



Plan d'affaires 2019-20 à 2021-22

Date : 8 février 2019 - version révisée le 10 août 2021

Groupe Média TFO
21 College street
TORONTO, ON M5G 2B3

Table des Matières

Sommaire exécutif	4
Réalizations 2017-2018	6
Plan annuel 2018-2019	6
Enjeux et défis	6
Priorités annuelles d'entreprise pour 2018-2019	6
Financement de base pour 2019-2020	8
Notre Modèle d'affaires	9
Le mandat de l'OTELFO	9
Vue d'ensemble du modèle d'affaires	9
L'organisation en un coup d'œil	11
Plan stratégique 2016-2019	12
Rappel du Plan stratégique 2016-2019	12
Mesures de la performance des axes stratégiques au 31 mars 2018	13
AXE 1 - Stratégie auprès des intervenants et élèves dans les milieux scolaires	13
AXE 2 - Générer de nouvelles sources de revenus	17
AXE 3 - Stratégie pancanadienne et internationale	20
AXE 4 - Pertinence et qualité de nos contenus : évaluation de l'impact de l'entreprise	21
Bilan sommaire du Plan annuel 2017-2018	22
Plan annuel 2018-2019	25
Principaux enjeux	25
Priorités annuelles d'entreprise 2018-2019	26
Tableau sommaire des financements alloués en 2018-2019	28
Projections 2019-2022	29
Projections financières sur 3 ans	31
Projections des dépenses en immobilisation sur 10 ans	31

Description détaillée de l'organisation au 31 décembre 2018	32
Analyse des ressources humaines	32
Description détaillée des secteurs	33
Organigrammes en date du 31 décembre 2018	38
Annexe A - Analyse de l'environnement	65
Faits saillants de l'environnement externe	65
Les grandes tendances	65
Les opportunités	67
Faits saillants de l'environnement interne	69
Nos forces	69
Nos aspirations	71
Résultats visés	72

1. Sommaire exécutif

Numérique, Éducatif et Francophone, Groupe Média TFO (GMTFO) propose aux apprenants de tous âges, aux familles et aux éducateurs des contenus reconnus, à l'avant-garde de l'apprentissage numérique. Entreprise publique médiatique issue d'un virage numérique en constante évolution, GMTFO contribue à grande échelle à la préparation des étudiants à leur vie citoyenne et professionnelle au 21^e siècle, principalement dans l'acquisition continue de compétences globales et de connaissances essentielles à l'employabilité et à l'épanouissement personnel. Ses activités et programmes accompagnent les apprenants dans leur développement cognitif, intrapersonnel et interpersonnel. Il soutient aussi les enseignants et les parents dans la compréhension et l'appropriation de ces compétences. GMTFO appuie, avec une passion implacable pour l'innovation, la noble et importante mission de l'éducation publique de langue française en Ontario.

Dans cette période de bouleversements technologiques, nous entendons mettre au premier plan ce qui doit rester notre pierre d'assise : fournir un service public fiable et réputé, répondant aux mieux aux attentes des contribuables de l'Ontario et indépendant de tout intérêt privé. Notre volonté est d'accroître notre offre de contenus, d'en élargir son accès et de constamment réinventer sa pertinence tout en optimisant nos modes de production et en diversifiant nos sources de revenus.

“La littératie numérique [...] donne aux étudiants les capacités d'adaptation dont ils ont besoin pour participer pleinement à la société numérique mondiale¹. [Cela] garantit qu'ils bénéficieront de l'économie numérique et qu'ils tireront de nouvelles opportunités en matière d'emploi, d'innovation, d'expression créative et d'inclusion sociale².”

L'ère de la 4^e révolution industrielle appelle à une transformation de l'apprentissage, faisant de l'apprentissage numérique l'un des piliers de l'éducation du 21^e siècle. Avec le développement de la robotisation, de l'automatisation et de l'intelligence artificielle, la technologie fait désormais partie intégrante de notre quotidien. Ces avancées ont des répercussions profondes sur nos modes de vie, et sur l'économie en général. Elles comportent leur lot de défis et demandent de nombreuses intégrations ; elles créent aussi de nouvelles opportunités !

Il est alors essentiel de s'interroger sur l'adaptation du marché du travail canadien aux nouveaux métiers qui s'annoncent, et sur les besoins de formation de la main-d'oeuvre pour que chacune et chacun trouve sa place dans ce nouvel ordre.

“L'éducation et l'apprentissage tout au long de la vie seront d'une importance vitale pour permettre aux générations présentes et futures d'être non seulement productives dans ce nouveau monde mais aussi de relever les défis sociétaux présentés par la 4^e révolution industrielle³.”

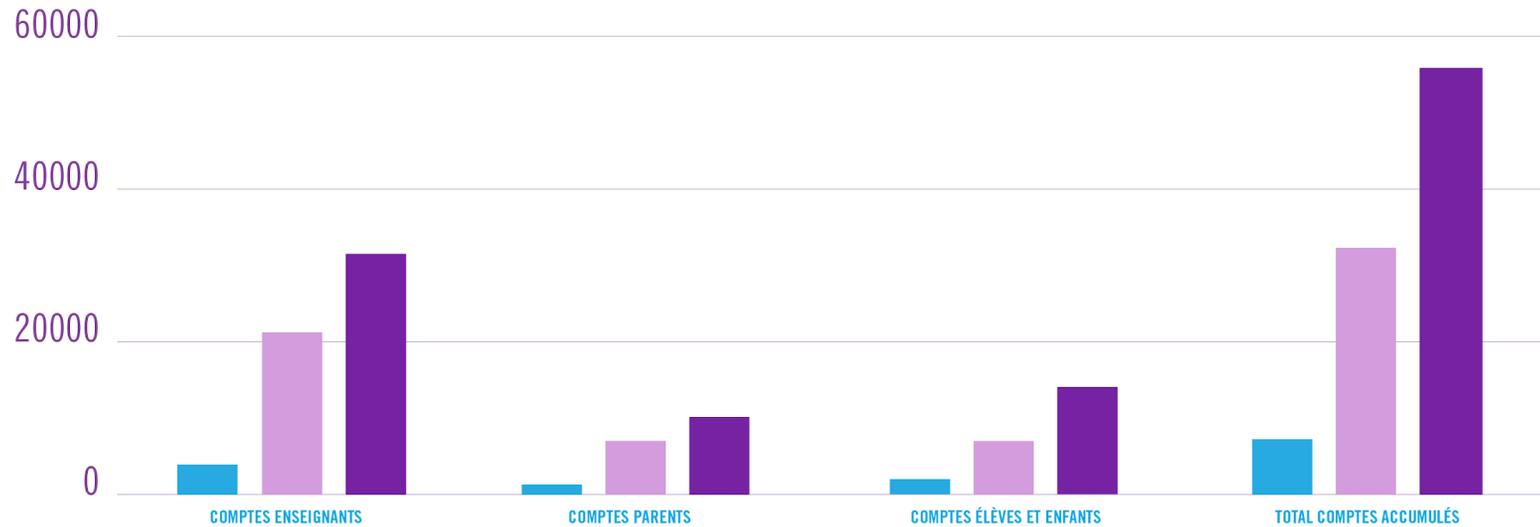
Avec ce plan d'affaires 2020-2022, le Groupe Média TFO propose des initiatives propres à renforcer la position de leadership de l'Ontario en matière d'éducation et à encore mieux soutenir les priorités du Ministère de l'Éducation de l'Ontario : la politique d'aménagement linguistique, la main d'œuvre hautement qualifiée, la numératie dont les mathématiques, la petite enfance, l'éducation physique et la santé mentale.

¹ *La littératie numérique au Canada : de l'inclusion à la transformation*, HabiloMédias, juillet 2010

² *Les fondements de la littératie numérique*, HabiloMédias

³ Brown-Martin, Graham, *L'éducation et la quatrième révolution industrielle*, Groupe Média TFO, août 2017

IMPACT DE GROUPE MÉDIA TFO AUPRÈS DU MILIEU SCOLAIRE ONTARIEN ÉVOLUTION DU NOMBRE DE COMPTES IDÉLLO



12 000 RESSOURCES ÉDUCATIVES



30 000 ENSEIGNANTS ET ÉDUCATEURS



55 000 COMPTES



1.1. Réalisations 2017-2018

Nos réalisations pour l'année 2017-2018 démontrent notre engagement envers les priorités du Ministère de l'Éducation de l'Ontario et de la communauté franco-ontarienne, et la prise de conscience de l'impact sociétal de la 4^e révolution industrielle sur le développement et l'acquisition de compétences globales. Soulignons, entre autres choses, les réalisations suivantes :

- Développement d'un positionnement stratégique dans la transformation et l'accompagnement de l'apprentissage à l'ère de la révolution numérique avec la publication du Livre Blanc - *Une urgence pour le monde de l'éducation : s'adapter à la révolution numérique*
- Évolution de la plateforme IDÉLLO avec le développement d'une offre de contenus spécifiques et ciblés pour les enseignants FLS, répondant directement à leurs besoins et leurs demandes
- Accroissement des liens avec la communauté franco-ontarienne, par le biais de notre partenariat avec La Cité collégiale ou encore l'Université de l'Ontario français
- Innovation technologique et valorisation de l'industrie de la production par le lancement du prototype Blockchain
- Démarrage du 2^e virage numérique avec la structuration de l'entreprise autour de la donnée et de l'intelligence artificielle

1.2. Plan annuel 2018-2019

Plusieurs facteurs vont influencer la réussite du Groupe Média TFO dans l'atteinte de ses objectifs stratégiques et sa capacité à se réinventer pour mieux servir ses publics cibles et répondre aux attentes du Ministère de l'Éducation de l'Ontario et à ses priorités.

1.2.1. Enjeux et défis

- Devenir un partenaire de choix dans la transformation de l'apprentissage et l'accompagnement du monde de l'éducation à l'ère de la révolution numérique
- Se positionner comme le reflet de la nouvelle francophonie ontarienne et canadienne
- Affirmer notre expertise en matière d'innovation technologique et d'efficacité éducative
- Repenser et augmenter notre financement pour refléter notre nouvelle réalité d'entreprise multiplateforme et mieux servir les besoins éducatifs croissants des Ontariens et de la francophonie
- Placer l'humain au cœur de la stratégie d'entreprise comme levier de notre culture d'innovation et du développement durable de la francophonie en milieu minoritaire
- Faire face au défi financier que représente le manque de contenus éducatifs franco-ontariens et francophones disponibles sur le marché des acquisitions : GMTFO doit produire et/ou co-produire ses propres contenus afin d'assurer son mandat auprès de son public, contrairement aux diffuseurs anglophones qui ont à disposition un volume conséquent de contenus éducatifs en anglais

1.2.2. Priorités annuelles d'entreprise pour 2018-2019

1. Prioriser le développement de contenus en compétences STEAM, en promotion du bien-être et en perspectives autochtones pour être davantage aligné sur les priorités du MÉO
2. Augmenter la notoriété et la consommation des contenus sur nos deux plateformes principales :
 - a. La plateforme numérique centrale monétisable IDÉLLO à laquelle les autres plateformes contribuent de manière continue
 - b. Une plateforme linéaire (TV) qui doit continuer à générer des revenus et de nouveaux abonnés
3. Fidéliser nos talents et attirer les meilleurs candidats :
 - Remanier le programme d'intégration pour les nouveaux arrivants et les mouvements internes
 - Généraliser la mise en œuvre des plans de développement individuels
 - Augmenter l'engagement des employés envers la vision et la culture de l'entreprise
4. Accélérer le second virage de transformation de l'entreprise vers la prise de décision pilotée par la donnée :
 - Former les employés à l'analyse statistique et aux méthodes de questionnement et pensée critique
 - Agréger et analyser les données dans un nouvel environnement technique
 - Produire des analyses prédictives (que peut-il arriver?) et prescriptives (que devons-nous faire?) via la création d'algorithmes
5. Répertoire des sources de revenus (Fonds, commercialisation de services et produits, philanthropie...) et analyser leur potentiel pour augmenter nos revenus autogénérés

1.3. Financement de base pour 2019-2020

	DEMANDÉS
Subvention opérationnelle de base	29 089 700 \$
Demande de pérennité	- \$
Demande pour initiatives stratégiques	- \$
SUBVENTION OPÉRATIONNELLE DE BASE TOTALE	29 089 700 \$

	DEMANDÉS
Subvention d'immobilisation de base	1 750 000 \$
Demande unique - Fin de vie d'équipements	- \$
SUBVENTION D'IMMOBILISATION DE BASE TOTALE	1 750 000 \$

DEMANDE GLOBALE DE FINANCEMENT	30 839 700 \$
---------------------------------------	----------------------

2. Notre Modèle d'affaires

2.1. Le mandat de l'OTELFO

Le mandat de l'OTELFO / OFLECA consiste à favoriser l'apprentissage permanent en Ontario en offrant des services de programmation éducative de qualité, en français, grâce à la télévision, aux nouveaux médias et à d'autres technologies de communication. On entend par apprentissage permanent l'acquisition continue de compétences et de connaissances qui sont essentielles à l'employabilité et à l'épanouissement personnel.

En partenariat avec des conseils scolaires de district et d'autres organismes et agences d'éducation de langue française, l'OTELFO / OFLECA établit et soutient un centre d'excellence en apprentissage permanent, élargissant ainsi l'éventail de programmes souples et de haute qualité accessibles aux apprenantes et apprenants de tous âges. L'OTELFO / OFLECA peut conclure des ententes, notamment des ententes de financement avec des tiers, conformément aux articles 6 et 10 de la Loi de 2008 sur l'Office des télécommunications éducatives de langue française de l'Ontario.

