite de demandes – IS				20 juin												
		Période pour les demandes et date limite pour les déclarations d’intérêt IJ et IF								23 août								
		Réunion du conseil d’administration – Approbation des subventions IS									13 sept.							
		Date limite de demandes – IJ et IF										1 ^{er} nov.						
Période d’évaluation des demandes (personnel de la FTO et du CÉDS) et réunions du CÉDS (demandes IJ et IF)																		
Réunion du conseil d’administration – Approbation des subventions IJ et IF															31 janv.			

- Continuer d'analyser les résultats et regrouper les conclusions avec les données disponibles à ce moment-ci

Surveillance – subventions	Suivi continu des subventions actives afin de garantir la reddition de comptes, la gestion des risques et les résultats réels des subventions												
	Surveillance des subventions : Fonds pour les communautés résilientes, Fonds pour le développement des collectivités, sources Immobilisations et Croissance												

OBJECTIF			2023									2024		
			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, renforcer 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 : <ul style="list-style-type: none"> Tirer parti des partenariats qui favorisent la collaboration et l'innovation parmi les organismes en vue de renforcer le secteur sans but lucratif Renforcer la capacité 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 : <ul style="list-style-type: none"> 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 Envisager de nouvelles possibilités d'octroi de subventions avec des partenaires gouvernementaux pour des priorités communes : <ul style="list-style-type: none"> 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 														
	Présentation d'un rapport au MTCS/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													

*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	Alignement des 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

But stratégique de la FTO : Octroyer des subventions qui améliorent la vie des Ontariennes et des Ontariens

Stratégie	Actions	Échéancier
Communications ayant trait aux subventions	<ul style="list-style-type: none"> • Assurer une communication et une promotion précises, opportunes et claires des possibilités de subventions de la FTO • 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 : <ul style="list-style-type: none"> ○ 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 	2023 – 2026
Continuer la sensibilisation et l'engagement auprès des communautés mal desservies	<ul style="list-style-type: none"> • Appuyer la sensibilisation ciblant les communautés mal desservies • Utiliser efficacement les canaux numériques pour communiquer l'information pertinente 	2023 – 2026

But stratégique de la FTO : Aider le secteur sans but lucratif de l'Ontario à innover et à avoir un plus grand impact

Stratégie	Actions	Échéancier
Informé et mobiliser les bailleurs de fonds et les intermédiaires	<ul style="list-style-type: none"> • Élaborer des ressources et des outils pertinents qui contribuent à amplifier le travail des partenariats de la FTO avec les secteurs public, privé et sans but lucratif 	2023 – 2026
Favoriser le leadership éclairé	<ul style="list-style-type: none"> • Grâce à une approche de leadership éclairé, élaborer du contenu et des ressources qui contribuent à favoriser la sensibilisation et la compréhension 	2023 – 2026

But stratégique de la FTO : Être un partenaire de grande valeur pour l'octroi de fonds publics

Stratégie	Actions	Échéancier
Participation du gouvernement	<p>S'assurer que les députés provinciaux et le gouvernement disposent des renseignements pertinents au sujet des subventions de la FTO/dates limites pour pouvoir les transmettre à leurs communautés/leurs électeurs</p> <p>Profiter des occasions qui se présentent au sein des ministères :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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 	2023 – 2026
Appuyer les exigences relatives à la reconnaissance des bénéficiaires de subvention	<ul style="list-style-type: none"> • 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 	2023 – 2026
Protocoles de communication	Assurer le respect des protocoles de communication décrits dans le protocole d'entente entre la FTO et le MIPSTC	2023 – 2026
Assurer des communications uniformes par l'entremise de tous les canaux	<ul style="list-style-type: none"> • Élaborer et partager des ressources clés pour assurer l'uniformité et l'exactitude des messages au sujet de la FTO 	2023 – 2026
Adopter une approche stratégique en vue d'appuyer les besoins en matière de communications internes	<p>Maintenir un niveau élevé de services à la clientèle pour le public interne en fournissant du soutien pour les communications stratégiques et tactiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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 	2023 – 2026
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	2023 – 2026

