



Plan d'affaires

**Années fiscales
2025-2026, 2026-2027, 2027-2028**

**Office des télécommunications éducatives de
langue française de l'Ontario***

Le 28 février 2025

*Ci-après nommé « TFO »

21, rue College, bureau 600
Toronto ON M4Y 2M5

C.P. 3005 succursale F
Toronto ON M4Y 2M5

TFO.org

Table des matières

1. Sommaire exécutif.....	3
2. Introduction.....	4
3. Orientation stratégique.....	5
3.1. Vision, mission et positionnement.....	5
3.2. Objectifs d'affaires.....	6
3.3. Actions en expansion.....	7
4. Contexte.....	7
4.1. Facteurs externes.....	7
4.2. Facteurs internes.....	8
5. L'offre de TFO.....	8
5.1. TFO.org et la chaîne.....	8
5.2. ONFR.....	10
5.3. IDÉLLO.....	11
5.4. Boukili.....	12
5.5. Apprendre.tfo.org.....	12
6. Le rayonnement de TFO.....	13
6.1. Soutien au personnel enseignant et aux parents.....	13
6.2. Partenariats.....	13
6.3. Appui aux talents émergents TFO.....	13
6.4. Rayonnement hors Ontario.....	15
7. Marketing et communications.....	15
8. Technologies et information.....	16
9. Talents et culture organisationnelle.....	17
10. Budget.....	18
11. Biens immobiliers.....	19
12. Conclusion.....	20
Annexe A - Plan de marketing et communication.....	21
Annexe B - Plan des technologies et de l'information.....	22
Annexe C - Plan des ressources humaines.....	25
Annexe D - Gestion de risque.....	28
Annexe E - Indicateurs de performance.....	31
Annexe F - Lettre d'orientation de la ministre de l'Éducation.....	32

1. Sommaire exécutif

Le plan d'affaires de TFO pour 2025-2028 introduit une vision renouvelée, marquée par la mise en œuvre d'un nouveau plan stratégique qui guidera l'organisation vers des initiatives innovantes et inclusives pour renforcer son rôle de média éducatif et culturel francophone. Ce plan stratégique place au centre le concept de « TFO 360 », une approche qui consiste à décliner chaque contenu en plusieurs formats (vidéos, ressources éducatives, livres numériques) pour maximiser la découvrabilité et l'impact des contenus auprès d'un public élargi.

TFO.org deviendra la porte d'entrée unique à l'ensemble des contenus, pour tous les publics et ainsi renforcer l'image de marque. Cette image de marque rehaussée sera l'un des leviers dans l'élaboration d'une stratégie de diversification des revenus afin d'assurer la pérennité du média public éducatif francophone de l'Ontario.

Dans un effort pour atteindre un public plus jeune et diversifié, TFO mettra en place une nouvelle approche pour les adolescents et adolescentes et veillera à rajeunir son audience adulte. Cela inclura des documentaires, une série de balados d'ONFR, ainsi que des initiatives adaptées aux habitudes de consommation des plus jeunes, marquant un engagement renforcé envers la communauté francophone d'aujourd'hui.

Le soutien au personnel enseignant, aux parents et aux élèves demeure une priorité pour TFO. L'expérience TFO s'étendra par la mise en place d'initiatives éducatives qui répondent à la fois aux priorités du ministère de l'Éducation et aux besoins exprimés par le terrain. Des ressources clés en main seront développées pour faciliter l'intégration des contenus TFO dans les salles de classe et pour répondre aux enjeux actuels du système éducatif francophone.

L'intelligence artificielle (IA) sera également intégrée à ses stratégies afin d'amplifier l'impact de TFO comme créatrice d'expériences éducatives singulières pour ses publics, notamment en rehaussant la création de parcours éducatifs et en améliorant l'expérience des utilisateurs sur TFO.org, tout en assurant une gestion éthique et efficace des nouvelles technologies.

Enfin, TFO s'engagera dans le développement d'alliances stratégiques avec d'autres médias et plateformes de diffusion pour accroître la visibilité de ses contenus et faciliter l'accès aux ressources. En tissant ces liens, TFO renforcera la découvrabilité de son contenu dans un paysage médiatique francophone de plus en plus concurrentiel, tout en étendant sa portée à travers le Canada. Ce plan d'affaires témoigne de l'engagement de TFO à s'adapter aux besoins de ses publics et à innover pour soutenir la francophonie de manière durable et moderne.

2. Introduction

TFO soumet ce plan d'affaires pour 2025-2026 et jusqu'à 2027-2028 qui met en relief les actions et orientations que planifie l'organisme pour ces années. Plusieurs nouvelles initiatives qui seront mises en place au cours de cette période favorisent la découvrabilité et la pertinence des contenus. En se rapprochant davantage de la communauté francophone et du milieu éducatif, TFO veut aussi répondre mieux à leurs besoins, ce qui se reflète dans ce document.

TFO a la chance d'être unique dans ce qu'elle fait. Un média public, éducatif, culturel, francophone, et qui plus est, en milieu minoritaire. TFO a un modèle d'affaires très différent de bien d'autres médias. TFO célèbre cette unicité, cet effet différenciateur et son rôle de créateur de marqueurs culturels en étant un média de proximité et représentatif de ses publics dans tout ce qu'elle fait. La construction identitaire si importante pour l'Ontario français et incluse dans la *Politique d'aménagement linguistique*, elle aussi, unique au système scolaire francophone en Ontario, est intrinsèque à l'offre de TFO.

La communauté francophone est changeante. Elle est de plus en plus plurielle. TFO en tient déjà compte dans ce qu'elle fait et accentuera ces actions en ce sens. Elle élaborera et mettra en place une stratégie d'inclusion, diversité, équité et accessibilité (IDEA) au cours de la prochaine année. Cette stratégie s'incorporera dans tout ce que TFO fait, autant dans les contenus que dans la culture organisationnelle.

Ce plan d'affaires a en trame de fond l'atténuation des risques élevés que sont la découvrabilité et la pertinence des contenus de TFO. L'organisme a un déficit de nouveau contenu dû à la stagnation de son financement de base et à une augmentation des coûts de production et d'acquisition de contenu. Ce qui affecte aussi sa capacité à innover. Ce sont les raisons pour lesquelles TFO a déposé une demande de financement de base supplémentaire de 7 millions \$ pour corriger cette situation. TFO élaborera également une stratégie de diversification des revenus afin d'assurer sa pérennité.

Il est important de souligner qu'un nouveau plan stratégique verra le jour en avril 2025 et que plusieurs actions ont déjà été intégrées dans ce plan d'affaires. D'autre part, il y a un exercice de revue du mandat de TFO en cours. C'est un processus qui survient tous les six ans et qui ne devrait pas affecter ce plan d'affaires.

3. Orientation stratégique

3.1. Vision, mission et positionnement

- Vision

Évoluant dans un environnement créatif et stimulant, l'équipe de TFO crée une œuvre éducative et culturelle inclusive, essentielle à la vitalité de la francophonie en Ontario.

- Mission

Ancrée dans la communauté francophone de l'Ontario dans toute sa diversité et ayant à cœur ses besoins et ses intérêts, TFO offre aux personnes en apprentissage, aux parents et aux pédagogues des contenus éducatifs et culturels d'avant-garde. Par ses activités, il cultive le goût d'apprendre et célèbre le fait français en Ontario et ailleurs.

TFO a pour mission de faire ce qui suit, en tenant compte des intérêts et des besoins de la communauté francophone, telle que stipulée dans la *Loi sur l'Office des télécommunications éducatives de langue française de l'Ontario* :

- a) créer, acquérir, produire, distribuer ou exposer des programmes et des documents relevant des domaines de la télédiffusion et de la télécommunication éducatives ou exercer toute autre activité s'y rapportant.
- b) se livrer à des recherches dans les domaines se rapportant aux éléments de la mission de l'Office visés à l'alinéa a).
- c) s'acquitter de toute autre fonction concernant la télédiffusion et la télécommunication éducatives que le conseil estime être accessoire ou favorable à la réalisation des éléments visés aux alinéas a) et b).
- d) créer et administrer des programmes d'enseignement à distance.

- Positionnement

TFO est un média public qui :

- Diffuse des contenus éducatifs audacieux qui mettent en lumière une francophonie plurielle et inclusive.
- Met ses productions originales au cœur de sa proposition de valeur.
- Offre une lentille francophone sur l'information.
- Par ses ressources éducatives innovantes, TFO est une référence des pédagogies novatrices et un vecteur de construction identitaire francophone dans les écoles.