2.2. Vue d'ensemble du modèle d'affaires

Cette première section a pour but de présenter en un coup d'œil le modèle d'affaires sur lequel s'appuie le Groupe Média TFO pour soutenir la mise en œuvre de son plan stratégique et de son plan d'action annuel. Le modèle d'affaires, illustré à la page suivante, a été élaboré à partir d'un canevas simple et dynamique développé par Alexander Osterwalder et Yves Pigneur⁴. Il décrit sommairement en neuf blocs comment GMTFO s'organise pour créer et livrer des produits et services de qualité à ses clients. Le schéma proposé à la page 9 répond aux questions suivantes :

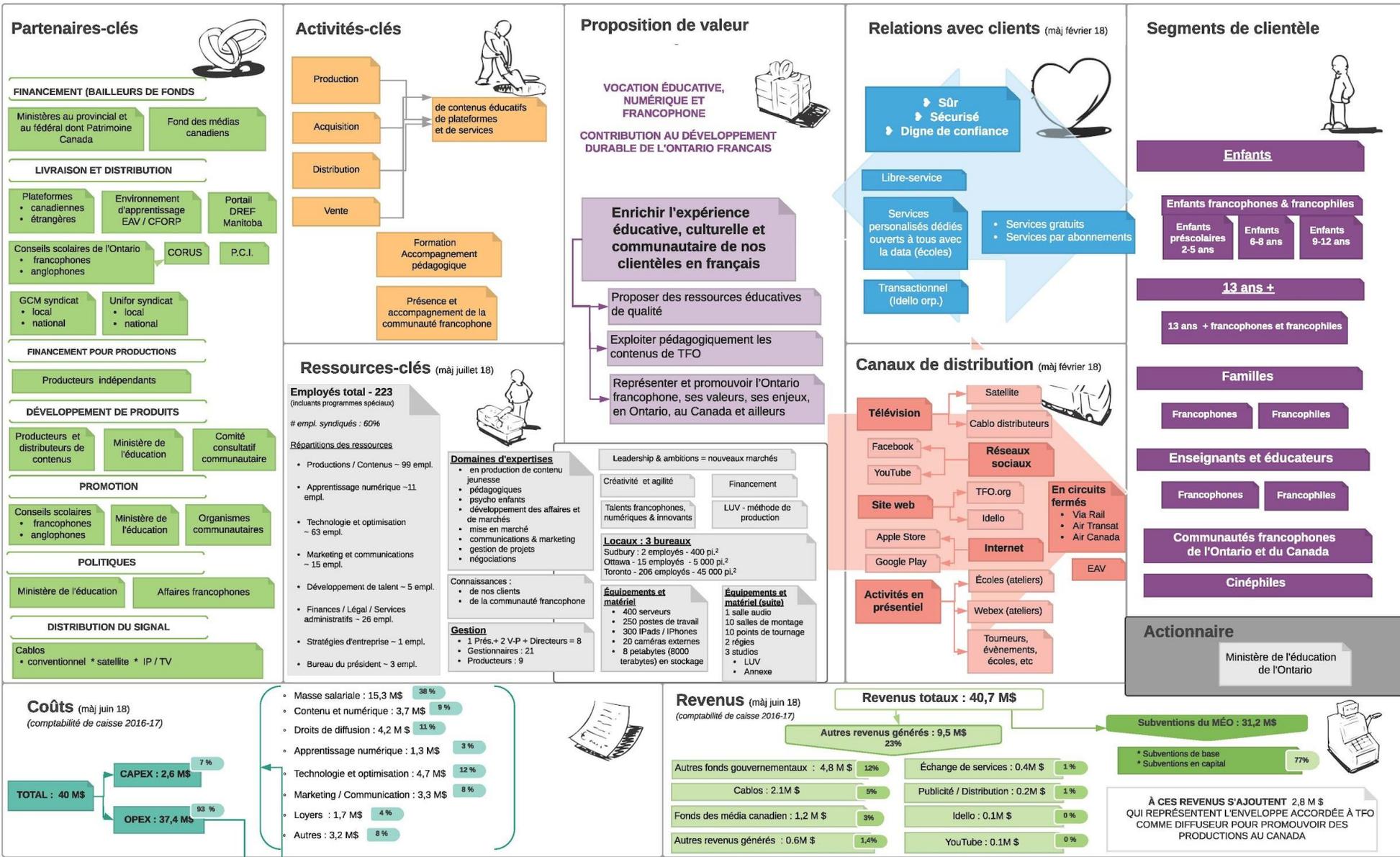
1. Quels sont les différents groupes clients ciblés par GMTFO ? Qui veut-on rejoindre ? (Segments de clientèle)
2. Quelle est la valeur ajoutée que GMTFO apporte à ses clients ? (Propositions de valeur)
3. Comment GMTFO entre-t-il en contact avec ses clients pour leur communiquer et leur livrer sa proposition de valeur ? (Canaux de distribution)
4. Qu'est-ce qui définit le mieux le type de relations que GMTFO établit avec ses différentes clientèles ? (Relations avec les clients)
5. Quels sont les principales sources de revenus ? (Flux de revenus)
6. Quelles sont les ressources requises pour concrétiser sa proposition de valeur et son offre pour les clients ? (Ressources clés)
7. Quelles sont les activités les plus importantes que GMTFO doit faire pour mener ses opérations efficacement et de façon innovante ? (Activités clés)
8. Qui sont les partenaires avec lesquels GMTFO forme des alliances pour réaliser sa mission et gérer les risques ? (Partenaires clés)
9. Quels sont les coûts inhérents à la mise en œuvre du modèle d'affaires ? (Structure de coûts)

⁴ Osterwalder, Alexander/ Pigneur, Yves, *Business model : nouvelle génération*, Éditions Pearson, 2009

A. MODÈLE D'AFFAIRES* - GROUPE MÉDIA TFO (V. 13 FÉVRIER 2018)

* ©Alex Ostensvalder et Yves Pigneur, 2009

février 2018



2.3. L'organisation en un coup d'œil

Ce tableau présente de façon succincte les différents secteurs d'activités de l'organisation. Vous trouverez à la Section 6 du présent document une description plus détaillée de chacun des secteurs, ainsi que leurs organigrammes.

SECTEUR	CONTENU ET NUMÉRIQUE	APPRENTISSAGE NUMÉRIQUE	MARKETING ET COMMUNICATIONS	TECHNOLOGIES ET OPTIMISATION	DÉVELOPPEMENT DES TALENTS	SERVICES FINANCIERS, JURIDIQUES ET APPROVISIONNEMENTS	STRATÉGIES D'ENTREPRISE
MANDAT DU SECTEUR	Agréger, concevoir, produire et diffuser des contenus multiplateformes avec succès	Contribuer à la transformation de l'éducation en Ontario et au Canada en portant l'œuvre de GMTFO dans le monde de l'éducation et en infusant l'apprentissage numérique au sein de l'organisation	Augmenter le rayonnement et la notoriété de GMTFO, la consommation et l'engagement de ses produits et ses marques auprès de ses publics francophones et francophiles au Canada	Façonner un environnement technologique innovant tout en soutenant les activités opérationnelles	Assurer l'adhésion et le maintien des meilleurs talents pour réaliser les objectifs stratégiques de GMTFO	Apporter une analyse critique à la prise de décision financière pour s'assurer une saine gestion des fonds ainsi que le respect des exigences gouvernementales et réglementaires	Ancrer GMTFO dans les grandes activités de politique et de stratégie à la fois réglementaire et de positionnement, développer ses sources de revenus et contribuer à son rayonnement national et international
DOMAINES D'EXPERTISE	Disruption et distribution multiplateformes Créations TFO multiplateformes	Stratégie client Contenu éducatif et pédagogique Plateforme numérique d'apprentissage	Marketing Communications Stratégies médias sociaux	Solutions et projets Infrastructure et service aux utilisateurs Services du Laboratoire d'Univers Virtuels Produits numériques	Administration et gestion des activités liées aux talents de l'entreprise Recrutement et développement des talents Gestion des exigences du cadre législatif	Services financiers Services approvisionnement Services juridiques	Activités réglementaires et relations gouvernementales Commercialisation Négociations d'ententes stratégiques et commerciales

3. Plan stratégique 2016-2019

3.1. Rappel du Plan stratégique 2016-2019

MISSION

GMTFO est une destination incontournable pour les publics à la recherche de contenus éducatifs et culturels innovants, en français. Il propose des expériences stimulantes et des contenus reconnus, à l'avant-garde de l'apprentissage numérique. Fier de son héritage public, il célèbre le fait français en Ontario et ailleurs

VISION

Être un catalyseur public de riches expériences éducatives et culturelles en français, dont l'ambition est d'offrir des solutions porteuses pour la francophonie

VALEURS

Respect
Leadership
Créativité et initiative
Innovation
Ambition

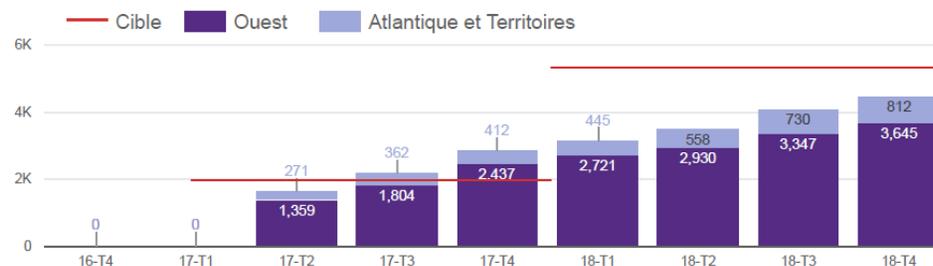
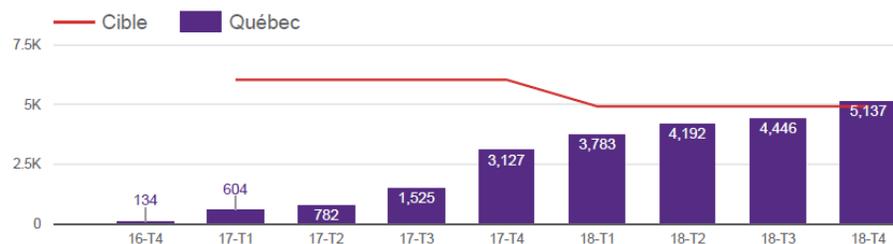
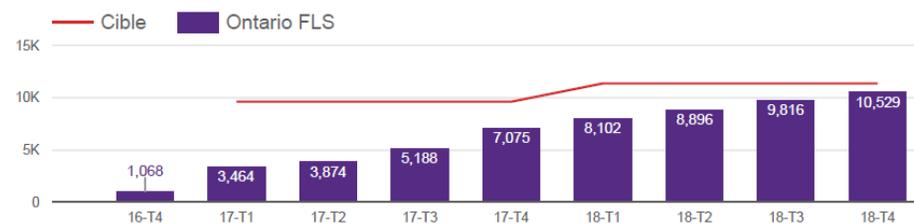
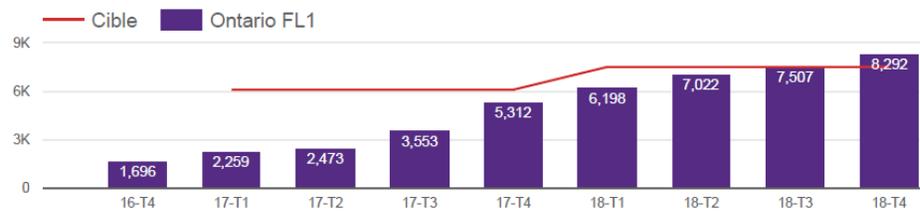
AXES ET OBJECTIFS STRATÉGIQUES		INDICATEURS	
1. Stratégie auprès des intervenants et élèves dans les milieux scolaires <i>Devenir indispensable pour les enseignants et les élèves, d'abord en Ontario</i>		1.1	Nombre de comptes IDÉLLO enseignants actifs en Ontario (FL1, FLS), au Québec et dans les autres provinces canadiennes
		1.2	Répartition des comptes IDÉLLO par province / clientèle
		1.3	Activités organisées dans le milieu de l'éducation (ateliers, présentations et événements) en Ontario (FL1, FLS,) au Québec et dans les autres provinces
		1.4	Taux de satisfaction et d'utilisation d'IDÉLLO des enseignants
2. Générer de nouvelles sources de revenus (pérennité) <i>Générer de nouvelles sources de revenus tout en consolidant nos stratégies de financement actuelles</i>		2.1	Pourcentage du financement gouvernemental vs fonds autonomes
		2.2	Taux d'augmentation du financement gouvernemental
		2.3	Taux d'augmentation des revenus auto générés
3. Stratégie pancanadienne et internationale <i>Saisir les opportunités qui s'ouvrent sur le plan international pour être le reflet de la francophonie ontarienne sur le monde et pour faire connaître les autres visages de la francophonie canadienne et internationale à la communauté franco-ontarienne</i>		3.1	Nombre de projets corporatifs de développement de marché à l'étape de prospection et d'exploitation /an
		3.2	Nombre d'ententes conclues pour des projets corporatifs de développement de marché /an
4. Pertinence et qualité de nos contenus : évaluation de l'impact de l'entreprise <i>Développer un processus/outil pour faire l'évaluation de l'impact de l'entreprise en tenant compte à la fois de sa vocation numérique, éducative et francophone auprès de ses publics cibles et de sa contribution au développement durable de l'Ontario français.*</i> <i>*Objectif reformulé lors de la retraite du CA en 2016</i>		4.1	Création d'un outil pour mesurer l'impact de l'entreprise (2016-2017)
		4.2	Mise en route de l'outil (2017-2018)
		4.3	Récolte et exploitations des premiers indices d'impact (2017-2018)

3.2. Mesures de la performance des axes stratégiques au 31 mars 2018

3.2.1. AXE 1 - Stratégie auprès des intervenants et élèves dans les milieux scolaires

3.2.1.1. Nombre de comptes IDÉLLO enseignants actifs en Ontario (FL1, FLS), au Québec et dans les autres provinces canadiennes (données cumulatives)

- Cible annuelle 2017-18 atteinte à 85% :
 - Ontario FL1 : 131%
 - Ontario FLS : 81%
 - Québec : 110%
 - Autres provinces : 48%
- Augmentation de nombre d'abonnés (FL1, FLS) depuis T4 2016-17 :
 - + 56% de comptes actifs enseignants FL1 Ontario
 - + 49% de comptes actifs enseignants FLS Ontario
 - + 64% de comptes actifs enseignants Québec
 - + 56% de comptes actifs enseignants dans les autres provinces canadiennes
- 89% des enseignants FL1 en Ontario ont un compte actif
- 65% des enseignants FLS en Ontario ont un compte actif :
 - développement d'une offre de contenus spécifiques et ciblés pour les enseignants de FLS, répondant directement à leurs besoins et leurs demandes, avec la production de 2 trousseaux pédagogiques IDÉLLO



3.2.1.2. Répartition des nouveaux comptes IDÉLLO créés par province / clientèle

➤ Cible annuelle 2017-18 "Enseignants" atteinte à 85%

Répartition des comptes :

- Ontario : 98%
- Québec : 110%
- Autres provinces : 48%

➤ Cible annuelle 2017-18 "Familles" atteinte à 141%

Répartition des comptes :