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 2023 – 2026

N°	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
N°	Indiquez l'objectif que votre analyse des risques est censée soutenir.	Décrivez clairement la cause fondamentale, le risque et l'impact potentiel.	Choisissez la catégorie de risque appropriée.	Quelles mesures de contrôle sont actuellement en place pour minimiser ou réduire le risque?	Probabilité du risque (1-5) : Compte tenu des mesures de contrôle en place, quelle est la probabilité estimée que le risque se matérialise?	Impact du risque (1-5) : Quelle est l'estimation de l'impact sur l'objectif si le risque se matérialise, compte tenu des activités de contrôle actuellement en place?	Utilisation d'une formule d'évaluation des risques (probabilité X impact) ou de votre jugement en fonction de l'information disponible. Y a-t-il d'autres facteurs qui pourraient affecter l'évaluation? (par exemple, l'échéancier)	Quels plans d'atténuation allez-vous mettre en œuvre pour minimiser ou réduire le risque?
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 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).	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	<ul style="list-style-type: none"> 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 subventions 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 (3)	Élevé (4)	Risque moyen-élevé (12)	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.

N°	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
2	Démontrer l'impact des investissements dans les communau-tés	Les bénéficiaires de subvention de la FTO n'obtiennent pas les effets visés.	Gouvernance/ Reddition de comptes – Contrôle/ Conformité Politique – Résultats Perceptions du public/ Réputation auprès des parties prenantes	<ul style="list-style-type: none"> • 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. • Les mesures de contrôle suivantes sont en place : <ul style="list-style-type: none"> - 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 <p>Pour les projets dont l'approche doit être adaptée, 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 mises 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.</p>	P : Possible (3)	I : Élevé (3)	Risque moyen (9)	Continuer à examiner et évaluer l'efficacité des mesures de contrôle et des stratégies d'atténuation.

N°	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
3	Investir les fonds accordés pour l'octroi de subventions dans les communau-tés ontariennes conformément à la stratégie d'investissement Démontrer l'impact des investissements dans les communau-tés	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	<ul style="list-style-type: none"> • 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. • 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.

N°	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
4	Investir les fonds accordés pour l'octroi de subventions dans les communau-tés ontariennes conformément à la stratégie d'investissement	En raison d'un taux de postes vacants 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.	Prestation/ Fonctionnement – Ressources humaines, Continuité des activités	<ul style="list-style-type: none"> 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 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. 	Peu probable (2)	Élevé (4)	Risque moyen (8)	Continuer à examiner et évaluer l'efficacité des mesures de contrôle et des stratégies d'atténuation.
5	Investir les fonds accordés pour l'octroi de subventions dans les communau-tés 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 aurait aussi un impact négatif sur le fonctionnement de la FTO.	Gouvernance/ Reddition de comptes – Contrôle/ Conformité Prestation/ Fonctionnement – Ressources humaines, Continuité des activités	<ul style="list-style-type: none"> 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. 	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.

N°	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
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	L'incapacité d'ajuster la rémunération en fonction de l'inflation peut entraîner un risque élevé de diminution de l'engagement des employés et de roulement de personnel, ce qui entrave la capacité de la FTO d'atteindre ses objectifs généraux.	Prestation/ Fonctionnement – Ressources humaines, Continuité des activités Perception du public/ Rendement des parties prenantes	<ul style="list-style-type: none"> En septembre 2021, la FTO est entrée dans une période axée sur la modération en vue de respecter le projet de loi 124, limitant l'ajustement au coût de la vie à 1 % jusqu'en septembre 2024. De nombreux membres du personnel se sont plaints du fait que l'ajustement au coût de la vie ne suivait pas le rythme de l'inflation. Bien que la FTO continue de maintenir un faible taux de roulement, au cours des derniers mois, la rémunération figurait parmi les trois principales raisons invoquées pour quitter l'organisme. 	Probable (4)	Modéré (3)	Risque moyen-élevé (12)	Continuer à examiner et évaluer l'efficacité des mesures de contrôle et des stratégies d'atténuation.
7	Démontrer une intendance efficace et responsable des fonds publics	Le manque d'éléments de relève durables pouvant occuper des postes clés de cadres supérieurs peut empêcher la Fondation de donner suite, au moment opportun, aux engagements indiqués dans le plan d'activités.	Prestation/ Fonctionnement – Ressources humaines, Continuité des activités; Perception du public/ Rendement des parties prenantes	<ul style="list-style-type: none"> 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.

N°	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
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 pénalités et des enquêtes réglementaires, des coûts de litige et des coûts d'assurance plus élevés.	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. • La surveillance et la gestion de l'assistance technique et de l'infrastructure liées 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-	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.

N°	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
				<p>feu et de prévention des intrusions.</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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 – Contrôle/ Conformité	<ul style="list-style-type: none"> • 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.