- Forge des relations solides avec le monde éducatif lui permettant d'accompagner les enseignants et les enseignantes ainsi que les familles dans l'utilisation optimale de ses ressources.
- Crée et anime des espaces de diffusion éducatifs, divertissants et sécuritaires.

3.2. Objectifs d'affaires

Les objectifs d'affaires pour les prochaines années portent sur l'élargissement du rayonnement de TFO, l'amélioration de la découvrabilité des contenus, l'augmentation du financement et des revenus ainsi que l'utilisation de l'intelligence artificielle. TFO a établi des indicateurs de rendement pour les grandes orientations de ce plan en [Annexe E](#).

TFO a adopté et intensifiera encore davantage le concept «TFO 360». Cela signifie essentiellement qu'un contenu développé sera décliné en divers types de contenus vidéos et ressources éducatives et diffusé sur un plus grand nombre de plateformes. Prenons l'exemple d'une nouvelle série. Des ressources pédagogiques seront développées portant sur la série, que ce soit de courtes vidéos ou des parcours éducatifs. Un ou des livres seront écrits sur la série et publiés sur notre appli d'apprentissage à la lecture Boukili. Les différents produits seront diffusés sur les plateformes pertinentes à chaque produit et public. De cette façon, il y a de l'autopromotion de ses contenus et une meilleure découvrabilité aussi. Enfin, TFO s'assure d'une optimisation à son meilleur de ses ressources dans un esprit de durabilité. Tout au long de ce plan d'affaires, TFO 360 est implicite.

Les grands pans de l'orientation d'affaires de TFO pour les prochaines années sont :

- Augmenter le niveau de contenu pour rester pertinent et répondre au mandat en augmentant le financement de base et en diversifiant les sources de revenus.
- Améliorer la découvrabilité des contenus en :
 - Modernisant l'offre télévisuelle en lançant une application pour les télévisions connectées.
 - Signant des ententes de partenariats avec d'autres plateformes de diffusion comme ICI TOU.TV et Radio-Canada OHdio.
- Développer une stratégie pour bonifier l'offre aux adolescents dans les ressources éducatives et dans le contenu.
- Élargir l'offre de ressources éducatives pour les parents.
- Élargir le rayonnement de TFO à l'extérieur de l'Ontario dans la poursuite de sa stratégie pancanadienne afin de devenir le média public éducatif de langue française d'autres provinces et territoires et afin de diversifier ses revenus.

- Mettre en place des outils et pratiques exemplaires et éthiques dans l'utilisation de l'intelligence artificielle pour l'optimisation organisationnelle.

3.3. Actions en expansion

Les actions qui seront en expansion en 2025-2026 et qui auront un impact sur les années suivantes sont :

- L'intégration de l'intelligence artificielle
- Le déploiement d'une stratégie renouvelée en ce qui a trait à l'offre de contenu pour les adolescents dans les ressources éducatives et dans la programmation
- La stratégie de commandites et philanthropie
- La Politique de développement durable
- La stratégie d'inclusion, diversité, équité et accessibilité (IDEA)
- La stratégie numérique d'abord
- La stratégie pancanadienne
- La diversification de revenus
- La migration des sites de TFO sous une même bannière, soit TFO.org

4. Contexte

L'environnement dans lequel TFO navigue est en constante évolution. Ces dernières années, les changements dans les habitudes d'écoute des gens ont apporté et continueront d'apporter leur lot de changements dans les façons de faire à TFO en termes de découvrabilité des contenus et d'investissement en technologie. En ajoutant à cela la hausse des coûts de production et la stagnation du financement de base de TFO depuis 13 ans, les défis sont nombreux pour rester pertinents en ayant des contenus nouveaux et attrayants.

Ces enjeux sont repris ailleurs dans les différentes sections du plan d'affaires, mais en voici les grandes lignes.

4.1. Facteurs externes

- Réglementation : De nouvelles politiques réglementaires du Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes (CRTC) sont à surveiller puisqu'elles pourraient avoir une incidence, positive ou négative, sur TFO.
- Découvrabilité des contenus : Ajustements en continu pour répondre aux changements d'habitudes d'écoute dans les formats et les plateformes de prédilection.
- Ressources éducatives : Ajouts ou actualisation des contenus en lien avec des changements aux programmes-cadres.

- Immigration francophone croissante : Continuer à développer du contenu reflétant le visage changeant des communautés francophones partout au pays.
- Intelligence artificielle : Exploitation des opportunités qu'offre l'IA pour optimiser certaines opérations.
- Fonds des médias du Canada (FMC) : Diminution de l'enveloppe globale du FMC, sans pour l'instant en connaître l'impact sur TFO qui bénéficie d'allocations de fonds pour certains contenus.

4.2. Facteurs internes

- Hausse des coûts de production et coproduction : Apportant des contraintes à augmenter le contenu offert.
- Stagnation du financement de base : Limitant notre capacité à offrir plus de nouveau contenu et à rester compétitif et pertinent.
- Rétention du personnel : Pénurie de main-d'œuvre et manque de compétitivité salariale apportant des défis de rétention.

5. L'offre de TFO

TFO est un créateur de référents culturels pour les francophones vivant en milieu minoritaire. TFO continuera à innover en étant à l'écoute de ses publics. Depuis la transformation de son site Web pour en faire une véritable plateforme de diffusion, TFO.org a connu un nombre de visites qui a presque doublé en un an et une augmentation du temps de visionnement sur le site, qui est passé de 8 minutes à 13 minutes au cours de la même période.

Cet élan se poursuivra au cours des prochaines années avec la création d'un environnement numérique cohérent et intégré, où les utilisateurs pourront converger vers une seule et unique porte d'entrée pour découvrir plus facilement l'offre qui correspond à leurs besoins. Ceci permettra d'améliorer la portée de TFO et de créer une marque forte.

5.1. TFO.org et la chaîne

Dans la prochaine année, un accent sera mis sur la bonification de l'offre pour les adolescents, un rajeunissement du public adulte ainsi que la mise en place de la stratégie numérique d'abord, c'est-à-dire privilégier les plateformes numériques comme tfo.org ou l'appli de TFO comme première plateforme de diffusion puisque les gens écoutent majoritairement des contenus télévisuels et vidéos sur le numérique et dans des formats variés. En tant que diffuseur public, TFO s'est toujours engagée à atteindre le public le plus large possible. Cette volonté s'est

traduite historiquement par l'accès à des contenus multimédias par le biais de la télévision par câble et des plateformes en ligne et ils continueront de l'être.

TFO travaillera à augmenter autant que possible son nouveau contenu afin de maintenir sa pertinence dans un environnement toujours plus compétitif et changeant. Cependant, sans financement supplémentaire de base, ce nouveau contenu continuera d'être limité à environ 20 % par année, voire moins avec la hausse des coûts, alors que l'objectif est de 40 % et constitue un risque élevé pour TFO.

- Productions originales

TFO continuera à travailler étroitement avec des maisons de production indépendantes issues des communautés francophones en milieu minoritaire dans le cadre d'ententes de coproduction. TFO continuera à augmenter les productions internes afin d'optimiser ses ressources et d'en offrir plus au public.

TFO renouera avec le long métrage et le documentaire créés par et pour les francophones en s'associant à des maisons de production indépendantes afin de raconter des histoires de la francophonie. Par exemple, un long métrage de fiction sera diffusé à TFO à l'hiver 2026. En étant l'un des collaborateurs de ce film franco-ontarien, TFO reprend sa place de créatrice de marqueurs culturels et de partenaire de choix dans la cinématographie francophone. Elle le fait aussi en présentant un documentaire sur le 50e anniversaire du drapeau franco-ontarien en 2025, pour ne nommer que ces exemples.

- Programmation jeunesse et adulte

Afin d'aller chercher les jeunes là où ils sont, TFO développera du contenu par et pour les jeunes, dont les habitudes d'écoute sont très différentes des autres publics et qui désertent trop les plateformes de contenus francophones. Un comité consultatif formé de jeunes sera également mis en place et servira de caisse de résonance pour la programmation jeunesse.