- Ontario : 232%
- Québec : 82%
- Autres provinces : 377%

➤ Cible annuelle 2017-18 "Élèves" atteinte à 61%

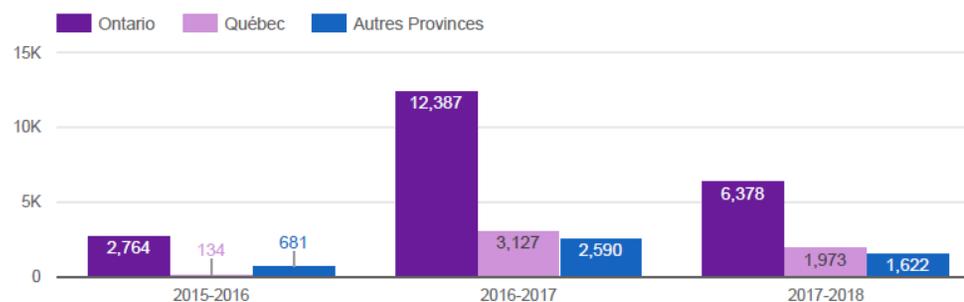
Répartition des comptes :

- Ontario : 59%
- Québec : 66500%
- Autres provinces : 45%

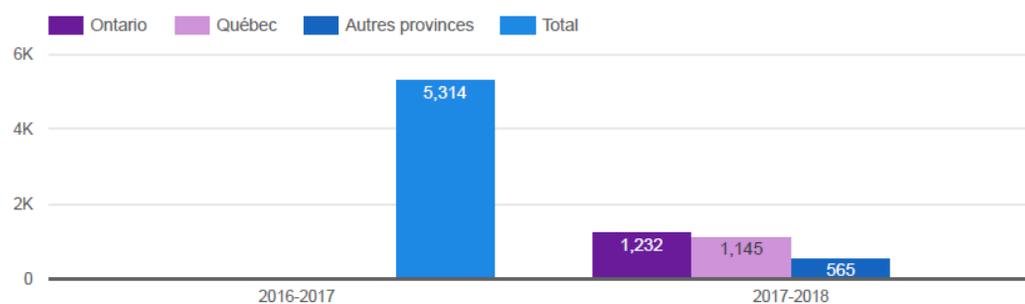
➤ 54 682 comptes IDÉLLO au 31 mars 2018 :

- + 72% de progression depuis T4 2016-17
- + 377% de progression par rapport au dernier relevé de TFO Education à T3 2015-16

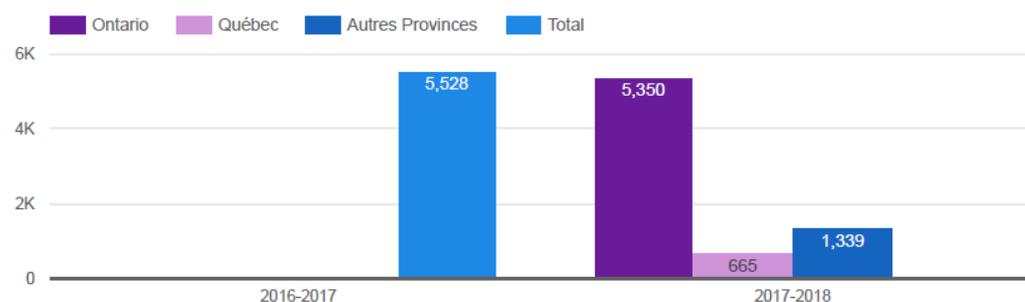
Enseignants par Zone



Famille par Zone



Élèves par Zone



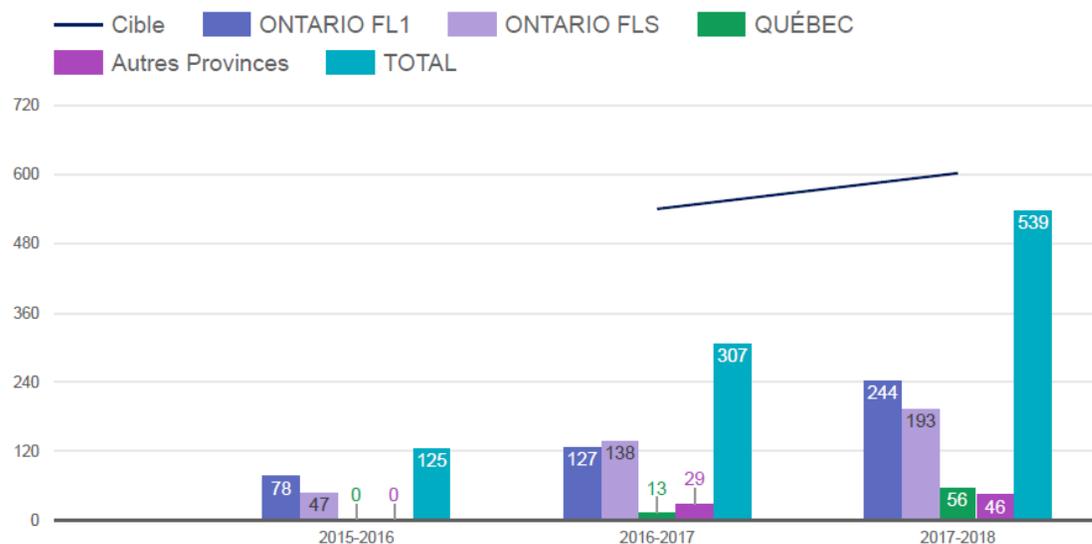
3.2.1.3. Activités organisées dans le milieu de l'éducation (ateliers, présentations et événements) en Ontario (FL1, FLS), au Québec et dans les autres provinces

- Cible annuelle 2017-18 "Ateliers" atteinte à 90% :
 - Ontario FL1 : 72%
 - Ontario FLS : 148%
 - Québec : 108%
 - Autres provinces : 58%

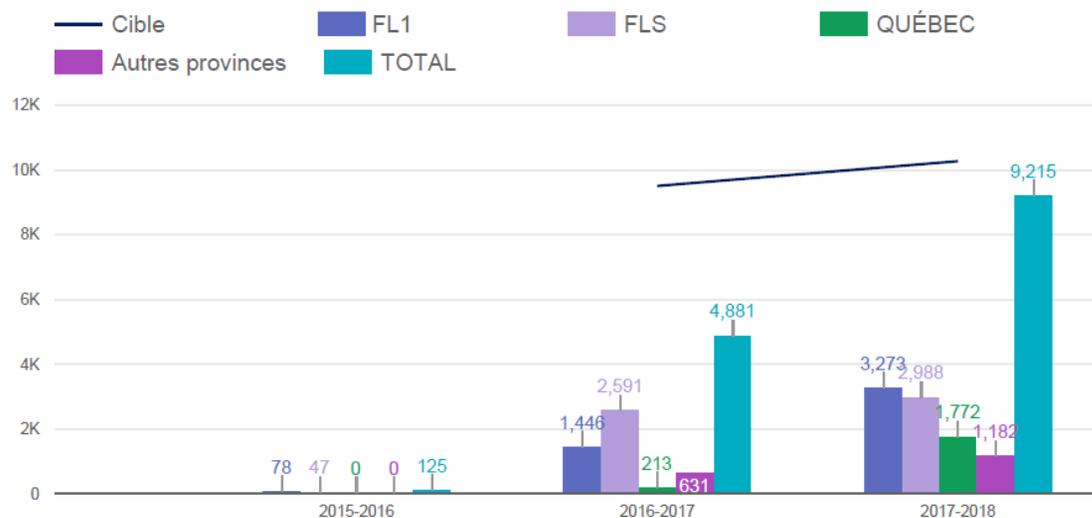
- Cible annuelle 2017-18 "Participants" atteinte à 97% :
 - Ontario FL1 : 66%
 - Ontario FLS : 153%
 - Québec : 148%
 - Autres provinces : 83%

- Augmentation de notre présence dans le milieu scolaire :
 - optimisation du travail de l'équipe Stratégie clients
 - augmentation du nombre d'activités réalisées depuis T4 2016-17 :
 - + 75% d'activités
 - + 88% de participants

Evolution du nombre d'ateliers par zone



Evolution du nombre de participants par zone



3.2.1.4. Taux de satisfaction et d'utilisation d'IDÉLLO des enseignants

	2016-2017	2017-2018
% d'utilisateurs d'IDÉLLO qui sont satisfaits	74%	80%
% d'utilisateurs d'IDÉLLO qui l'utilisent au moins une fois par semaine	43%	35%
% d'enseignants FL1 ON qui utilisent IDÉLLO au moins une fois par semaine	N/A	51%
% des répondants au sondage qui sont des enseignants	81%	75%
Nombre de répondants	3 992	1 288

3.2.2. AXE 2 - Générer de nouvelles sources de revenus

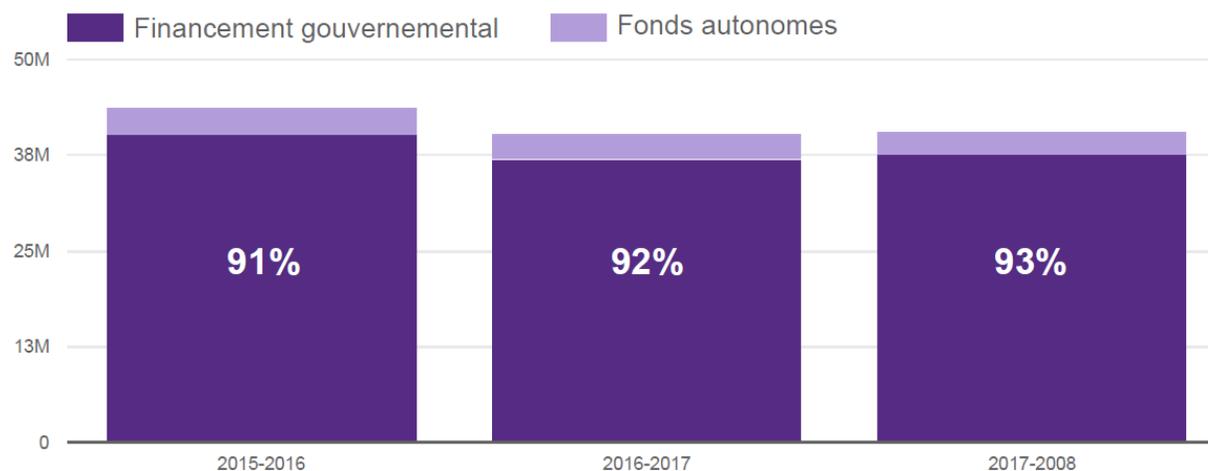
3.2.2.1. Pourcentage du financement gouvernemental vs fonds autonomes

➤ Légère variation du ratio entre financement gouvernemental et fonds autonomes :

- 91% vs 9% (2015-16)
- 92% vs 8% (2016-17)
- 93% vs 7% (2017-18)

➤ Baisse du budget global de GMTFO (- 7,36% entre 2015-16 et 2017-18)

À noter toutefois, une très légère augmentation entre 2016-17 et 2017-18 : + 0,43%



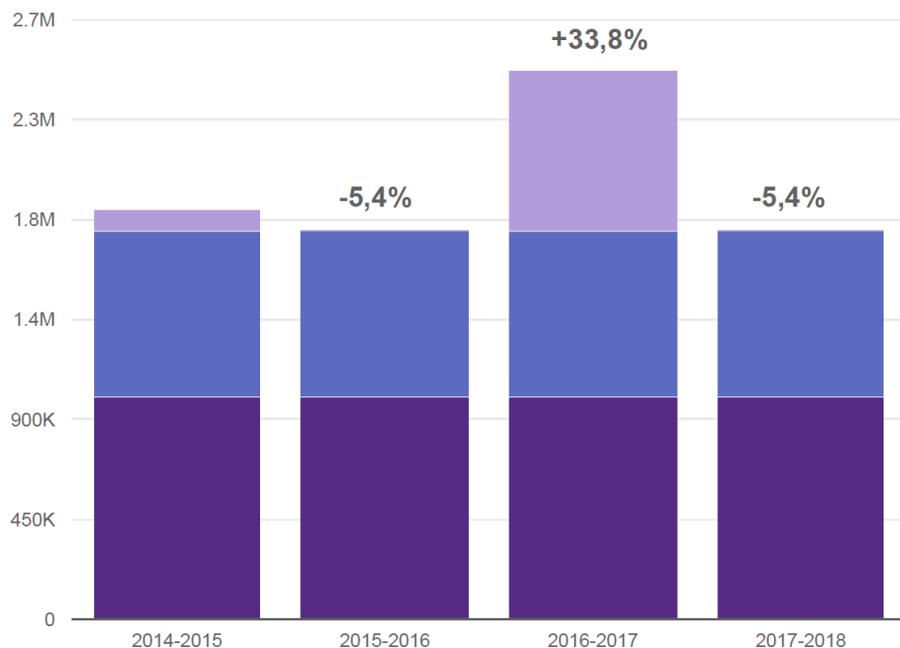
Segmentation par revenu

Résultats Réels	2015-2016	% du total	2016-2017	% du total	2017-2018	% du total
Subventionnement MÉO	\$35,446,774	80.86%	\$30,944,950	77%	30,698,535	76%
Autres fonds (gouvernementaux et corporatifs)	\$3,352,119	7.65%	\$4,784,403	12%	5,816,653	14%
FMC	\$1,305,756	2.98%	\$1,203,982	3%	1,055,363	3%
Câblos	\$2,521,551	5.75%	\$2,069,093	5%	1,664,436	4%
Publicité/Distribution	\$380,161	0.87%	\$163,161	0%	259,066	1%
IDÉLLO	\$116,600	0.27%	\$64,677	0%	165,075	0%
Youtube	\$105,724	0.24%	\$137,145	0%	139,740	0%
Échanges de services	\$295,263	0.67%	\$413,200	1%	277,191	1%
Autres	\$314,408	0.72%	\$654,156	2%	534,430	1%
TOTAL	\$43,838,356	100%	\$40,434,767	100%	40,610,489	100%