TFO veut rajeunir son audience adulte en misant sur une programmation plus alléchante pour les moins de 45 ans, notamment avec une plus grande offre en documentaires. TFO réévaluera les moyens pour atteindre ses jeunes et tentera de les rejoindre là où ils sont

- Contenu de découvrabilité

Tous les médias francophones se posent la même question : comment être découvrable dans cet océan de contenus anglophones offerts sur des plateformes de diffusion internationales? TFO continuera de déployer des efforts importants pour que ses contenus soient vus par un plus grand nombre de personnes en bâtissant

des alliances. Par exemple, TFO voudra accroître son offre de contenu sur d'autres plateformes, telles que Radio-Canada OHdio et ICI TOU.TV au cours des prochaines années. Cela fera connaître davantage la marque TFO et aura une incidence sur son rayonnement.

- Politique de développement durable

TFO développera une politique de développement durable afin de réduire son empreinte en adoptant des pratiques de production et d'exploitation des contenus écoresponsables. Une première phase sera déployée pour recenser les actions écologiques déjà en place et énumérer celles pouvant être mises en œuvre facilement dans un premier temps. TFO fait partie d'un groupe de leaders de l'industrie pour la mise en œuvre de solutions environnementales.

5.2. ONFR

La franchise d'actualités francophones ONFR a célébré en 2024 son 10e anniversaire! Pour souligner l'événement, le site Web d'ONFR s'est fait une cure de rajeunissement qui lui permettra d'améliorer l'expérience des utilisateurs et d'aller chercher d'autres publics avec de nouvelles fonctionnalités. Le lectorat d'ONFR a augmenté de 13 % l'année dernière.

Il n'a jamais été aussi important d'avoir des nouvelles en français alors que les salles de nouvelles s'amincissent, que les déserts médiatiques s'installent, en particulier dans les communautés francophones partout au pays, et que la désinformation gagne du terrain. Et il y a le blocage des nouvelles de médias canadiens de la part de Meta (Facebook et Instagram) qui force tous les médias, y compris TFO, à élaborer d'autres stratégies pour aller rejoindre ses publics friands d'actualités.

- Balado

ONFR développera un balado en 2025 afin de toucher un nouveau marché adepte de baladodiffusions et ciblera les 25-45 ans. Ce balado traitera de divers sujets qui interpellent les francophones de l'Ontario et d'ailleurs au pays. Il sera disponible sur diverses plateformes de diffusion de balados et permettra à TFO de rayonner encore plus et différemment.

- Formats courts et YouTube Shorts

ONFR rejoignait un public important avec ses publications de vidéos sur Instagram et Facebook avant le blocage de Meta. Afin d'aller rejoindre ce public plus jeune, TFO s'est tourné vers les YouTube Shorts pour ses contenus d'information et continuera d'optimiser cette plateforme en plus de rendre disponibles les vidéos courtes sur ONFR.org. Le format court connaît un grand succès auprès des jeunes en particulier.

- Améliorations d'ONFR.org

L'expérience vidéo et multimédia d'ONFR.org sera rehaussée afin d'accueillir différents formats recherchés par les différents publics. Cela permettra d'offrir une meilleure expérience aux utilisateurs et utilisatrices et d'avoir sous un même toit tous les formats de contenus de la franchise.

5.3. IDÉLLO

La plateforme de ressources éducatives de TFO, IDÉLLO, continuera d'élargir son offre de ressources ainsi que l'expérience clés en main, très prisée par le personnel enseignant qui est de plus en plus nombreux à visiter la plateforme. En un an, le trafic sur le site Web a doublé. Les efforts du côté d'IDÉLLO seront mis à faire connaître les ressources à un plus grand nombre d'individus au sein du personnel enseignant, de développer du matériel en complémentarité aux productions originales de TFO et de mettre à profit l'intelligence artificielle dans l'expérience des utilisateurs. Les actions visent à répondre aux besoins des écoles de langue française et des programmes d'immersion.

- Ressources clés en main

Avec la pénurie de la main-d'œuvre enseignante, ces ressources constituent un support crucial en salle de classe. TFO répond à des besoins recensés et exprimés par le terrain en développant :

- Trousses de dépannage : pour la suppléance afin de colliger des ressources dans ces cas d'urgence. Cela répond à un recours accru à la suppléance dans les écoles en raison de la pénurie de professionnels de l'enseignement.
- Année en un coup d'œil : sessions de planification de l'année scolaire à venir offertes au personnel enseignant afin de parler des changements à venir et des ressources de TFO pour y répondre, entre autres.
- Capsules vidéo «coup de cœur» : Dans les différents canaux de communication de TFO, l'équipe pédagogique parle d'une ressource spécifique afin de mettre en exergue un élément dans l'air du temps.

- Expériences éducatives branchées

Lancées au printemps 2024, ces sessions d'accompagnement en direct portant sur un élément du curriculum sont un succès retentissant avec une grande participation du personnel enseignant et de leur classe qui suivent un cours offert par l'équipe pédagogique de TFO. À cela se greffe un plan pour parfaire l'enseignement du sujet discuté que l'enseignant ou l'enseignante utilisera après la session accompagné de

fiches pédagogiques. TFO continuera d'en offrir en direct et les rendra disponibles sur demande sur IDÉLLO par la suite.

- Intelligence artificielle

Avec IDÉLLO, TFO mettra à profit l'IA afin de développer des fiches pédagogiques, des parcours éducatifs et d'autres ressources sur mesure. Cela permettra une efficacité opérationnelle importante et un meilleur service aux utilisateurs et utilisatrices.

5.4. Boukili

L'appli de l'apprentissage à la lecture Boukili conservera son ADN, mais sera inclus dans l'offre consolidée de TFO.org. Boukili est un immense succès depuis ses débuts en 2016 et doit le demeurer. Au cours de la prochaine année, la stratégie pour Boukili sera d'élargir son offre :

- Élargir l'offre des livres numériques pour des élèves plus âgés. Actuellement, l'offre est destinée aux 4 à 8 ans, mais il y a des besoins pour les élèves plus âgés afin de combler les priorités en alphabétisation que ce soit pour le français langue maternelle ou le français langue seconde.
- Établir des partenariats pour l'écriture de livres sur des sujets spécialisés.
- Créer une série télévisuelle portant sur Billie le raton, la mascotte de Boukili afin d'appuyer la stratégie « TFO 360 ».

5.5. Apprendre.tfo.org

TFO veut développer une stratégie pour les parents afin de mieux répondre à leurs besoins pour qu'ils puissent aider leur enfant à la maison. Le site dédié aux parents, Apprendre à la maison, sera incorporé à TFO.org afin notamment de centraliser les ressources, outils et contenus éducatifs spécifiques aux besoins parentaux et qui sert de levier de découvrabilité pour nos contenus.

- Apprendre.tfo.org
 - Migration du site vers TFO.org.
 - Révision de certains modules d'apprentissage pour l'élémentaire.
 - Développement d'un plan d'affaires pour l'offre aux parents.
- Soirées de lecture
 - Organisation de soirées de lecture avec des parents pour les outiller à apprendre la lecture à leur enfant à la maison en utilisant les ressources de TFO. Partenariats avec Parents partenaires en éducation et Canadian Parents for French pour rehausser le sentiment d'auto-efficacité des parents comme premier éducateur de leur enfant.

6. Le rayonnement de TFO

6.1. Soutien au personnel enseignant et aux parents

TFO s'est rapprochée du personnel enseignant de différentes façons, notamment en leur offrant des services différents avec les Expériences éducatives branchées, qui leur permettent de faire participer en direct l'ensemble de leur classe à un cours. Au cours de la prochaine année, TFO mettra sur l'expérience qu'elle offre au personnel enseignant et davantage de ressources clés en main. La différence et donc, l'avantage de ce que propose TFO en termes de services éducatifs réside dans le contenu vidéo et dans l'accompagnement aux enseignants et enseignantes. TFO continuera à animer des journées pédagogiques systémiques, des ateliers au sein des facultés d'éducation de l'Ontario ainsi que des ateliers lors de congrès d'organismes en éducation. Au cours des prochaines années, un effort considérable sera mis afin d'ancrer TFO dans une variété de marchés éducatifs à l'extérieur de l'Ontario.

6.2. Partenariats

Les partenariats continueront à faire partie de l'ADN de TFO et constituent bien plus que de simples collaborations : ils sont de véritables alliances stratégiques. Ces relations reposent sur des échanges mutuels de visibilité, de contenu ou d'expertise, sans nécessairement impliquer de transactions financières ou de relations de financement directes qui permettent à TFO de renforcer son réseau.

- Un accent sera mis sur des alliances stratégiques pour aller chercher des publics cibles spécifiques en s'associant à des marques qui sont appréciées par ses différents publics.
- TFO veut bâtir un réseau de partenaires médiatiques à travers le Canada. Par exemple, pour la diffusion de certains contenus de sa franchise d'information ONFR afin d'en offrir plus et de rayonner davantage sur d'autres plateformes.
- TFO mettra aussi sur des initiatives de co-création qui favorisent un échange mutuel et va au-delà d'un partenariat habituel.

Tout en adoptant cette approche collaborative, TFO veille au respect des règles et directives gouvernementales, y compris celles relatives aux approvisionnements, lorsque cela est requis. Ces partenariats permettent ainsi à TFO de rayonner différemment et d'étendre son influence auprès de nouvelles audiences.

6.3. Appui aux talents émergents TFO

En continuité avec son mandat éducatif, TFO veut appuyer davantage les talents émergents pour, entre autres, former des professionnels bilingues dont l'Ontario a besoin.

- ÉCLO

Dans le but de soutenir la relève franco-ontarienne dans l'industrie des écrans, TFO s'associe à l'Institut de l'image et du son (L'Inis) pour offrir une formation en scénarisation pour une série jeunesse à un créateur ou une créatrice de la relève franco-ontarienne. Cette formation sur mesure permettra à l'artiste sélectionné de bénéficier d'un encadrement sur mesure afin d'avancer sur la scénarisation d'un projet jeunesse.

- Concours LOL

En partenariat avec l'ACFO-Stormont Dundas et Glengarry, ce concours vise à récompenser les humoristes en herbe finalistes au concours provincial. TFO remet 4 prix « coup de cœur » aux finalistes méritants. Les finalistes ont la chance de vivre une expérience de plateau de télévision dans les studios de TFO à Toronto.

- Ateliers sur les médias et la démocratie

Appuyée par l'équipe des services éducatifs, l'équipe d'ONFR offrira des ateliers sur les médias et la démocratie dans les écoles secondaires dans les prochaines années. Cela fait partie intégrante du programme-cadre de civisme et citoyenneté en 10e année et/ou français des médias en 11e ou 12e année, offerts dans certaines écoles et rejoint aussi plusieurs compétences à développer au sein du continuum de citoyenneté numérique. Alors que la désinformation, la mésinformation et la méfiance à l'endroit des médias gagnent du terrain et, incidemment, que les menaces à la démocratie s'accroissent, il est important d'informer et d'éduquer les jeunes sur le sujet. C'est incarné dans le mandat de média public de TFO.

- Camps médiatiques à TFO

Pendant les congés pédagogiques et la semaine de relâche, en partenariat avec Créateurs Z, TFO offrira des camps sur les médias dans ses bureaux de Toronto. Ce camp s'adresse aux jeunes francophones des écoles secondaires de l'Ontario et vise à les informer sur le fonctionnement d'un média audiovisuel et les diverses professions qui y sont associées.

- Défi ICE (Innovation, Créativité, Entrepreneuriat)

En partenariat avec l'Université de l'Ontario français, TFO lance un défi aux élèves des 3 régions de la province dans le but de sonder ces élèves de la Majeure Haute Spécialisation (MHS) sur comment TFO peut les outiller davantage à vivre leur francophonie au quotidien.

6.4. Rayonnement hors Ontario

TFO rayonne depuis longtemps à l'extérieur de l'Ontario en étant diffusé partout au pays, avec des ententes dans sept provinces et territoires pour l'utilisation des ressources éducatives et en signant des partenariats divers. Les prochaines années verront un élargissement de ce rayonnement afin de diversifier les revenus pour assurer et de servir un plus grand nombre de francophones et francophiles partout au pays.

- Stratégie pancanadienne

La stratégie pancanadienne vise à faire de TFO le média public éducatif francophone dans d'autres provinces et territoires. Cela veut dire que le contenu serait gratuit en ondes et en ligne et IDÉLLO gratuit pour l'ensemble des enseignants et enseignantes. TFO a déjà une telle entente avec le gouvernement du Manitoba depuis bientôt 15 ans. TFO est le seul média public éducatif qui dessert les francophones en situation minoritaire. Déjà en marche depuis quelques mois, cette stratégie se poursuivra pour les deux prochaines années.

- Ententes éducatives

TFO redoublera d'efforts pour signer des ententes avec d'autres gouvernements provinciaux et territoriaux pour l'utilisation des ressources éducatives pour le personnel enseignant des écoles de langue française et des programmes d'immersion des écoles de langue anglaise. Ces nouvelles ententes permettront à TFO de générer d'autres revenus et de soutenir plus de professionnels de l'enseignement alors que la pénurie d'enseignants s'aggrave. TFO veut également élargir sa collaboration avec des organisations éducatives clés hors Ontario pour co-crée des ressources ou projets adaptés à leurs priorités.

- Commercialisation de l'offre

Afin d'assurer sa pérennité et sa découvrabilité, TFO évaluera les opportunités de collaboration, de ventes ou de partenariats avec des plateformes de diffusion. Elle explorera d'autres avenues de revenus comme des formats attrayants pour la vente hors Ontario ainsi que la vente de publicités en ondes et en ligne.

7. Marketing et communications

Les priorités pour le marketing et les communications porteront sur la découvrabilité des contenus, des partenariats stratégiques et le développement d'une stratégie de commandites et de philanthropie ainsi qu'une stratégie de revenus publicitaires afin de diversifier les revenus. En parallèle, TFO amplifiera sa marque et mettra de l'avant

la signature Production originale. Des communications se feront autour de la nouvelle direction générale de TFO et du nouveau plan stratégique qui verra le jour en avril 2025.

- Création d'un concept pour une page vitrine destinée au public issu de l'immigration sur TFO.org, afin de fournir du contenu sur l'Ontario pour les nouveaux arrivants. L'immigration francophone est un élément central aux visées de découvrabilité de TFO.
- Célébration du 50^e anniversaire du drapeau franco-ontarien en 2025 avec la coproduction d'un documentaire et quelques événements et partenariats, notamment l'organisation du lancement de saison de 2025-2026 à Sudbury, où se dérouleront de nombreuses activités entourant le 50^e.
- Préparation pour le 40^e anniversaire de TFO en 2027 afin de marquer ce jalon important de l'histoire de TFO.
- Développement d'une stratégie de commandites et de philanthropie en élaborant un plan de faisabilité pour l'intégration des dons aux plateformes gratuites de TFO et en lançant une offre de commandites d'espaces et de produits sur ses divers sites, par exemple.
- Élaboration d'une stratégie de revenus publicitaires pour augmenter les revenus autogénérés.
- Analyse de la vente des contenus de TFO dans des marchés hors Ontario.

8. Technologies et information

Le secteur des technologies et de l'information aura deux grands chantiers dans les prochaines années, soit celui de l'utilisation de l'intelligence artificielle (IA) et la modernisation des technologies de production pour remplacer celles qui sont vétustes et optimiser l'écosystème technologique et opérationnel. Le renforcement de la posture en cybersécurité est aussi au cœur des activités du secteur.

- Utilisation de l'IA
 - Développer la littératie de base en matière d'IA générative.
 - Finaliser le déploiement de Google Gemini.
 - Développer les compétences de «prompting», c'est-à-dire pouvoir interagir avec des outils d'IA génératifs de façon efficace.
- Modernisation des technologies de production étalée sur 2 ans qui nécessitent des investissements très importants, de la formation aux employés, etc.
- Remplacement des technologies de distribution du non-linéaire.

- Renforcement continuuel de la sécurité informatique en améliorant la gestion de l'identité numérique et en mettant en place un site de relève tiède à Ottawa.
- Créer un laboratoire dédié à l'évolution technologique afin de rester à l'affût des tendances afin de les intégrer si nécessaire.

Une politique interne sur l'utilisation de l'IA a été adoptée par TFO, accompagnée d'une charte. Cette politique s'appuie entre autres sur le Cadre ontarien pour la fiabilité de l'intelligence artificielle. Nous nous sommes également familiarisés à la directive sur l'utilisation responsable de l'Intelligence artificielle et du guide à l'intention des organismes provinciaux.

La migration dans le cloud se concentre principalement sur les services de distribution et de stockage. La production en studio nécessite encore le déploiement de technologies en local. Ces environnements sont isolés et rentrent dans notre stratégie de cybersécurité.

9. Talents et culture organisationnelle

Offrir un environnement de travail sain, bienveillant et respectueux, favorisant le développement professionnel, demeure une priorité pour TFO en tant qu'employeur. TFO fait face à des défis importants en matière de talents et d'adaptation aux changements organisationnels.