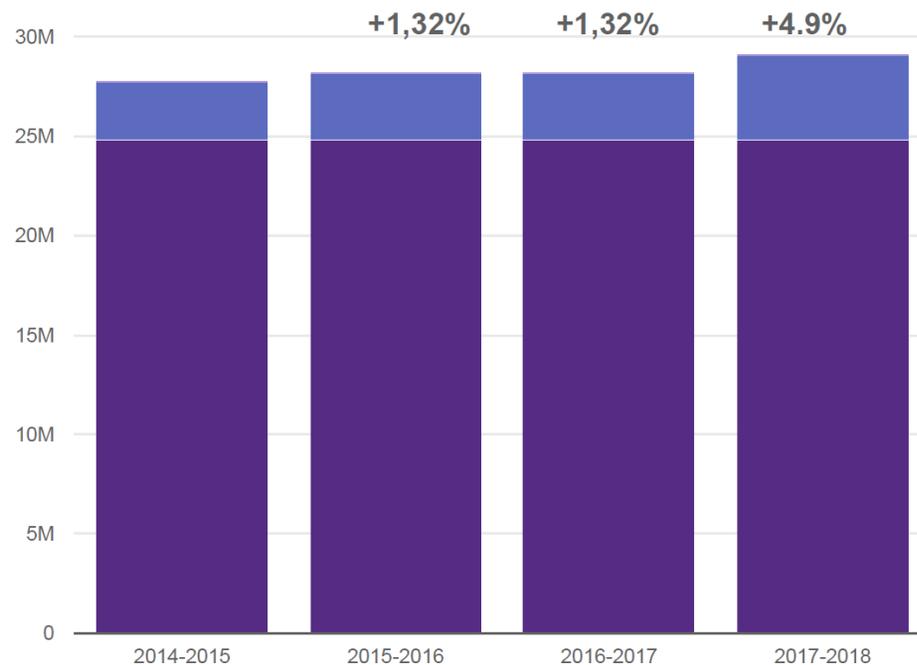
3.2.2.2. Taux d'augmentation du financement gouvernemental

- Stagnation de nos subventions de la part du MÉO depuis 2015 :
 - stabilité de notre subvention opérationnelle de base (aucune coupe budgétaire/aucune augmentation)
 - stabilité de nos subventions CAPEX de base et récurrentes depuis 2014-2015. Toutefois, de fortes variations de nos subventions ponctuelles sont à noter (entre - 5,4% et +33,8% selon les années)

Subventions Capital MÉO



Subventions opérationnelles MÉO



- Subventions ponctuelles
- Subventions récurrentes
- Subvention de base

3.2.2.3. Taux d'augmentation des revenus auto générés

➤ Nette baisse des revenus auto générés (- 18,58% entre 2015-16 et 2017-18) malgré la progression de certains, caractérisant la diminution de la part des revenus auto générés dans le budget global pour 2017-18 :

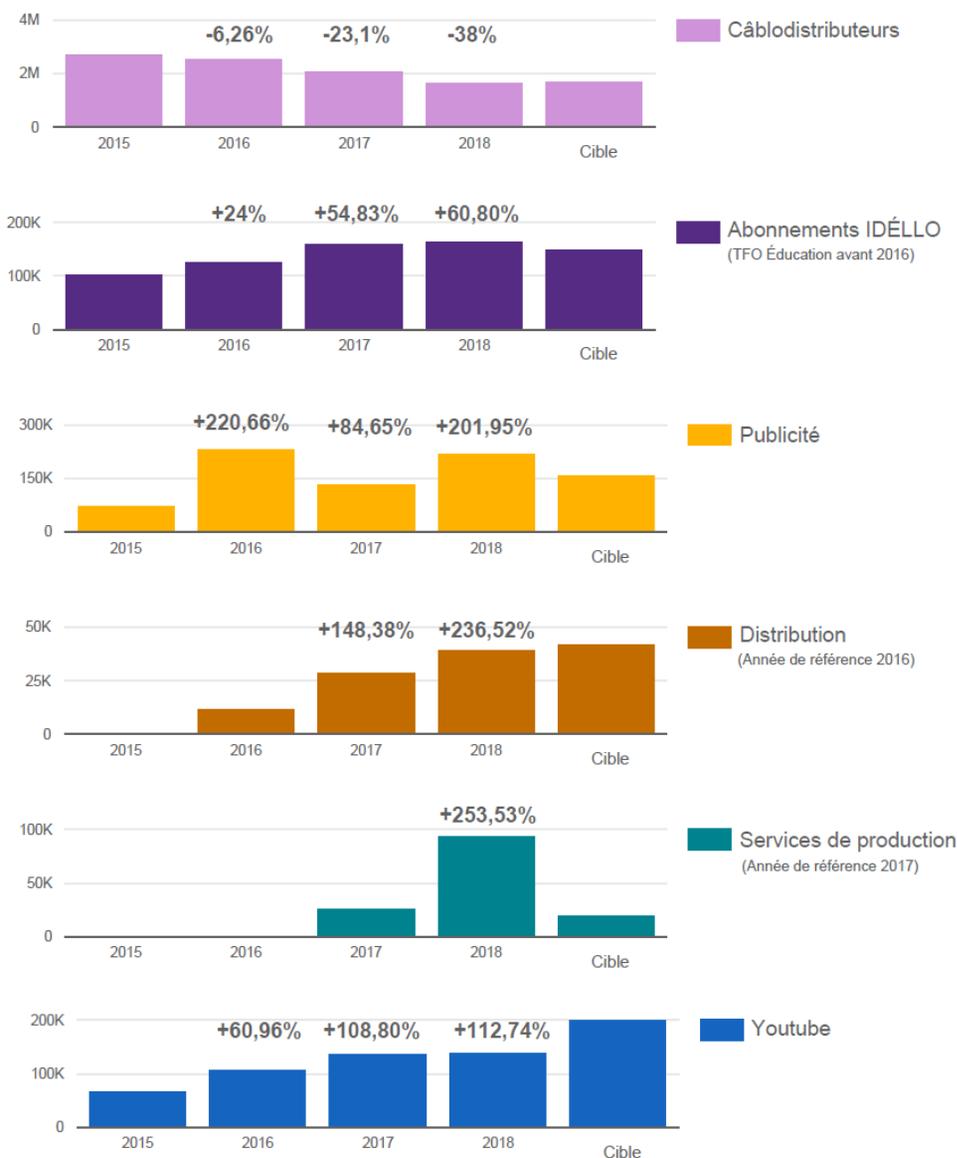
- câblodistributeurs : - 38% entre 2014-15 et 2017-18
- activités de distribution : + 236,52% depuis 2015-16
- publicité : + 201,95% depuis 2014-15
- abonnements à IDÉLLO : + 60,80% depuis 2014-15 (calcul avec données pour TFO Education)
- YouTube : + 112,74% depuis 2014-15

➤ À noter toutefois, que pour l'année 2017-18 nos cibles ont été atteintes en moyenne à 102% :

- YouTube : 70%
- activités de distribution : 92%
- câblodistributeurs : 98%
- abonnements à IDÉLLO : 110%
- publicité : 137%
- services de production : 473%

➤ La création de nouvelles sources de revenus au niveau des services de production (location de salle et d'équipement, commercialisation du LUV vers les entreprises de production externes) ou l'augmentation de certains revenus auto générés (activités de distribution, publicité, YouTube...) ne compensent pas la perte de revenus issus des câblodistributeurs :

- l'ensemble de ces fonds autonomes représente seulement 658 425 \$, soit 1,6% du budget global de GMTFO
- - 1 025 431 \$ de pertes enregistrées des câblodistributeurs au 31 mars 2018 en comparaison avec 2014-2015



3.2.3. AXE 3 - Stratégie pancanadienne et internationale

Plus de 20 projets corporatifs de développement de marché à l'étape de prospection et d'exploitation depuis 2015, dont :

- PANCANADIENS :
 - Ministère de l'Éducation du Québec/Télé-Québec : pour un échange de contenus éducatifs et de collaboration (potentiel de 89 000 enseignants)
 - Shaw Cablesystems : pressions exercées auprès du CRTC pour distribuer TFO dans l'Ouest du pays et sur satellite
- INTERNATIONAUX :
 - Ministère de l'Éducation (Haïti) : discussion relative à la distribution d'IDÉLLO
 - American Council of the Teaching of Foreign Languages (États-Unis) : présentation et promotion d'IDÉLLO
 - African Bank of Development (ADB) : pour développer et distribuer nos contenus sur le marché africain
 - Marché chinois : entente de distribution en négociation visant l'offre des contenus de TFO

11 ententes conclues pour des projets corporatifs de développement de marché :

- PANCANADIENNES :
 - Ministère de l'éducation du Manitoba, renouvellement de l'entente en cours
 - Via Rail, entente renouvelée pour 2 ans (2016-2018)
 - Bell, entente de distribution cadre renégociée pour 5 ans (2016 -2021)
 - Vidéotron, entente de distribution cadre renégociée pour 3 ans (2016-2019)
 - Cogeco, entente de distribution cadre renégociée pour 3 ans (2015-2018)
 - Telus, entente de distribution cadre renégociée pour 2 ans (2017-2019)
 - Atedra, nouvelle entente de représentation commerciale pour 3 ans (2018-2021)
- INTERNATIONALES :
 - PBS Learning Media (États-Unis), entente conclue pour 3 ans (2016-2019) pour la distribution de nos contenus dans 55 états et territoires des États-Unis, ce qui représente un potentiel d'1,8 millions d'enseignants
 - Louisiana Public Broadcasting (États-Unis), entente conclue en 2016 renouvelée pour 2 ans (2017-2019)
 - Beneylu (France), entente de distribution de 2 ans (2018-2020) conclue pour offrir nos contenus à 34 000 classes comprenant 1 million d'étudiants
 - Qwant Junior (France), entente conclue en 2018 pour mettre en valeur nos contenus éducatifs sur le moteur de recherche

3.2.4. AXE 4 - Pertinence et qualité de nos contenus : évaluation de l'impact de l'entreprise

- Création de l'outil de mesure de l'impact en 2017 :
 - mise en place d'un algorithme autour de 26 indicateurs classés en 4 catégories : Éducation, Culture, Diversité, Influence
- Récolte par trimestre des premiers indices d'impact pour l'année fiscale 2017-2018 :
 - indice à T1 : 100
 - indice à T2 : +3,4%
 - augmentation due aux catégories Éducation et Culture
 - baisse de la catégorie Influence en raison d'une baisse de la consommation des Franco-ontariens sur nos contenus ONFR, 24.7, TFO.org et IDÉLLO pendant les mois d'été
 - indice à T3 : -5,4%
 - progression de la catégorie Diversité due à l'augmentation de la diversité dans nos productions et co-productions et au nombre de productions autochtones/contenus avec des artistes autochtones
 - baisse de la catégorie Éducation: la consommation de Zoubi Doubi a chuté significativement (45%) de juillet-septembre à octobre-décembre, ce qui a eu un impact important sur l'indice (le volume de consommation contribue à 10% au calcul de l'index)
 - baisse de la catégorie Culture du fait de la non apparition publique de nos comédiens à l'externe et d'une légère baisse de l'engagement du contenu ONFR sur les médias sociaux (4,35% T2 à 3,94% T3)
 - baisse de la catégorie Influence car nous n'avons pas organisé d'événement en T3
 - indice à T4 : +49%
 - augmentation de toutes les catégories dont une forte progression de la catégorie Influence, liée à aux Tablettistes et à leur retombées médiatiques

3.3. Bilan sommaire du Plan annuel 2017-2018

L'ampleur et la rapidité des changements dans un univers numérique engendrent des mutations profondes dans les attentes et besoins des citoyens et nous force tous à nous adapter rapidement à cette réalité. C'est dans ce contexte que le Groupe Média TFO a effectué en 2010 un virage numérique impressionnant, se transformant d'une chaîne de télévision à un groupe média, expert en contenus éducatifs et ludo-éducatifs de langue française. La télévision n'est maintenant qu'un volet parmi un ensemble de services axés sur l'éducation, la culture et la langue française. Au fait des évolutions technologiques, GMTFO s'enquiert à solidifier son leadership dans le domaine du numérique, sa contribution à la transformation de l'éducation et au rayonnement de ses contenus éducatifs en Ontario et ailleurs au service de la Francophonie à travers un positionnement stratégique Numérique, Éducatif et Francophone.

GMTFO a su se réinventer pour mieux servir ses publics cibles et répondre aux attentes du Ministère de l'Éducation de l'Ontario (MÉO), et ainsi remplir son mandat et atteindre pleinement ses objectifs stratégiques pour la période 2017-2018.

Cette année marque un tournant dans la prise de conscience de l'impact sociétal de la 4^e révolution industrielle sur le développement et l'acquisition de compétences globales, et le positionnement de GMTFO comme partenaire privilégié du monde de l'éducation francophone et francophile en Ontario en participant à la transformation de l'éducation et comme partenaire de choix pour accompagner les nouvelles génération dans l'apprentissage des compétences du 21^e siècle.