- **Attraction et rétention** : Il est difficile d'attirer et de retenir les talents bilingues en Ontario disposant de la capacité de se déplacer 3 jours par semaine à nos bureaux. Une stratégie de marque employeur et une offre compétitive sont en cours d'élaboration.
- **Rémunération** : Un déséquilibre salarial entre employés syndiqués et non syndiqués pose des problèmes d'équité et nécessite une révision des grilles salariales et de la philosophie de rémunération. Une étude de rémunération est en cours afin de revoir la classification du personnel, les grilles salariales et la philosophie de rémunération de TFO.
- **Changements organisationnels** : L'arrivée d'une nouvelle direction générale et d'un nouveau plan stratégique nécessitent une adaptation des pratiques RH.

Pour y faire face, TFO a identifié divers objectifs stratégiques. De plus, TFO s'engage à intensifier ses efforts pour intégrer pleinement les principes d'inclusion, diversité, équité et accessibilité (IDEA) dans tous les processus de ressources humaines.

- Attirer et recruter des talents francophones de qualité, en renforçant ses pratiques pour attirer les meilleurs talents et en améliorant notre sélection en adéquation avec ses besoins futurs.

- Accompagner les gestionnaires et développer les compétences en leadership, afin de soutenir une culture de performance, collaborative et de bienveillance.
- Favoriser un climat de travail positif et engageant, essentiel à la rétention des talents et à la satisfaction des équipes.
- Optimiser la gestion du rendement, en instaurant des mécanismes de rétroaction constructive et d'évaluation continue.
- Renforcer la marque employeur, pour positionner TFO comme un employeur de choix auprès des talents francophones.
- Assurer la conformité légale et l'équité, en révisant les pratiques RH pour répondre aux normes et aux meilleures pratiques du secteur.
- Mesurer et analyser l'impact des initiatives RH, pour garantir l'atteinte des objectifs et orienter les actions futures.

Présentement, le nombre d'employés à temps plein à TFO est de 180, dont 7 sont de la haute gestion. Au cours des trois prochaines années, les prévisions sont d'ajouter quelques postes.

10. Budget

Le budget de TFO est équilibré. Des initiatives de diversification des revenus seront mises en place afin de donner plus de flexibilité financière à l'organisation et d'investir dans du nouveau contenu, comme souligné dans les objectifs d'affaires plus haut dans ce document. TFO continuera de saisir les occasions de financement pour des projets afin, encore une fois, de créer du nouveau contenu.

Bien que le budget de TFO soit équilibré, TFO a un déficit de contenu accumulé et veut l'augmenter afin de maintenir sa pertinence. Une demande de financement de base supplémentaire de 7 millions \$ a été déposée au ministère de l'Éducation afin de combler ce manque de nouveau contenu.

Projections financières sur 3 ans

	En cours	Prévisionnel	Prévisionnel	Prévisionnel
	2024-2025	2025-2026	2026-2027	2027-2028
REVENUS				
Subvention opérationnelle de base	33 840 800 \$	33 566 000 \$	33 566 000 \$	33 566 000 \$
<i>Base*</i>	30 216 000 \$	30 216 000 \$	30 216 000 \$	30 216 000 \$
<i>Entente Canada-Ontario</i>	3 574 800 \$	3 300 000 \$	3 300 000 \$	3 300 000 \$
<i>Vérification des états financiers</i>	50 000 \$	50 000 \$	50 000 \$	50 000 \$
Subvention d'immobilisation de base	1 000 000 \$			
Projets spéciaux**	1 701 437 \$	0 \$	0 \$	0 \$
Apports reportés	2 657 001 \$	1 829 839 \$	2 596 553 \$	2 305 453 \$
Autres revenus***	2 792 367 \$	1 796 250 \$	1 739 606 \$	1 683 718 \$
REVENUS	41 991 605 \$	38 192 089 \$	38 902 159 \$	38 555 171 \$
DÉPENSES	41 991 605 \$	38 192 089 \$	38 902 159 \$	38 555 171 \$

*La subvention de base inclut maintenant les Fonds des priorités et des partenariats (FPP) à l'exception du montant alloué à la vérification des états financiers.

**Incluant Français langue seconde et subvention du ministère des Affaires francophones

***Incluant la distribution par câble, Fonds des médias du Canada (FMC), ventes et locations, loyers, abonnements IDÉLLO, intérêts et autres.

II. Biens immobiliers

TFO respecte les principes, les exigences et les responsabilités énoncés dans la Directive sur les biens immobiliers (Realty Directive), qui établit la politique du gouvernement en matière d'acquisition et d'aliénation de terrains et d'immeubles.

TFO occupe présentement des locaux dans les villes suivantes :

- Toronto : Collège Park, 21 rue Collège
Bail venant à échéance le 31 août 2027.

- Ottawa : Collège La Cité, 801 promenade de l'Aviation
Bail venant à échéance le 31 juillet 2028.
- Sudbury : Collège Boréal, 21 Lasalle Boulevard
Bail venant à échéance le 31 octobre 2026.

TFO doit obtenir l'approbation du lieutenant-gouverneur en conseil avant d'acquérir ou d'aliéner un intérêt foncier, conformément à la *Loi sur l'Office des télécommunications éducatives de langue française de l'Ontario* (OTELFO).

12. Conclusion

Ce plan d'affaires rencontre les attentes spécifiques à TFO énumérées dans la lettre d'orientation de la ministre de l'Éducation pour 2025-2026 en continuant de collaborer avec les parties prenantes du milieu de l'éducation, de la communauté francophone et de l'industrie médiatique, en misant sur les priorités du ministère en littératie et en mathématiques, en augmentant toujours plus notre présence numérique et en continuant de faire rayonner l'Ontario à l'extérieur de la province, pour ne nommer que celles-là.

TFO répond également aux priorités gouvernementales en matière d'innovation, de durabilité et de responsabilisation. L'organisme augmentera ses indicateurs de rendement au cours des prochaines années afin de répondre à la nouvelle directive du gouvernement pour les agences et les nominations et de donner à TFO des informations pertinentes sur sa performance.

Annexe A - Plan de marketing et communication

Les activités en marketing, communications, partenariats et relations publiques sont un élément clé dans le cadre de la mise en œuvre des orientations du plan stratégique de TFO à l'horizon 2025.

À terme, TFO cherche à :

- Positionner clairement et fermement TFO comme le média public **francophone de l'Ontario** et un producteur et diffuseur de contenu éducatif original en Ontario français ainsi qu'au sein des communautés de langues officielles en situation minoritaire au Canada.
- Augmenter la notoriété de TFO au sein des communautés francophones de l'Ontario et des communautés de langues officielles en situation minoritaire au Canada.
- Produire et déployer des campagnes créatives et impactantes qui reflètent son contenu et renforcent la connexion émotionnelle de la communauté franco-ontarienne avec son offre.
- Augmenter la découvrabilité de ses contenus en générant et fidélisant l'auditoire vers ses plateformes natives de diffusion et d'apprentissage numérique.
- Attirer, engager et fidéliser son audience en offrant une expérience de contenu marketing complémentaire et pertinente à ses plateformes natives et donnant une vitrine aux initiatives communautaires de ses partenaires.
- Positionner l'offre de TFO comme suit :
 - **TFO.org** incarne une plateforme intuitive et inclusive, où chaque francophone et francophile peut se voir et se reconnaître. Multi-écrans et fiable, elle capte la diversité vibrante de la francophonie d'ici et d'ailleurs. TFO.org est la pièce maîtresse du média public francophone de l'Ontario en rassemblant l'ensemble de l'offre de TFO où enfants, parents, enseignants et apprenants de tout âge peuvent converger vers une seule et unique porte d'entrée pour découvrir plus facilement l'offre qui correspond à leurs besoins. TFO.org devient ainsi une véritable plateforme d'avenir.

Annexe B - Plan des technologies et de l'information

La stratégie de l'entreprise, axée sur le numérique, appelle également à une transformation de l'infrastructure technologique afin d'adopter un modèle axé sur la flexibilité, l'évolutivité, la simplicité et le partenariat. Ainsi donc, les objectifs principaux du secteur sont :

- Éliminer la dette technologique en remplaçant l'infrastructure, les systèmes et les processus qui sont moins nécessaires et/ou désuets.
- Tirer profit des technologies nouvelles et émergentes pour optimiser nos processus de création de contenus de qualité et répondant aux attentes du ministère et des publics cibles.
- Mettre l'accent sur un meilleur traitement de la donnée par la création d'une stratégie analytique pour faciliter la prise de décisions et renforcer l'expérience utilisateur, tout en s'assurant de mettre tout en œuvre pour protéger correctement les renseignements personnels.

Tout en continuant de maintenir et de faire évoluer les principaux composants de ses systèmes informatiques, TFO entend solidifier son leadership et son côté novateur dans le domaine de l'ingénierie multimédia. Une mise à jour des systèmes de production et diffusion est prévue à partir de 2024-2025 et sera suivie jusqu'en 2026-2027 de l'optimisation de ces systèmes.

Au niveau de la **cybersécurité**, plusieurs initiatives ont déjà eu lieu : analyse des risques, sensibilisation du personnel, mise en place d'une gestion de la sécurité de l'information et amélioration de l'architecture de sécurité. De plus, des tests d'intrusion sont tenus régulièrement. Dans les prochaines années, les politiques et procédures liées à la sécurité de l'information continueront d'être mises à jour au gré de l'évolution des technologies. Le programme de protection des données personnelles, de sécurité et de gouvernance sera en amélioration continue. En matière de contrôle d'accès, nous tendons vers une architecture zero-trust. L'authentification multifactorielle (multi-factor authentication-MFA) est activée pour l'ensemble du personnel et nous déployons également un VPN de dernière génération. Nos pare-feux sont en cours de remplacement vers des pare-feux de nouvelle génération. Une révision périodique des rôles et des accès est exécutée. Tous les logs sont traités par notre SIEM/MDR.

Le **plan de recouvrement** en cas de sinistre sera mis à jour. Il couvre les politiques, procédures et multiples plans de recouvrement après désastre spécifiques en lien avec les nouvelles architectures de TFO. Des initiatives annuelles de simulation de désastres permettront de revoir les objectifs et de rendre le plan encore plus opérationnel d'ici 2025-2026. La stratégie de recouvrement en cas de sinistre comprend un plan maître et des plans sectoriels pour les différents secteurs de l'entreprise. La stratégie de reprise informatique garantit un temps de recouvrement en moins de 48h et nos plateformes de distributions non linéaires sont déployées sur le cloud en redondance binaire.

La **modernisation de l'infrastructure technologique**, un des axes stratégiques de la gestion de l'information, permettra à terme de mettre en place une meilleure solution infonuagique. Dans une analyse technique et budgétaire préliminaire des infrastructures infonuagiques

complétée 2022-2023, il est ressorti un besoin de solution infonuagique permettant de centraliser la gestion des comptes utilisateurs des produits TFO. Plusieurs options seront évaluées dans le cadre du déploiement de la stratégie infonuagique en 2025-2026 et 2026-2027.

Dans un contexte où de plus en plus d'entreprises adoptent des outils d'**intelligence artificielle** pour optimiser leurs opérations, TFO adoptera une approche prudente en introduisant progressivement des fonctionnalités offertes par les systèmes informatiques déjà validés; tout en gardant en tout temps en vue, la sécurité et la protection des données de l'entreprise.

Thèmes stratégiques	Initiatives majeures	2025-2026	2026-2027
Réseautique et sécurité	Analyse des risques Sensibilisation du personnel Mise en place d'une gestion de la sécurité de l'information Architecture de sécurité	Réviser les structures de gouvernance liées à la gestion de la sécurité	
	Améliorer le programme de protection des données personnelles, de sécurité et de gouvernance	Mettre en place une plateforme pour la gestion du consentement et des préférences pour respecter la vie privée de nos utilisateurs	Intégrer avec l'ensemble de nos plateformes numériques
	Mise à niveau du réseau Internet au bureau		
Plan de recouvrement en cas de sinistre et mise en œuvre	État des lieux Évolution de l'architecture Opérationnaliser le plan de recouvrement	Opérationnaliser le plan avec des initiatives annuelles de revue du plan, de simulation de désastre et de revue des objectifs	
Modernisation de l'infrastructure technologique	Mise à jour des systèmes de production et de diffusion	Faire une étude comparative des différents systèmes d'entreprise (BMS) sur le marché Remplacement de la librairie d'archives	Continuer l'optimisation des systèmes de production et diffusion et des processus opérationnels relatifs à ces systèmes
	Stratégie infonuagique	Déployer la stratégie infonuagique	Continuer le déploiement la stratégie infonuagique
	Standardisation des outils/solutions technologiques	Créer et mettre en œuvre une stratégie sur la gouvernance des différents	Poursuivre la mise en œuvre de la stratégie de gouvernance des outils

		outils technologiques	technologiques
Intelligence artificielle	Projets pilotes	Poursuivre le déploiement des outils d'IA en s'appuyant sur les priorités organisationnelles	

Annexe C - Plan des ressources humaines

La mission du secteur des ressources humaines est d'agir en tant que partenaire d'affaires stratégique, contribuant activement à la réalisation des objectifs organisationnels. En veillant à la disponibilité des ressources humaines, des talents et des compétences requises, les ressources humaines soutiennent les gestionnaires et accompagnent les talents dans leur développement, tout en favorisant un climat social engageant. Grâce à des stratégies intégrées de gestion des talents, le secteur des ressources humaines attire les meilleurs profils, stimule l'engagement des équipes, et encourage la croissance et la rétention du personnel au sein de TFO.

Objectifs :

Pour accomplir cette mission, les objectifs clés du secteur des ressources humaines sont les suivants :

- Attirer et recruter des talents de qualité francophones
- Accompagner les gestionnaires dans leur rôle et renforcer les compétences de leadership
- Favoriser un climat de travail positif et engageant
- Optimiser la gestion du rendement
- Renforcer la marque employeur de l'organisation
- Assurer la conformité légale et l'équité
- Mesurer et analyser l'impact des initiatives RH

Ces objectifs permettront au secteur des ressources humaines de jouer pleinement son rôle stratégique et d'appuyer les gestionnaires et les équipes dans l'atteinte des ambitions de TFO.

Initiatives majeures	2025-2026
Attirer les meilleurs talents francophones - Développer notre marque employeur, améliorer notre visibilité au sein des communautés francophones et revoir notre offre employeur.	<ul style="list-style-type: none">● Revoir notre positionnement et mettre à jour notre stratégie de marque employeur.● Mettre en place des stratégies de recrutement ciblées et efficaces pour attirer des candidats aux compétences et profils alignés avec les besoins stratégiques de l'organisation.● Améliorer notre offre employeur (salaires, avantages et autres, une formule équilibrée).
Engager et reconnaître les talents - Mettre en œuvre des initiatives pour renforcer le bien-être des employé.e.s, et améliorer la communication interne.	<ul style="list-style-type: none">● Développement d'un plan annuel d'engagement, de communication et de mobilisation du personnel. Élaboration d'une feuille de route annuelle pour les activités/initiatives clés au niveau des ressources humaines.

<p>Culture, stratégie IDEA - promouvoir une culture de respect, de transparence, d'inclusion et de reconnaissance.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Poursuivre le programme de prévention et gestion des différends. • Revue des valeurs TFO et développement de notre charte des valeurs. • Formaliser la stratégie IDEA (inclusion, diversité, équité et accessibilité) au sein de TFO. • Assurer la négociation des conventions collectives qui fournissent des conditions de travail justes et équitables au personnel syndiqué GCM et UNIFOR.
<p>Encadrer et développer les talents - Accompagner les gestionnaires dans leur rôle et renforcer les compétences en leadership</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Revue du plan d'accompagnement des talents et de la stratégie de gestion de rendement. • Élaborer/améliorer des processus de suivi et d'évaluation clairs et justes pour permettre au personnel et aux gestionnaires de suivre leurs progrès, d'identifier les domaines à améliorer, et de célébrer les succès. • Former et appuyer les gestionnaires dans leurs pratiques de leadership, de gestion d'équipe et de suivi de la performance pour renforcer l'efficacité et l'engagement des équipes.
<p>Efficacité/efficience du service des ressources humaines - Suivre les indicateurs de performance des programmes RH et ajuster les stratégies en fonction des résultats et des besoins évolutifs de l'organisation</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Revue de nos processus et amélioration pour assurer une expérience employé positive et inclusive. • Automatisation des tâches administratives et répétitives-transformation numérique. • Revue des outils RH et optimiser l'utilisation des ressources.