GMTFO, force novatrice dans la transformation et l'accompagnement de l'apprentissage au Canada et au-delà, à travers :

- un positionnement affirmé et reconnu d'expert en matière d'innovation et d'efficacité éducative :
 - évolution de la plateforme IDÉLLO avec le développement d'une offre de contenus spécifiques et ciblés pour les enseignants, répondant directement à leurs besoins et leurs demandes :
 - 1^{ère} plateforme éducative au Canada avec plus de 11 600 ressources en français et plus de 31 000 enseignants abonnés
 - 89% des enseignants FL1 en Ontario ont un compte actif
 - 65% des enseignants FLS en Ontario ont un compte actif
 - publication du Livre Blanc - *Une urgence pour le monde de l'éducation : s'adapter à la révolution numérique* - favorisant le reconditionnement de ses partenariats avec les conseils scolaires, et plus généralement avec le monde de l'éducation
 - entérinement de l'entente avec la Cité collégiale à Ottawa :
 - collaboration à la création et au développement de contenus et de nouvelles programmations, autour de l'apprentissage expérientiel : Initiation aux arts et à la créativité ; Arts numériques
 - entreprise-partenaire dans le cadre de la transversalité du cursus d'apprentissage : stages professionnalisant ; alternance ; incubateurs...
 - conférence annuelle Les Tablettistes - Pour une citoyenneté numérique éclairée - se concentrant autour des jeunes apprenants de plus en plus engagés dans les transformations de leur environnement d'apprentissage et de l'adaptation des professionnels de l'éducation à cette approche en mutation

- la diversification et la singularité de ses offres de contenus grâce à :
 - la mise en avant d'artistes francophones émergents pancanadiens : lancement de la tournée YouTubeurs au Canada pour découvrir les futurs talents francophones vivant en milieu minoritaire
 - la production et la co-production de nouvelles propriétés intellectuelles à forte valeur ajoutée, alignées sur le curriculum de l'Ontario et facilitant le développement cognitif, intrapersonnel et interpersonnel de l'enfant :
 - co-production de la série MaXi, conçue en premier lieu pour les appareils mobiles
 - production de 7 séries en interne : Minivers, Le monde magique de Lorenzo, Savais-tu que, La blague de la journée, Mission fruits et légumes, Enquêtes pas bêtes, Mini Yoga
 - évolution des capacités du Laboratoire d'Univers Virtuels (LUV) : preuve de concept pour la capture de mouvements où les acteurs peuvent interagir en direct avec des animations 3D
 - des ententes conclues avec des ministères et des éditeurs/distributeurs au Canada, aux États-Unis et à l'International, dont un partenariat avec Vubble pour augmenter l'offre de contenus éducatifs disponibles sur IDÉLLO
- GMTFO devenant ainsi le plus grand producteur et agrégateur de contenu éducatif en langue française au Canada
- une pertinence des contenus avérée, avec une augmentation de la consommation des contenus maison :
 - la chaîne YouTube Mini Mation obtient un bouton d'argent pour 100 000 abonnés
 - 500 millions de vues atteintes par les 20 chaînes YouTube de GMTFO

GMTFO, engagé dans le rayonnement de la francophonie ontarienne au Canada et au-delà :

- la valorisation de ses productions :
 - mise en ligne du Catalogue TFO
 - diversification des canaux de diffusion à travers des ententes conclues ou en cours de signature avec les États-Unis et la France, et des prospections dans les pays d'Afrique, en Haïti, en Roumanie et en Chine, offrant un potentiel de distribution auprès de millions d'enseignants et d'étudiants :
 - GMTFO, 1^{er} fournisseur de contenus éducatifs en français sur PBS Learning Media
 - entente stratégique pour la diffusion des contenus TFO sur le réseau Beneylu (France), dénombrant 34 000 classes et 1 million d'étudiants
- un accroissement des liens avec la communauté franco-ontarienne, par le biais de notre partenariat avec La Cité collégiale ou encore l'Université de l'Ontario français :
 - partenaire privilégié de la future Université de l'Ontario français, dont découle également le projet de création d'un carrefour francophone à Toronto regroupant l'ensemble des institutions francophones dans un même lieu et autour de projets communs
 - partenaire du ministère des Affaires francophones et de l'Association des professionnels de la chanson et de la musique pour l'organisation de la fête Franco le 25 septembre 2017 à Ottawa à l'occasion de la journée des Franco-Ontariens, rassemblant plus de 1 000 personnes
- participation à des projets autour de la construction identitaire afin de faire connaître et célébrer les racines franco-ontariennes (série Notre Ontario, Concours IDÉLLO en Louisiane...)

GMTFO, fort de ses capacités d'innovation et d'expertise technologique et numérique :

- reconnaissance du LUV par l'industrie des médias, marquée par l'obtention des IBC Innovation Awards – Content Creation et Judges' prize
- un partenariat numérique stratégique avec Qwant Junior en France pour assurer la cyber sécurité des familles : moteur de recherche qui protège les données personnelles et cache les résultats pouvant mener à du contenu inapproprié
- valorisation de l'industrie de la production par le lancement du prototype Blockchain
- structuration de l'entreprise autour de la donnée et de l'intelligence artificielle : amorçage de son 2^e virage numérique :
 - création de l'indice d'impact
 - amélioration de la connaissance de ses publics par la communauté TFO et Toi, regroupant 2 000 enseignants et parents et représentant 2 500 enfants

Pour s'adapter à cet environnement numérique en constante ébullition, GMTFO a su faire évoluer son organisation interne et mobiliser ses équipes :

Création et/ou transformation de services :

- refonte du secteur Stratégie d'entreprise, renforçant la volonté de GMTFO de générer de nouvelles sources de revenus et d'être le reflet de la francophonie ontarienne sur le plan international
- le département Intégration et Optimisation devient Solutions et Projets, avec une offre de systèmes d'entreprise de pointe répondant au mieux aux besoins mouvants de l'entreprise

Engagement vers une méthode de travail plus collaborative, avec le succès de TACO et de sa démarche inclusive :

- rapprochement et échanges d'expertises entre les équipes d'Apprentissage numérique et de la Production pour produire des contenus de qualité
- démarrage de l'implémentation de la méthode Vélocité avec l'utilisation de l'outil de gestion de projet Smartsheet
- mise en place de la Marque employeur :
 - activités visant la reconnaissance de GMTFO comme employeur : participation à plus de 18 foires d'emplois, visite de 13 campus, conduisant à plus de candidatures enregistrées, dont une augmentation de candidatures spontanées et des échanges réguliers avec les institutions post-secondaires
 - démarrage de l'amélioration de l'environnement de travail avec le lancement du projet bien-être, la signature de partenariats avec Kids and co (garderie) et Venngo (programme de réduction) pour l'obtention de tarifs négociés
 - plan de formation annuel respecté avec plus d'équité dans l'approbation des formations
 - des gestionnaires mieux accompagnés et outillés pour répondre aux attentes des employés : formations sur le Leadership, le cadre légal ontarien (dont les lois sur les normes du travail et la santé et sécurité au travail) et sensibilisation aux programmes d'aides aux employés, aux lois contre le harcèlement et l'accessibilité...

4. Plan annuel 2018-2019

La lecture de l'environnement présentée en [Annexe A](#) a contribué à l'identification des principaux enjeux et à guider l'équipe de direction dans le choix des priorités annuelles 2018-2019.

4.1. Principaux enjeux

Plusieurs facteurs influencent la réussite du Groupe Média TFO dans l'atteinte de ses objectifs stratégiques et sa capacité à se réinventer pour mieux servir ses publics cibles et répondre aux attentes du Ministère de l'Éducation de l'Ontario et à ses priorités.

S'inscrire dans une démarche de leadership avec un positionnement stratégique clair et affirmé : Numérique, Éducatif, Francophone (EPS)

- devenir un partenaire de choix dans la transformation de l'apprentissage et l'accompagnement du monde de l'éducation à l'ère de la révolution numérique
- se positionner comme le reflet de la nouvelle francophonie ontarienne et canadienne
- affirmer notre expertise en matière d'innovation technologique et d'efficacité éducative

Repenser et augmenter notre financement pour refléter notre nouvelle réalité d'entreprise multiplateforme et mieux servir les besoins éducatifs croissants des Ontariens et de la francophonie

- adapter notre modèle de financement aux évolutions technologiques, principalement la révision de la proportion OPEX/CAPEX en raison des solutions infonuagiques
- développer de nouvelles sources de revenus :
 - formaliser notre stratégie de ventes pancanadienne et internationale pour prioriser les marchés et les produits que nous voulons exploiter
 - sceller des ententes de distribution de nos contenus éducatifs avec plusieurs partenaires nationaux et internationaux
 - exploiter le potentiel de commercialisation du LUV

Placer l'humain au cœur de la stratégie d'entreprise comme levier de notre culture d'innovation et du développement durable de la francophonie en milieu minoritaire

- déployer la Marque employeur :
 - attirer la main d'œuvre francophone qualifiée
 - fidéliser et mobiliser nos talents

4.2. Priorités annuelles d'entreprise 2018-2019

Les priorités annuelles du Groupe Média TFO sont des sujets sur lesquels un effort particulier va être déployé tout au long de l'année. Pour les définir, l'équipe de gestion tient compte du mandat de TFO et de ses ambitions, des besoins du curriculum ontarien et de la politique d'aménagement linguistique et culturel de l'Ontario. Nous les appelons également des « coups de barre ». Elles demandent des moyens humains et financiers importants et le Groupe Média TFO doit donc planifier les ressources nécessaires à ces priorités. Cela permet également de définir l'envergure des autres nombreux projets qui sont prévus dans l'année.

PRIORITÉS ANNUELLES		AXES	INDICATEURS		CIBLES	
1.	Prioriser le développement de contenus en compétences STEAM, en promotion du bien-être et en perspectives autochtones pour être davantage aligné sur les priorités du MÉO	1 --- 3	1.1	Développer 2 séries sur les compétences STEAM (capsule de 7 minutes) mettant en vedette les compétences globales du 21 ^e siècle	1.1.1	26 épisodes
			1.2	Développer 5 séries sur les compétences STEAM (capsule de 3 à 5 minutes)	1.2.1	+ 26 épisodes
2.	Augmenter la notoriété et la consommation des contenus sur nos deux plateformes principales : A. La plateforme numérique centrale monétisable IDÉLLO à laquelle les autres plateformes contribuent de manière continue B. Une plateforme linéaire (TV) qui doit continuer à générer des revenus et de nouveaux abonnés	1 --- 2 --- 3	A. IDÉLLO		A. IDÉLLO	
			2.1	Taux de notoriété	2.1.1	Seuil de 0% à mesurer
			2.2	Nombre de pages vues	2.2.1	2.3 millions
			2.3	Nombres de vues (l'indicateur sera affiné fin T1 lorsque des données fiables seront disponibles → développement en cours)	2.3.1	À définir
			B. TV		B. TV	
2.4	AMM pour le cinéma (tranche horaire 21h+)	2.4.1	7,5			
2.5	Portée hebdomadaire pour le cinéma (21h+)	2.5.1	138			
3.	Fidéliser nos talents et attirer les meilleurs candidats : <ul style="list-style-type: none"> • Remanier le programme d'intégration pour les nouveaux arrivants et les mouvements internes • Généraliser la mise en œuvre des plans de développement individuels • Augmenter l'engagement des employés envers la vision et la culture de l'entreprise 	T A C O	3.1	Taux de satisfaction : intégration des nouveaux arrivants et des personnes qui ont changé de poste	3.1.1	Au moins 70% pour les nouveaux employés
					3.1.2	Au moins 65% pour les employés en changement de poste
			3.2	Création des plans de développement individuel	3.2.1	50% des employés
3.3	Taux d'engagement des employés	3.3.1	Participation d'au moins 60% des employés au sondage			
		3.3.2	Indice d'engagement : au moins 60%			

4.	Accélérer le second virage de transformation de l'entreprise vers la prise de décision pilotée par la donnée : <ul style="list-style-type: none"> • Former les employés à l'analyse statistique et aux méthodes de questionnement et pensée critique • Agréger et analyser les données dans un nouvel environnement technique • Produire des analyses prédictives (que peut-il arriver?) et prescriptives (que devons-nous faire?) via la création d'algorithmes 	1	4.1	Taux de formation des employés	4.1.1	10%
		---	4.2	Mise en place de l'infrastructure technologique	4.2.1	50%
		2	4.3	Mise en place de la gouvernance de données	4.3.1	50%

		3				

		4				
5.	Répertorier des sources de revenus (Fonds, commercialisation de services et produits, philanthropie...) et analyser leur potentiel pour augmenter nos revenus autogénérés	2	5.1	Nombre de nouvelles sources de revenus identifiées	5.1.1	6 à 8 par année
			5.2	Potentiel de revenus des nouvelles sources		
			5.3	Revenus réalisés provenant de nouvelles sources		

→ En raison du gel des dépenses discrétionnaires par le gouvernement de l'Ontario depuis le 18 juin 2018, certains indicateurs et cibles devront être redéfinis au moment du débloqué des dépenses, afin d'être en adéquation avec l'activité de l'entreprise.

4.3. Tableau sommaire des financements alloués en 2018-2019

	ALLOUÉS
Subvention opérationnelle de base	29 089 700 \$
Demande de pérennité	- \$
Demande pour initiatives stratégiques	- \$
SUBVENTION OPÉRATIONNELLE DE BASE TOTALE	29 089 700 \$
	ALLOUÉS
Subvention d'immobilisation de base	1 750 000 \$
Demande unique - Ottawa	1 000 000 \$
Demande unique - Fin de vie d'équipement	- \$
SUBVENTION D'IMMOBILISATION DE BASE TOTALE	2 750 000 \$
DEMANDE GLOBALE DE FINANCEMENT	31 839 700 \$

5. Projections 2019-2022

Dans la continuité de son mandat qui consiste à favoriser l'apprentissage permanent en Ontario en offrant des services de programmation éducative de qualité, en français, grâce à la télévision, aux nouveaux médias et à d'autres technologies de communication, GMTFO souhaite maintenir sa position de partenaire de choix dans l'accompagnement du monde de l'éducation de l'Ontario français dans la transformation de la société amenée par la 4^e révolution industrielle, principalement dans l'acquisition continue de compétences globales et de connaissances essentielles à l'employabilité et à l'épanouissement personnel.

Dans cette optique, GMTFO présente ci-après son nouveau plan stratégique pour la période du 1^{er} avril 2019 au 31 mars 2022, répondant aux enjeux suivants :

Pérennité du modèle de financement de l'organisation nécessaire à la réalisation de la mission de l'entreprise pour répondre aux attentes et aux ambitions des apprenants, parents, éducateurs et de la communauté à moyen et long terme

- Faire face à l'accroissement de nos coûts fixes en augmentant nos niveaux de dotation et de revenus actuels tout en optimisant nos dépenses afin de répondre au mieux aux attentes et aux ambitions de nos publics cibles dans les prochaines années

Transformation de l'éducation et de l'apprentissage dans le contexte de la 4^e révolution industrielle pour favoriser l'employabilité

- S'inscrire dans l'apprentissage expérientiel et numérique, où l'éducation est une reconstruction de la connaissance dans laquelle l'apprentissage est expérientiel et se situe dans un contexte professionnel et social

Évolution à vitesse grand V des habitudes de consommation des médias dans le contexte de la 4^e révolution industrielle

- S'ancrer dans un secteur en constante évolution dans lequel les consommateurs ont de plus en plus le choix par la multiplication de l'offre audiovisuelle et des plateformes de diffusion, et l'interconnexion est de plus en plus présente
- Prendre des décisions éclairées et informées, pilotées par la donnée pour se démarquer et se réinventer constamment, et ainsi améliorer et personnaliser l'expérience utilisateur

Enrichissement et découvrabilité de la masse critique de l'espace francophone numérique

- Accompagner les francophones dans l'accès à des contenus éducatifs en français de qualité, noyés au milieu de très nombreuses ressources anglophones, tout en favorisant l'épanouissement de l'espace francophone

Potentiel de changement des priorités, politiques et programmes en matière d'éducation et de langues officielles

- Garantir au mieux l'alignement de nos contenus et stratégies d'apprentissage avec les priorités et les politiques du MEO

Présentation du prochain Plan stratégique du Groupe Média TFO

Pour la période du 1er avril 2019 au 31 mars 2022

MISSION

GMTFO est un partenaire éducatif et culturel incontournable pour le développement des compétences globales en français. Il propose aux apprenants de tous âges, aux familles et aux éducateurs des expériences stimulantes et des contenus reconnus, à l'avant-garde de l'apprentissage numérique. Fier de son héritage public, il célèbre le fait français en Ontario et ailleurs