Notre projection budgétaire pour 2025-26 inclut les 187 postes (ETP) suivants, divisés par secteur :

Direction	Ressources éducatives	Production et contenu	Finances, juridique et approvisionnement	Marketing, communications et expérience numérique	Ressources humaines	Technologies
2	17	87	23	25	6	27

Effectifs

1. Employés à temps partiel et temporaires : TFO compte 12 employés contractuels (contrats à temps plein mais pour une durée déterminée) et 36 employés au besoin. Le recours à ces derniers est ponctuel, en fonction des besoins spécifiques des projets. Le nombre actuel d'employés au besoin n'est donc pas nécessairement représentatif des besoins futurs.

2. Répartition des effectifs en date du 31 décembre 2024

Contrats	Nombre d'employé(e)s	
Permanents	162	<ul style="list-style-type: none">• 17,8 % GCM• 46,6 % UNIFOR• 35,6 % Non syndiqués
Contractuels	12	
TOTAL	174	

TFO ne recourt à des consultants que ponctuellement, en fonction des besoins spécifiques. À noter que le nombre ci-dessus ne tient pas compte des postes à pourvoir.

Négociations collectives

Nous prévoyons la participation de 5 agents négociateurs pour le personnel syndiqué.

Stratégie de rémunération/Philosophie de rémunération

Notre nouvelle philosophie de rémunération est aussi en cours d'élaboration et sera alignée à notre nouveau plan stratégique, et aux recommandations suite à l'étude de rémunération. L'étude de rémunération comprend aussi la comparaison avec les autres agences gouvernementales et nous la ferons suivre au ministère dès que possible.

Structure organisationnelle

La structure organisationnelle est en cours d'évolution suite à l'arrivée de la nouvelle direction générale en janvier 2025. L'organigramme finalisé vous sera transmis dès que possible.

Annexe D - Gestion de risque

TFO soulève trois risques de niveaux élevés. Il s'agit de la pertinence des contenus, de la découvrabilité des contenus et de la pénurie des compétences bilingues francophones.

Pertinence

Pour remplir son mandat adéquatement, TFO doit constamment renouveler le contenu qu'elle offre sur toutes ses plateformes. Ce nouveau contenu sert essentiellement à répondre aux priorités du ministre de l'Éducation, soit l'écriture, la lecture, les mathématiques et la santé mentale chez les jeunes, ainsi qu'aux besoins changeants dans les salles de classe et dans la société, par exemple une refonte d'un programme-cadre pour incorporer du contenu sur la perspective autochtone. La stagnation du financement de base de TFO a réduit la quantité des contenus et la capacité d'offrir du contenu pertinent dû à une augmentation généralisée de divers coûts (par exemple, doublement des coûts de la production en 5 ans; augmentation de 7 % par an des coûts reliés aux nouvelles technologies, etc.).

TFO doit rester pertinente et donc élargir constamment son offre de ressources éducatives et de contenu en général pour répondre aux priorités du ministère, des programmes cadres et à la réussite scolaire ainsi qu'aux besoins de la communauté francophone.

Découvrabilité

Comme bien d'autres chaînes de télévision, TFO fait face aux mêmes enjeux que d'autres médias quant à la découvrabilité, c'est-à-dire de faire en sorte que ses contenus soient découvrables dans la multitude de plateformes de diffusion. La dominance des géants du Web, la constante innovation des technologies à laquelle il faut s'adapter et la nécessité de créer du contenu multiplateforme constituent des enjeux de taille pour les médias canadiens, anglophones et francophones. Cette découvrabilité est très importante pour un média comme TFO, qui dessert une communauté francophone vivant en milieu minoritaire dont les besoins en contenu en français qui parlent d'elle sont cruciaux. En plus, il est fondamental que les jeunes continuent à regarder du contenu en français pour assurer la viabilité de la communauté francophone en Ontario et à travers le Canada. En plus, la ministre, dans sa lettre de mandat à TFO, a noté qu'elle voulait que TFO :

- Continuer d'offrir aux élèves de l'Ontario des mesures de soutien efficaces et innovantes, notamment des ressources numériques liées au programme-cadre.
- Continuer d'accroître la présence numérique en mettant des ressources et des services éducatifs à la disposition des élèves, des parents et des enseignants sur différentes plateformes afin de promouvoir l'apprentissage en continu.

Pour assurer cette découvrabilité, TFO a besoin de promouvoir de manière continue ses différentes plateformes (TFO.org et IDELLO) pour lesquelles, il y a eu un fort investissement entre 2022 et 2024 à hauteur de 1,8 million \$.

Pénurie de compétences bilingues francophones

Le marché employeur est très compétitif et TFO doit surmonter des défis de main-d'œuvre, avec la particularité de trouver, d'embaucher et retenir de la main-d'œuvre qualifiée et francophone pour répondre à son mandat distinct.

La grille salariale actuelle pour certains ensembles de compétences est inférieure aux normes du marché pour les régions dans lesquelles TFO opère (Toronto, Ottawa) ce qui accentue la rotation du personnel et la difficulté de fidéliser des talents au sein de l'organisation.

Pour répondre à cet enjeu majeur, TFO continue à offrir pour des postes essentiels au fonctionnement de l'organisation sur une base permanente ainsi qu'à améliorer l'environnement de travail par des actions qui tendent à accompagner les gestionnaires dans leur rôle ou bien encore en offrant plus de flexibilité dans les conditions de travail (Politique de travail à distance, Politique de travail depuis l'étranger, etc.)

Catégorie et définition du risque HIGH	Plan d'actions
<p>Stratégique/Réputationnel</p> <p>Le risque que TFO ne réponde pas aux priorités du ministère et aux besoins de la communauté francophone et du système éducatif en raison d'un manque de contenu.</p>	<p>1) TFO atténue ce risque en déployant des efforts continus et en améliorant l'efficacité pour minimiser les coûts.</p> <p>2) TFO recherche activement de nouvelles sources de revenus pour financer de nouveaux contenus.</p> <p>*Déploiement des efforts dans le cadre de notre stratégie pancanadienne pour devenir le média public éducatif francophone dans d'autres provinces et territoires.</p> <p>*Élargissement de l'offre des ressources éducatives de TFO dans des ententes avec davantage de gouvernements provinciaux et territoriaux</p> <p>3) en suivant un plan de communication visant à accroître la notoriété des différentes plateformes de diffusion TFO</p> <p>4) Mettre en place des campagnes de marketing pour mettre en valeur les contenus de TFO</p> <p>5) TFO a soumis une demande de financement de base supplémentaire dans le cadre du processus de planification stratégique des priorités.</p>

<p>Le risque que le contenu de TFO ne soit pas découvert. Pour assurer le maintien de la vitalité de la communauté francophone en Ontario, il est important que les jeunes franco-ontariens puissent trouver et continuer à regarder des contenus en français.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Promouvoir le site Web TFO.org, qui permet à notre public de suivre en direct et sur demande le contenu de TFO. 2) Faire connaître les différentes plateformes de TFO par le biais d'une stratégie de communication. 3) Mettre en place des campagnes de marketing pour mettre en valeur les contenus de TFO. 4) Moderniser et actualiser nos outils et systèmes technologiques ex : Produit Over The Top (OTT), rendant TFO disponible sur les téléviseurs intelligents, comme CBC, TVO ou Netflix par exemple. 5) Soumettre une demande de financement par le biais du processus SPP (Strategic Priority Planning). 6) Accroître la souveraineté numérique de TFO pour s'affranchir des géants du Web que sont les GAFAM (Google, Apple, Facebook (Meta), Amazon et Microsoft). 7) Proposer plus de contenus sur les différentes plateformes
<p>Opérations/RH</p> <p>Le risque que TFO ne soit pas en mesure d'attirer et de retenir des talents francophones sur un marché de l'emploi très concurrentiel et la mise en œuvre de la directive sur le retour au travail.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Élaborer une stratégie de planification de la relève pour les postes clés de l'organisation. 2) Continuer à mettre l'accent sur les compétences en matière de leadership. 3) Réaliser une étude de marché pour évaluer la compétitivité des salaires de TFO par rapport à d'autres organisations du secteur public en Ontario. 4) Continuer des discussions stratégiques avec le Ministère pour voir comment TFO peut développer une stratégie pour revoir les salaires des cadres de TFO.

Annexe E - Indicateurs de performance

Objectifs	Actions stratégiques	Indicateurs	25-26	26-27	27-28
Demeurer pertinent, concurrentiel et attrayant pour les publics cibles	<ul style="list-style-type: none"> - Accroître et maintenir le taux de nouveauté des contenus sur TFO.org 	Taux annuel de nouveau contenu vidéo sur TFO.org	15 %	20 %	25 %
Fidéliser l'auditoire sur les plateformes natives en favorisant une écoute active des contenus afin d'accroître l'engagement et la durée de visionnement	<ul style="list-style-type: none"> - Accroître la notoriété afin d'être une marque de choix dans les habitudes d'écoute des francophones et francophiles à travers l'Ontario et le Canada - Former des alliances stratégiques pour favoriser la découvrabilité des contenus - Augmenter le temps de visionnement des contenus - Augmenter le taux de nouveaux contenus 	Temps moyen de visionnement sur l'ensemble des plateformes natives de TFO.	15 min.	18 min.	20 min.
Offrir des ressources éducatives pour tous les programmes-cadres de l'Ontario de langue française	<ul style="list-style-type: none"> - Développer les ressources et produire les contenus éducatifs manquants pour compléter l'offre - Assurer l'actualisation des ressources existantes - Augmenter l'offre de ressources éducatives numériques 	Pourcentage de ressources éducatives qui répondent aux attentes des programmes-cadres	65 %	75 %	80 %
Augmenter le financement	<ul style="list-style-type: none"> - Poursuivre le déploiement de la stratégie pancanadienne - Renforcer les partenariats et dons - Établir une stratégie de revenus publicitaires - Explorer la commercialisation à l'international 	Revenus	À confirmer après analyse de marché		
Mobiliser les employés dans l'établissement d'une culture organisationnelle inclusive et collaborative	<ul style="list-style-type: none"> - Instaurer une culture inclusive et collaborative afin de favoriser un milieu de travail innovant et compétitif 	Mesurer la satisfaction / engagement au sein du personnel au moyen d'un sondage annuel	71 %	74 %	77 %
Améliorer le taux de rétention du personnel	<ul style="list-style-type: none"> - Cultiver un milieu de travail où chaque employé a l'opportunité de s'épanouir. 	Taux de rétention annuel	90 %	92 %	93 %

Annexe F - Lettre d'orientation de la ministre de l'Éducation

Le 16 octobre 2024

Monsieur Jean Lépine
Président du conseil d'administration
Groupe Média TFO
21 rue College, bur. 600
Toronto (Ontario) M4Y 2M5

Objet : Lettre d'orientation du Groupe Média TFO pour 2025-2026

Monsieur,

J'ai le plaisir de vous écrire pour vous faire part des priorités que le gouvernement a établies pour le Groupe Média TFO (TFO) pour l'exercice financier 2025-2026. En tant que président du conseil, vous jouez un rôle essentiel dans la réalisation du mandat de TFO, qui est de soutenir l'éducation et l'apprentissage continu dans la communauté franco-ontarienne grâce à sa place dans les domaines des communications et des programmes éducatifs.

Les organismes font partie du gouvernement; ils agissent dans l'intérêt des Ontariennes et des Ontariens et veillent à l'optimisation des ressources au service des contribuables. Les organismes sont également assujettis aux politiques et aux directives gouvernementales.

Conformément à la Directive concernant les organismes et les nominations, les buts, les objectifs et les orientations stratégiques des organismes doivent cadrer avec les priorités et les orientations gouvernementales. En tant que président, vous devez veiller à ce que le plan d'affaires de TFO démontre de quelle façon l'organisme entend répondre aux attentes et aux priorités gouvernementales énoncées ci-dessous et à ce que les progrès et les réalisations figurent au rapport annuel. Un rapport annuel fait état de la conformité à ces exigences au Conseil du Trésor et au Conseil de gestion du gouvernement.

La présente lettre précise mes attentes pour 2025-2026, à savoir que TFO observe les priorités gouvernementales suivantes dans une optique d'innovation, de durabilité et de responsabilisation.

Innovation

1. Simplifier les interactions avec la clientèle.
2. Élargir et optimiser l'offre de services numériques.
3. Accroître la satisfaction de la clientèle.

4. Partager les données sur les dépenses et la planification en approvisionnement, les ententes contractuelles et les relations avec les fournisseurs pour favoriser la prise de décisions fondées sur les données.

Durabilité

5. Renforcer la prestation des services publics en optimisant la capacité organisationnelle et en orientant les ressources existantes vers les domaines prioritaires.
6. Utiliser les ressources publiques de façon efficiente.
 - a. Assurer le fonctionnement dans la limite des fonds alloués.
 - b. Gérer de façon prudente et responsable la taille des effectifs. Tout organisme qui doit augmenter de façon importante ses effectifs doit soumettre à l'approbation du ministre un plan de ressources humaines qui justifie sa demande selon les priorités gouvernementales ou son mandat.

Responsabilisation

7. Établir des mesures de rendement axées sur les résultats et en rendre compte afin de contrôler et de mesurer efficacement le rendement.
8. Protéger les données des particuliers, des entreprises et des organisations grâce à la gestion active des données et de la cybersécurité et au signalement des utilisations de l'intelligence artificielle.
9. Signaler tous les risques élevés, y compris les plans d'atténuation efficaces.
10. Aligner les politiques de travail hybride avec celles de la FPO et relever et évaluer les possibilités d'optimisation des bureaux afin de réduire l'empreinte immobilière et de dégager des économies.
 - a. Collaborer avec le ministère de l'Infrastructure (INF) pour déterminer les possibilités d'espaces de bureaux.
 - b. Suivre la Directive sur les biens immobiliers du Conseil de gestion du gouvernement et les normes sur les espaces de bureaux modernes de la FPO.
11. Mettre sur pied et encourager des initiatives en matière de diversité et d'inclusion par la promotion d'un milieu de travail inclusif, équitable, accessible, antiraciste et diversifié.
12. Augmenter les revenus ne provenant pas de sources gouvernementales, non tarifaires ou non payantes d'un pourcentage que le ministre déterminera en consultation avec le président.

Les priorités ci-dessus sont les engagements à l'échelle du gouvernement visant les organismes provinciaux régis par un conseil d'administration. Veuillez consulter le guide

ci-joint pour en savoir plus sur chaque priorité et sur les mesures de rendements connexes qui peuvent être adoptées si aucune mesure n'est actuellement en place.

Voici mes principales attentes propres à TFO pour 2025-2026 :

- Continuer de consulter les intervenants et les partenaires en éducation francophones et de travailler en étroite collaboration avec eux.
- Continuer d'offrir aux élèves de l'Ontario des mesures de soutien efficaces et innovantes, notamment des ressources numériques liées au curriculum.
- Continuer à promouvoir les compétences d'apprentissage fondamentales en portant une attention particulière à l'alphabétisation et aux mathématiques et en développant des programmes et des ressources.
- Continuer d'accroître la présence numérique en mettant des ressources et des services éducatifs à la disposition des élèves, des parents et des enseignants sur différentes plateformes afin de promouvoir l'apprentissage continu.
- Poursuivre la commercialisation des ressources d'apprentissage de TFO en dehors de l'Ontario en mettant à contribution la réputation du système d'éducation de l'Ontario et en augmentant les possibilités de générer des revenus qui seront réinvestis dans l'éducation et dans l'apprentissage dynamique.

Lors de notre prochaine rencontre, j'aimerais discuter de ces priorités avec vous, et j'attends avec impatience de savoir comment elles se traduiront dans le prochain plan d'affaires et dans les activités courantes de l'organisme.

Je vous remercie, Monsieur, ainsi que vos collègues membres du conseil d'administration, pour votre engagement soutenu envers TFO. Votre travail et votre soutien continu sont inestimables pour notre gouvernement et pour la population de l'Ontario.

Si vous avez des questions, n'hésitez pas à communiquer avec Denise Cole, sous-ministre, à l'adresse courriel Denise.A.Cole@ontario.ca.

La ministre de l'Éducation,



L'honorable Jill Dunlop

- p. j. Government Priorities for Agency Sector Chart (version anglaise seulement, traduction disponible sur demande)

- c. c. Michelle Séguin, présidente-directrice générale, Groupe Média TFO
Denise Cole, sous-ministre, ministère de l'Éducation
Louis Dimitracopoulos, sous-ministre adjoint et directeur général de l'administration, Division de la gestion et des services ministériels, ministère de l'Éducation
Didier Pomerleau, sous-ministre adjoint, Division de l'éducation en langue française, ministère de l'Éducation