VISION

Être reconnu comme un partenaire francophone de choix dans la transformation de l'éducation pour contribuer à rendre l'Ontario et le Canada plus compétitifs à l'ère de la 4^e révolution industrielle

AXES STRATÉGIQUES	OBJECTIFS STRATÉGIQUES
<p align="center">Milieu de l'Éducation et Francophonie</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Amplifier et enrichir les partenariats avec les conseils scolaires et autres organismes d'éducation dans la mise en œuvre de la PAL pour favoriser le développement de l'identité culturelle franco-ontarienne 2. Par le biais de nos contenus et services, être un agent propulseur du fait français à l'ensemble de la société en Ontario, au Canada et à l'échelle de l'international
<p align="center">Apprentissage des Compétences globales</p>	<ol style="list-style-type: none"> 3. Positionner nos services et contenus pour accompagner plus d'apprenants, d'éducateurs et de familles dans l'apprentissage de compétences globales 4. Créer des espaces collaboratifs de créativité pour les francophones et francophiles favorisant l'apprentissage des compétences globales
<p align="center">Pérennité de l'Organisation</p>	<ol style="list-style-type: none"> 5. Développer et faire évoluer un nouveau modèle d'affaires performant et pérenne

5.1. Projections financières sur 3 ans

	2019-2020	2020-2021	2021-2022
Subvention opérationnelle de base	29 089 700 \$	29 089 700 \$	29 089 700 \$
Demande de pérennité	- \$	- \$	- \$
Demande pour initiatives stratégiques	- \$	- \$	- \$
SUBVENTION OPÉRATIONNELLE DE BASE TOTALE	29 089 700 \$	29 089 700 \$	29 089 700 \$

	2019-2020	2020-2021	2021-2022
Subvention d'immobilisation de base	1 750 000 \$	1 750 000	1 750 000
Demande unique - Fin de vie d'équipements	- \$	- \$	- \$
SUBVENTION D'IMMOBILISATION DE BASE TOTALE	1 750 000 \$	1 750 000 \$	1 750 000 \$

DEMANDE GLOBALE DE FINANCEMENT	30 839 700 \$	30 839 700 \$	30 839 700 \$
---------------------------------------	----------------------	----------------------	----------------------

5.2. Projections des dépenses en immobilisation sur 10 ans

	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027	2027-2028	2028-2029
Subvention d'immobilisation de base	1 750 000 \$	1 750 000 \$	1 750 000 \$	1 750 000 \$	1 750 000 \$	1 750 000 \$	1 750 000 \$	1 750 000 \$	1 750 000 \$	1 750 000 \$
Fin de vie d'équipements : investissements supplémentaires prévisionnels	- \$	550 000 \$	665 000 \$	785 750 \$	912 538 \$	1 045 664 \$	1 185 448 \$	1 332 220 \$	1 486 331 \$	1 648 148 \$
Déménagement avec le Carrefour du savoir et de l'Innovation*	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	20 000 000 \$	- \$	- \$	- \$	- \$

*Un investissement spécifique de 20 000 000 \$ est indiqué pour anticiper le déménagement des bureaux de Toronto afin de rejoindre la nouvelle Université de l'Ontario français (UOF) dans le nouveau Carrefour du savoir et de l'innovation à Toronto.

6. Description détaillée de l'organisation au 31 décembre 2018

6.1. Analyse des ressources humaines

Au 31 décembre 2018, Groupe Média TFO comptait 192 employés, dont 155 permanents et 37 contractuels.

Leur répartition par secteur est la suivante :

	TOTAL	PERMANENTS	CONTRACTUELS
Présidence	3	3	0
Apprentissage numérique	15	11	4
Contenu et Numérique	71	60	11
Services Financiers, Juridiques et Approvisionnements	21	17	4
Marketing et Communications	12	8	4
Développement des Talents	5	3	2
Stratégies d'entreprise	2	1	1
Technologies et Optimisation	63	52	11
TOTAL	192	155	37

Les salaires et avantages sociaux des salariés représentent environ 35% du budget de GMTFO, ce qui constitue sa plus grande dépense.

Pigistes

GMTFO consacre environ 16% de son budget à des pigistes. Cela permet d'ajuster la main-d'oeuvre en fonction des besoins de l'entreprise. Au lieu d'engager du personnel technique à temps plein (caméraman, maquilleur...) et risquer des temps d'arrêt (*standby*), GMTFO utilise des pigistes pour palier aux absences des salariés (maladie, vacances) et renforcer les équipes lors des pics d'activité (plusieurs tournages planifiés le même jour par exemple).

Dans le cadre de sa démarche de mobilisation et de valorisation de son capital humain à travers la Marque employeur, caractérisée principalement par une amélioration de l'environnement de travail (projet bien-être), un plan de formation annuel équitable et structuré et un meilleur accompagnement des gestionnaires, il est à noter pour l'année 2017-2018 :

- un roulement des employés de 7%, avec une ancienneté moyenne de 6 ans pour les salariés permanents et de 2 ans pour les contractuels,
- 4 417 heures de formation externe, accordées à 179 employés.

6.2. Description détaillée des secteurs

6.2.1. Apprentissage numérique

Contribuer à la transformation de l'éducation en Ontario et au Canada en portant l'œuvre de GMTFO dans le monde de l'éducation et en infusant l'apprentissage numérique au sein de GMTFO

Julie Caron, Directrice principale

Stratégie client

- Démarchage et vente d'abonnements institutionnels
- Soutien pédagogique et technique à la clientèle
- Liaison (ateliers, présentations, présence aux événements)
- Animation des communautés en ligne (médias sociaux et IDÉLLO)
- Relations avec le ministère, les conseils scolaires et autres organismes en éducation

Contenu éducatif et pédagogique

- Production de matériel pédagogique d'accompagnement pour nos contenus éducatifs (IDÉLLO et autres)
- Évaluation et catégorisation du contenu IDÉLLO
- Édition-rédaction site internet IDÉLLO et Magazine IDÉLLO
- Expertise pédagogique de GMTFO (conseil)
- Développement de projets pédagogiques spéciaux

Produit IDÉLLO

- Développement stratégique de la plateforme d'apprentissage numérique IDÉLLO
- Gestion opérationnelle pour assurer la performance du produit
- Coordination des efforts et intervenants internes et externes

6.2.2. Contenu et Numérique

Agréger, Concevoir, Produire et Diffuser des contenus multiplateformes avec succès

Nadine Dupont, Directrice principale, Contenu par intérim

Département Disruption et Distribution Multiplateforme

- Acquisitions, Co-productions et pré-achats : négociation, développement et suivi créatif, vérification, livraison des contenus
- Vente de contenus : maintien du catalogue, négociation des droits
- Programmation toutes plateformes

Département Créations TFO Multiplateformes

- Développement et création de contenu éducatif en français pour diffusion et amplification multiplateforme

6.2.3. Services Financiers, Juridiques et Approvisionnementnements

Fournir un leadership financier, juridique et administratif à toute l'organisation afin de s'assurer que GMTFO atteint ses objectifs stratégiques grâce à une utilisation judicieuse de ses fonds et au respect des exigences gouvernementales et réglementaires

Lisa Larsen CPA, CA, Directrice principale

Services financiers

- Gestion de la comptabilité transactionnelle au jour le jour de l'entreprise (comptes payables, comptes recevables, la paie, trésorerie...)
- Gestion et optimisation des opérations (demandes de financement, préparation des états financiers et des rapports liés, processus de budgétisation et de prévision, mesures financières)
- Garant des exigences réglementaires (contrôles financiers, rapports réglementaires...)

Services approvisionnementnements

- Gestion des locaux de GMTFO (Toronto, Ottawa, Sudbury)
- Gestion du processus d'approvisionnement (appels d'offres, achats réguliers, services de réservation de voyage)
- Gestion de l'environnement de travail (ameublement, ergonomie, relocalisation du personnel et des comités connexes)
- Gestion du Courrier et des Archives

Services juridiques

- Préparation et gestion des contrats (contrats de service, de pré-achats, d'acquisition)
- Révision et approbation des contrats d'artistes et des diverses banques de contenu
- Révision et approbation des ententes de partenariats
- Négociation et obtention de licences pour les productions maisons telles que les licences de synchronisation

- Conseils juridiques et gestion des risques sur les droits d'auteur, la négociation de conventions collectives connexes, règlements de concours...

6.2.4. Marketing et Communications

Augmenter le rayonnement et la notoriété de GMTFO, la consommation et l'engagement de ses produits et ses marques auprès de ses publics francophones et francophiles au Canada

Carole Nkoa, Directrice principale par intérim

Département Marketing

- Développement et mise en œuvre de la stratégie marketing afin d'augmenter la notoriété, la consommation et l'abonnement à nos produits et marques auprès de nos cibles B2C (salons, campagnes marketing...)
- Mise en place d'une veille constante et des outils nécessaires (Salesforce) pour mieux connaître nos marchés et publics cibles (études, focus groupe...)
- Conception et déploiement des plans de mise en marché
- Support du Secteur Contenu pour s'assurer de l'adéquation produit/marché
- Développement de partenariats
- Animation des centres d'appel des câblo-opérateurs

Département Communications

- Développement et mise en œuvre des stratégies de communications, de relations publiques et de promotion pour l'ensemble de ses franchises et de ses projets spéciaux
- Gestion des relations avec les communautés franco-ontariennes (être présent, les engager dans nos actions...)
- Mise en place de la stratégie de communication permettant à GMTFO de rayonner à l'international
- Gestion des communications internes (infolettre, événements...)
- Création et coordination des documents corporatifs (rapport annuel, plan d'affaires, présentations...)
- Support du Secteur Développement des Talents dans le cadre du projet Marque employeur

Département Stratégie Médias Sociaux

- Mise en place d'une stratégie globale sur l'ensemble des médias sociaux
- Soutien et aide technique auprès des franchises et des gestionnaires de communauté
- Optimisation de la mesure de nos performances et instauration d'objectifs précis

6.2.5. Développement des Talents

Assurer l'adhésion et le maintien des meilleurs talents pour réaliser les objectifs stratégiques de GMTFO

Manuelita Chérizard, Directrice principale

Administration et gestion des activités liées aux talents de l'entreprise

- Développement et mise en œuvre de la stratégie de rémunération et des avantages sociaux
- Gestion des relations de travail et de l'application des dispositions des conventions collectives
- Planification des activités de perfectionnement des employés
- Élaboration des stratégies de développement organisationnel et de gestion du changement

Gestion du processus et des pratiques de recrutement

Gestion des exigences du cadre législatif

- Liaison avec diverses agences et ministères réglementaires liées aux situations d'emploi
- Garant du respect de l'application aux ressources humaines de l'entreprise des lois et règlements en vigueur

6.2.6. Stratégies d'entreprise

Ancrer GMTFO dans les grandes activités de politiques et de stratégie à la fois réglementaire et de positionnement, développer ses sources de revenus et contribuer à son rayonnement national et international

Michel Tremblay, Vice-Président

Supervision et mise en œuvre de toutes les activités réglementaires requises au bénéfice de l'entreprise

Implémentation des grands axes de commercialisation

Négociation des ententes stratégiques visant à développer les marchés nationaux et internationaux

6.2.7. Technologies et Optimisation

Façonner un environnement technologique innovant tout en soutenant les activités opérationnelles

Éric Minoli, Vice-Président

Département Solutions et Projets

- Implanter de nouvelles solutions de production et d'entreprise
- Maintenir et faire évoluer les applications de production et d'entreprise
- Intégrer et maintenir les solutions numériques et *Internet of Things*

- Assurer la gestion des projets technologiques
- Assurer la sécurité applicative

Département Infrastructure et Service aux utilisateurs

- Implanter de nouvelles composantes de l'infrastructure TI et TO
- Maintenir et faire évoluer l'infrastructure TI et TO
- Assurer la sécurité de l'infrastructure TI et TO
- Supporter les utilisateurs
- Assurer la gestion de la bureautique et des équipements TO

Division des services LUV (Laboratoire d'Univers Virtuels)

Département Opérations de production et Innovation

- Planifier la production technique
- Assurer le développement 3D
- Mettre en place et animer un processus d'innovation technologique:
 - faciliter la proposition et la mise en œuvre d'idées technologiques innovantes
 - centraliser et assurer un suivi de la mise en œuvre de ces idées
 - permettre la concrétisation des idées concluantes

Département Services de Production Technique

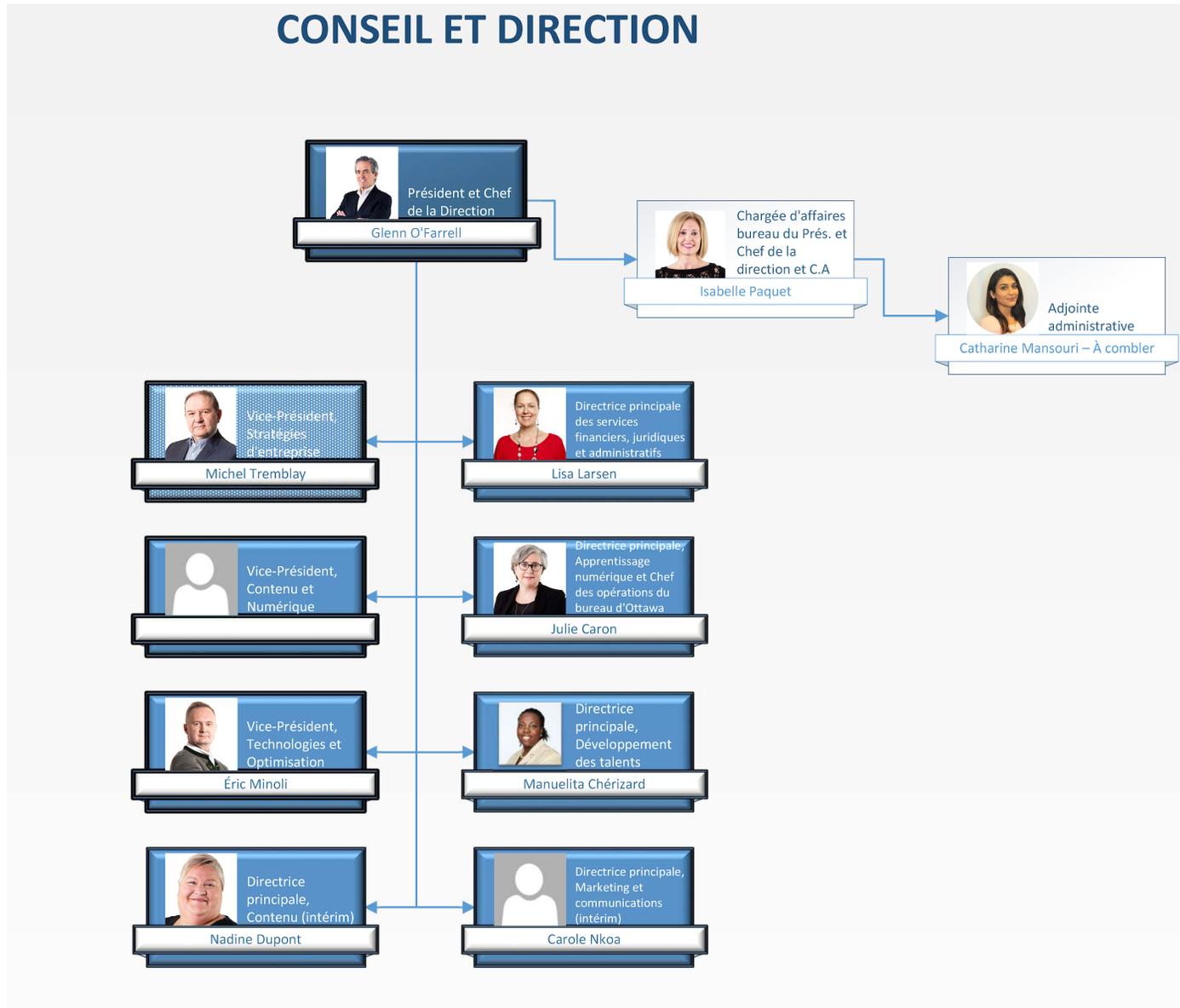
- Assurer un service de qualité aux clients internes et externes
- Développer l'expertise et la polyvalence des membres de l'équipe Production Technique
- Assurer l'adhésion aux standards et flux de travail de TFO
- Maintenir la qualité et accessibilité des produits médiatiques

Département Produits Numériques

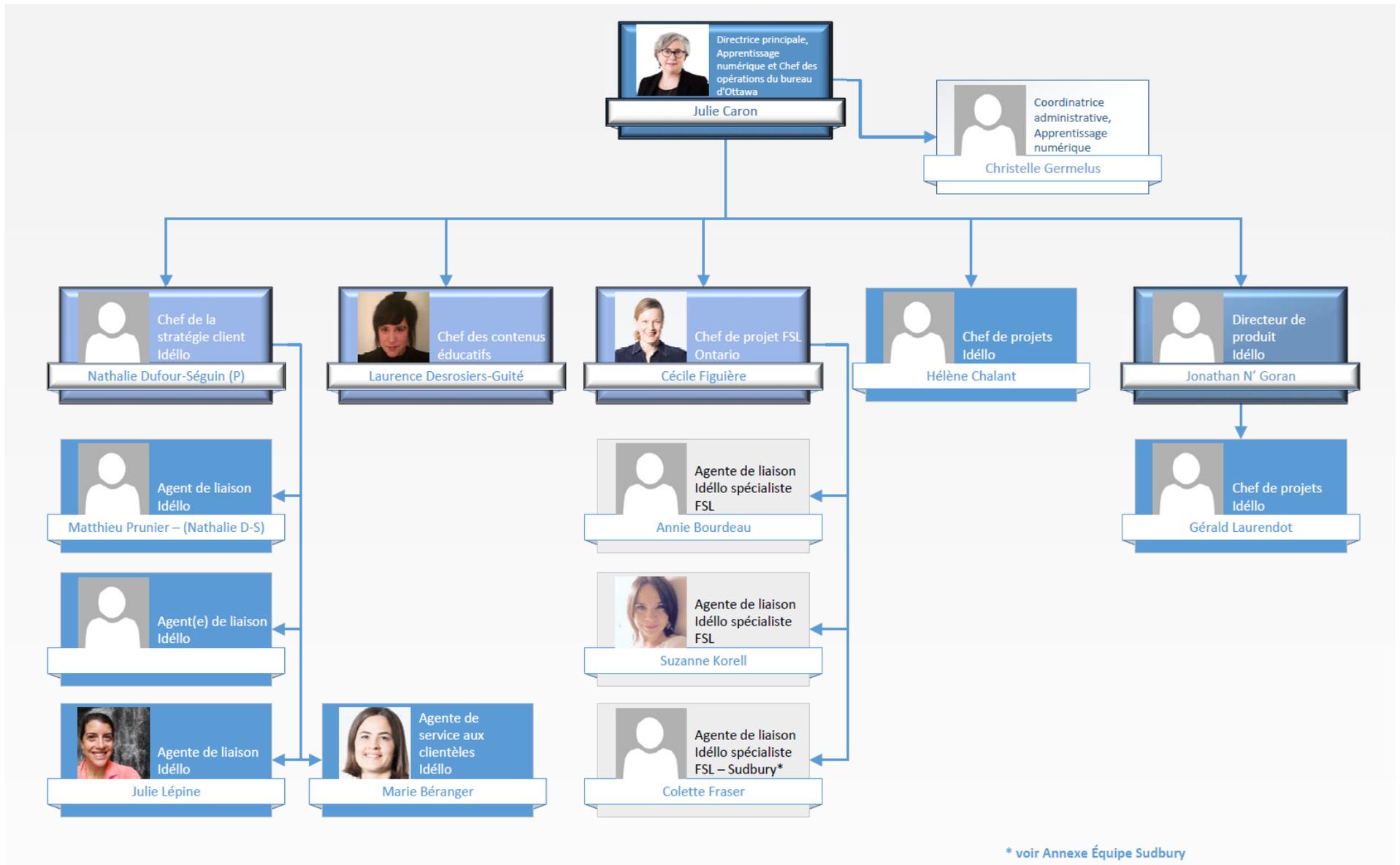
- Imaginer, concevoir, produire et faire évoluer les produits numériques pérennes et profitables pour GMTFO
- Mise en place d'une veille concurrentielle et technologique afin de suivre les tendances du marché et évaluer les besoins des consommateurs
- Gestion de la TMA (Tierce Maintenance Applicative)

6.3. Organigrammes en date du 31 décembre 2018

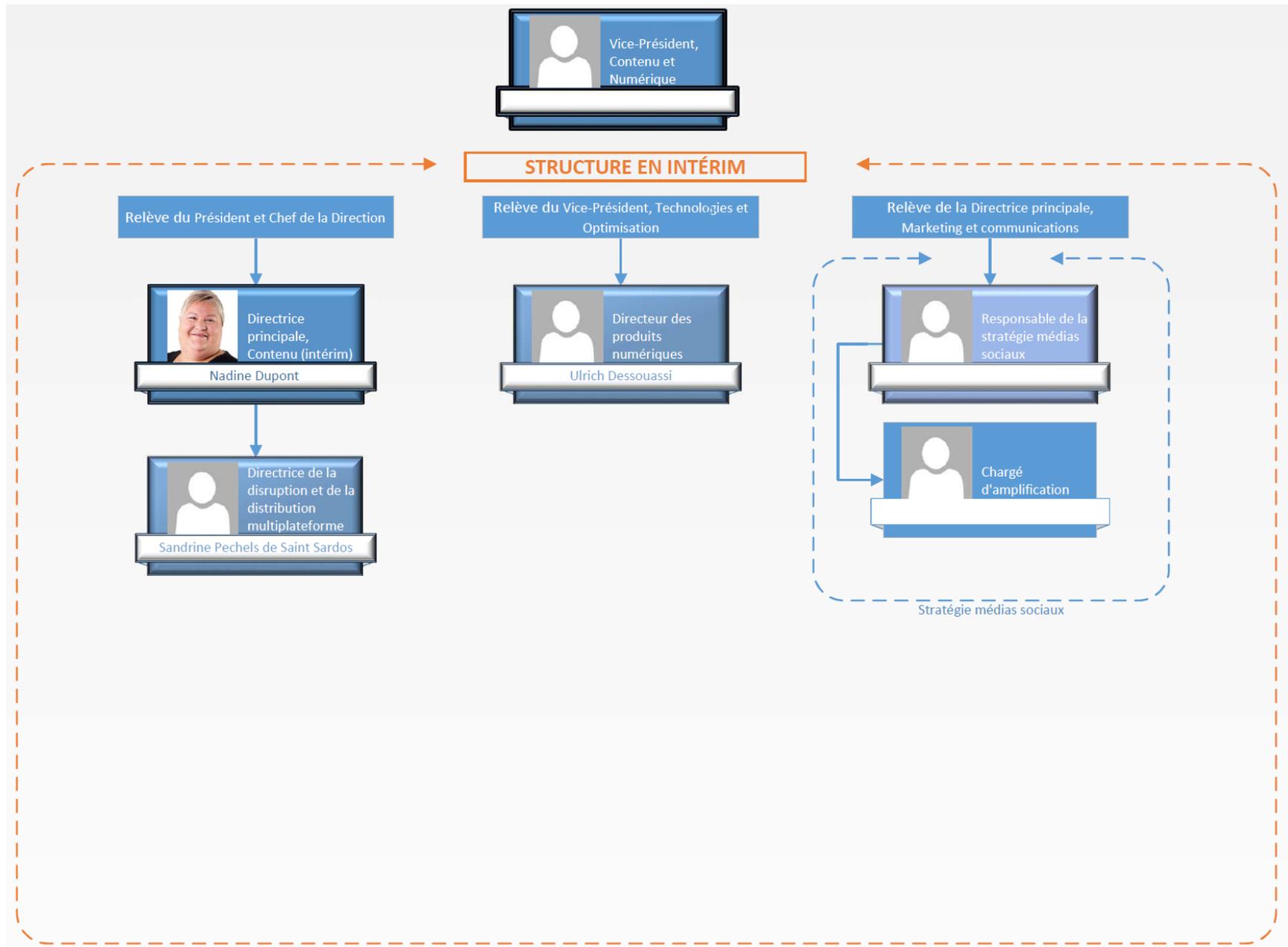
6.3.1. GMTFO



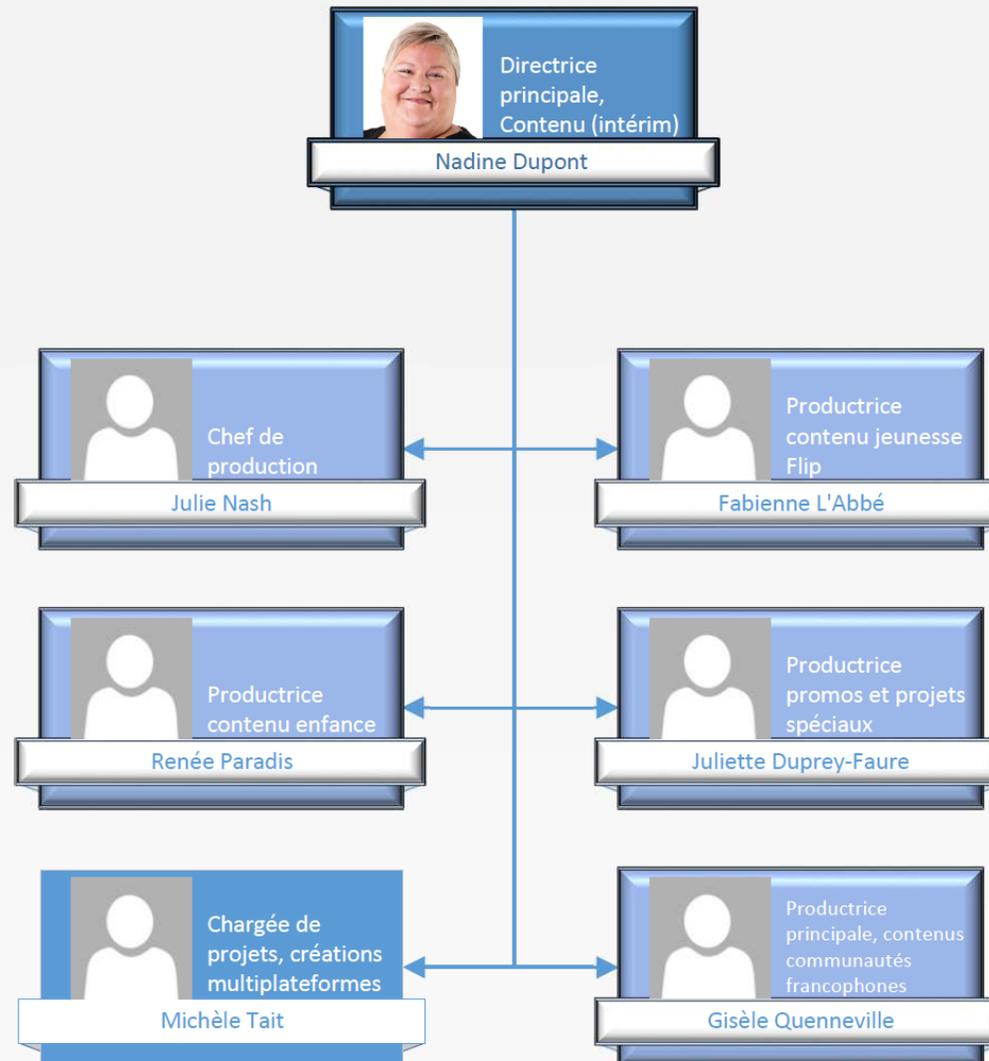
6.3.2. Secteur Apprentissage numérique



6.3.3. Secteur Contenu et Numérique

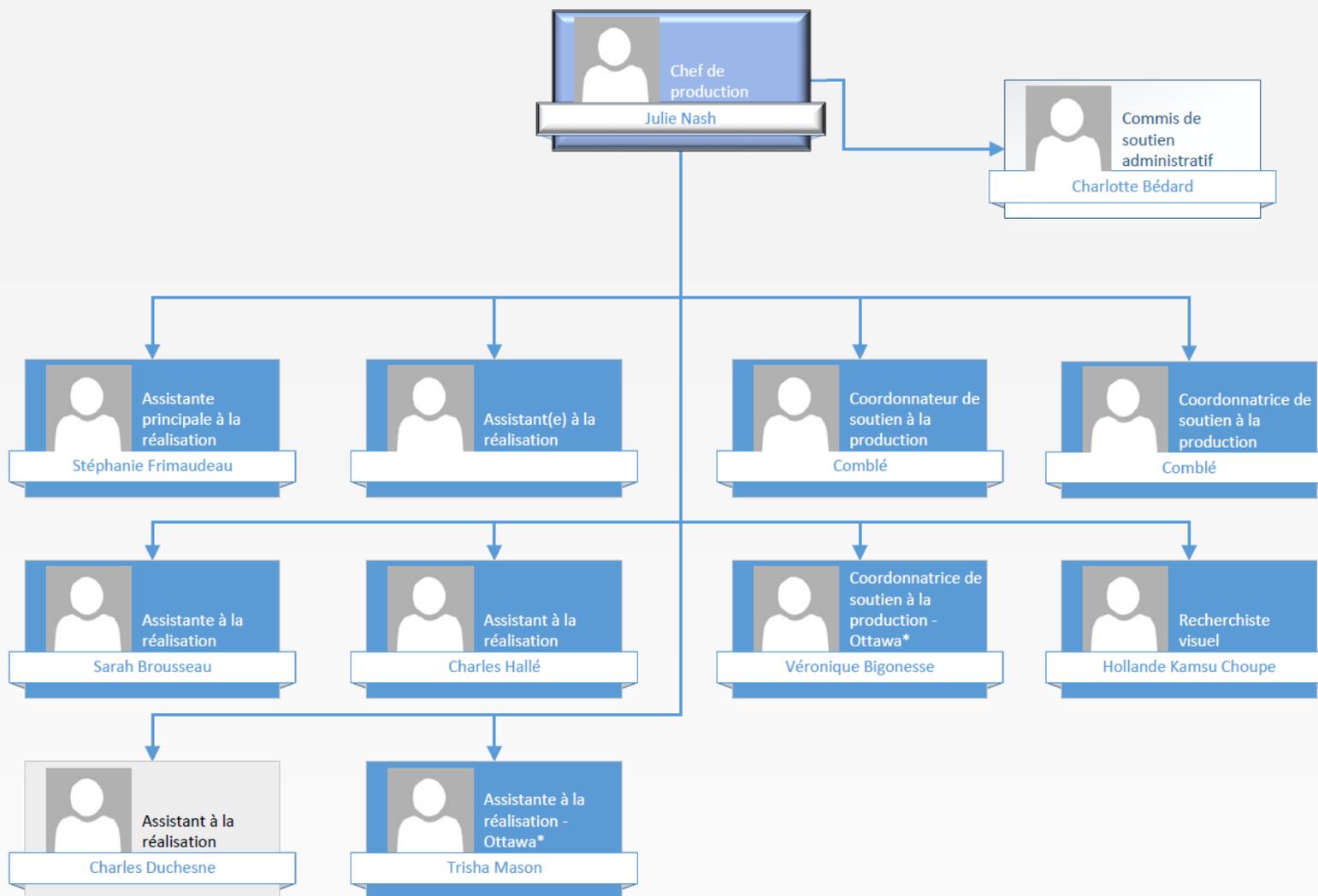


CRÉATIONS TFO MULTIPLATEFORMES



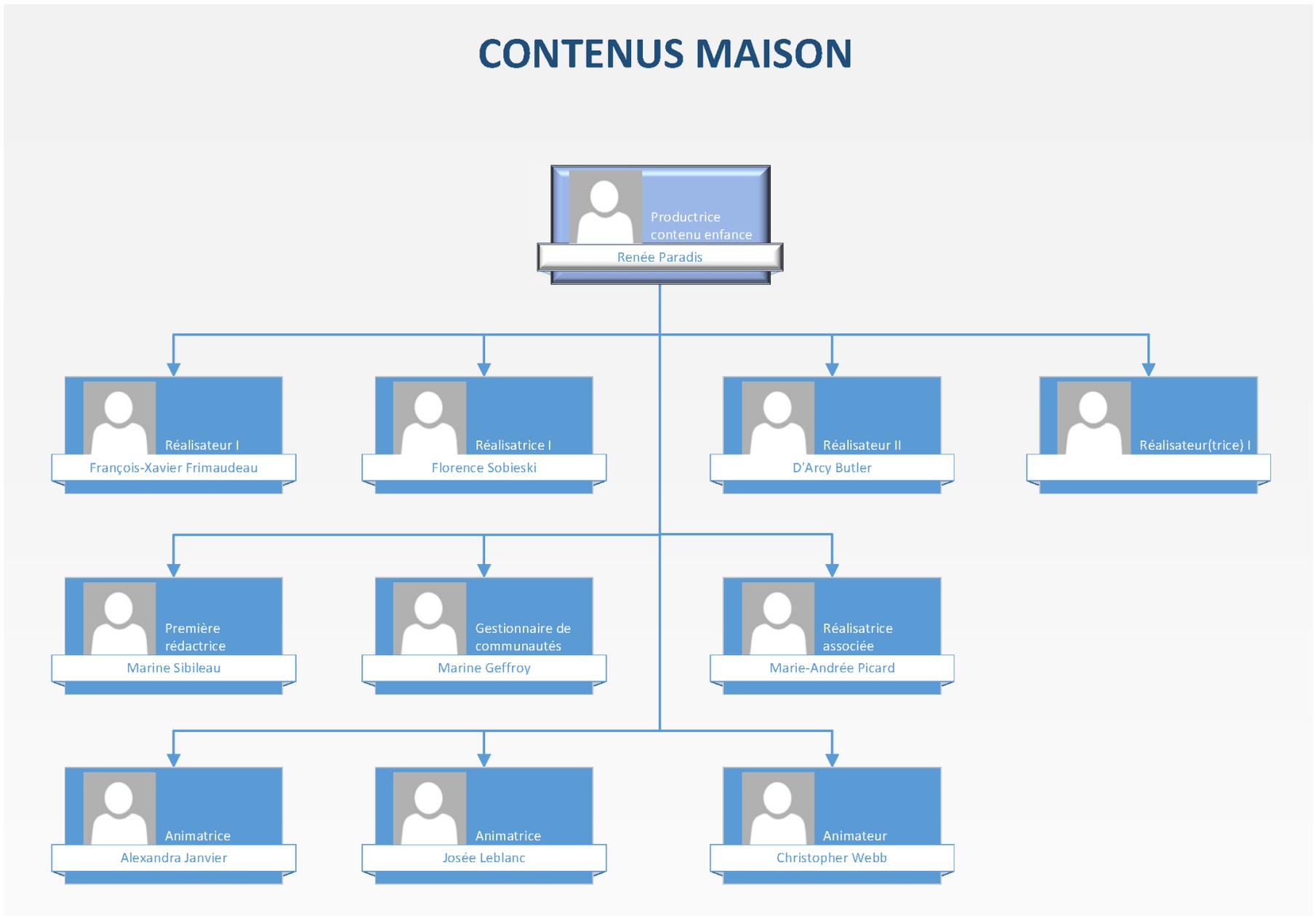
CONTENUS MAISON

PRODUCTION

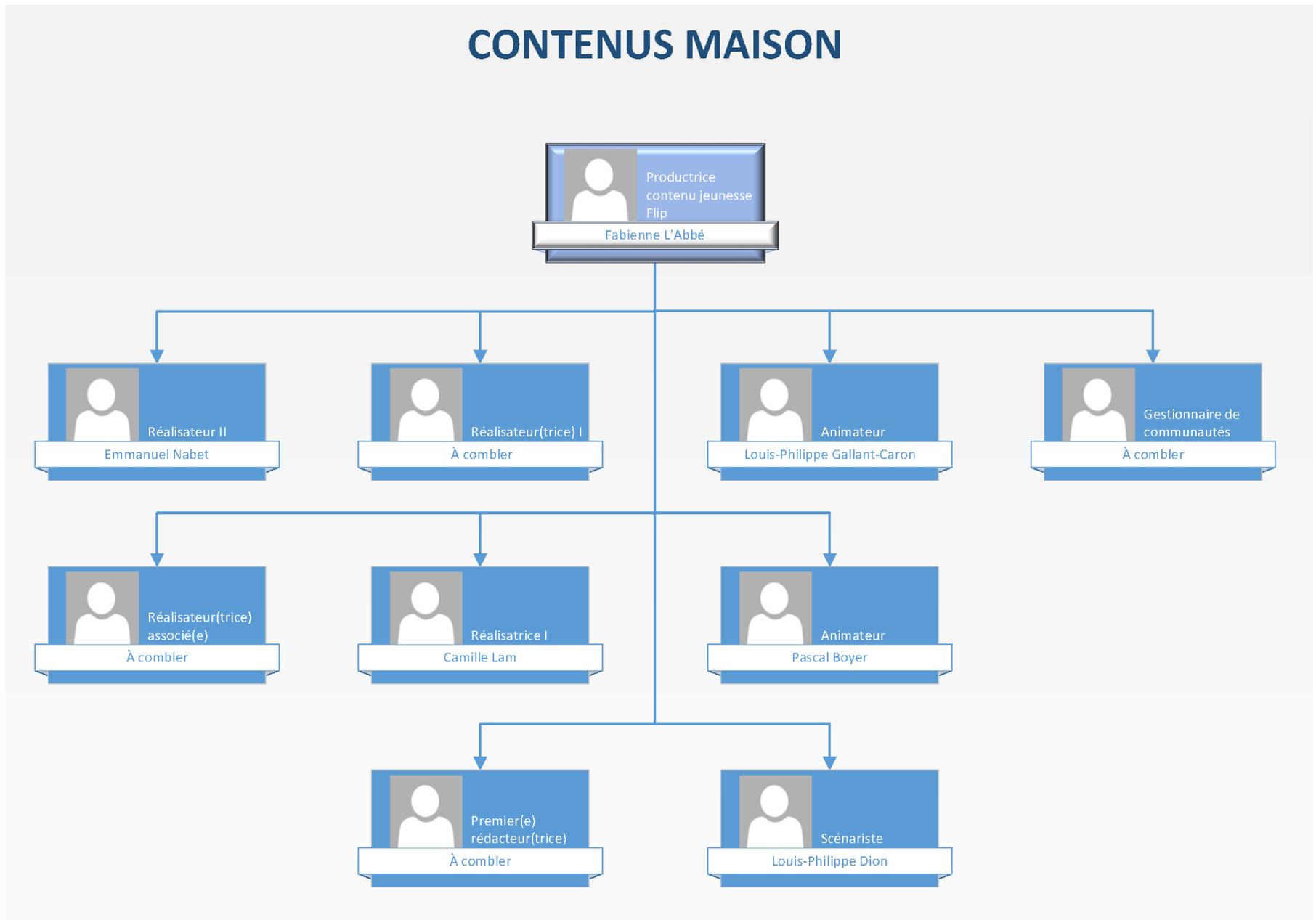


* voir Annexe Équipe Ottawa - se rapporte également à Julie Caron

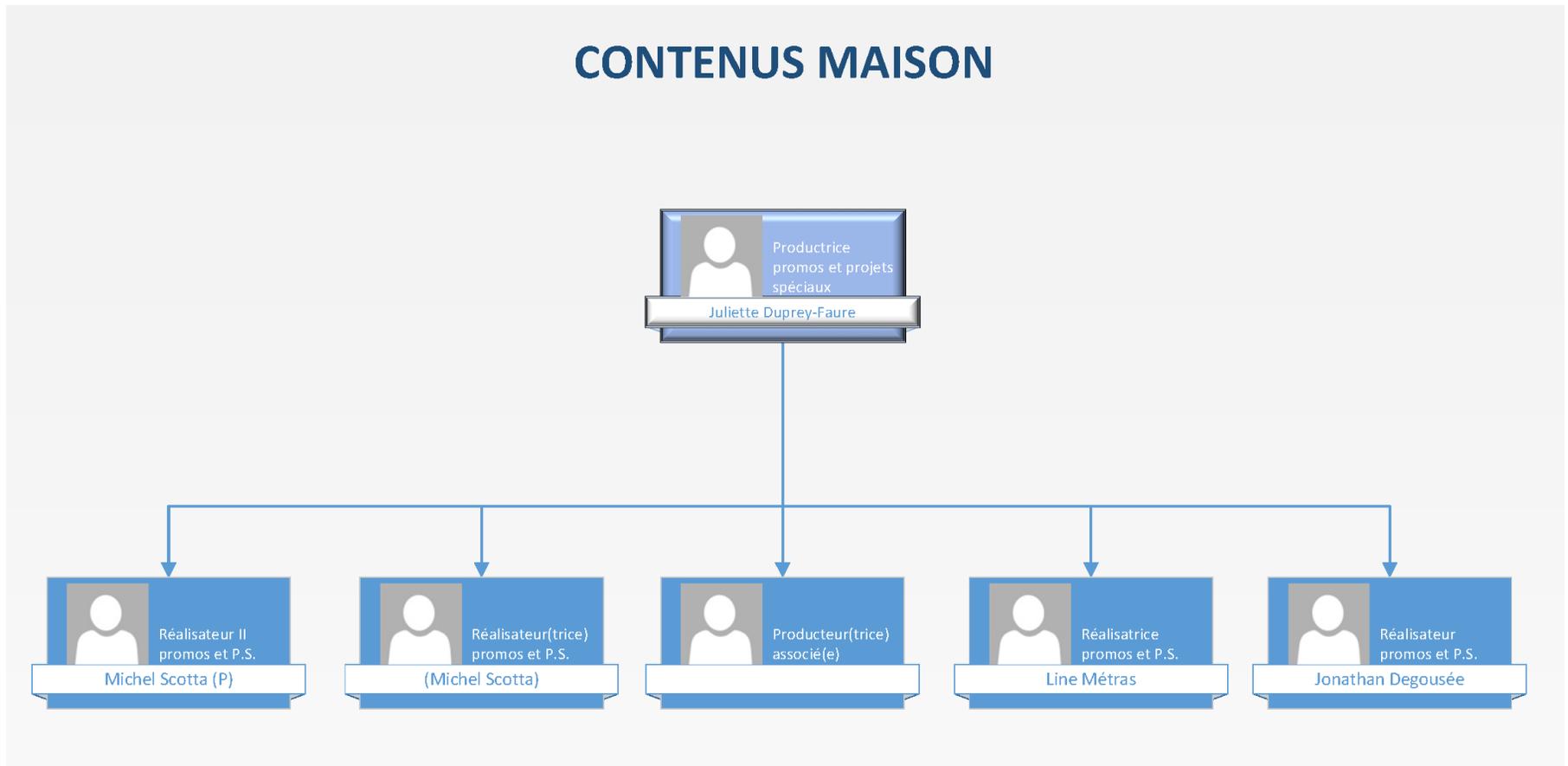
CONTENUS MAISON



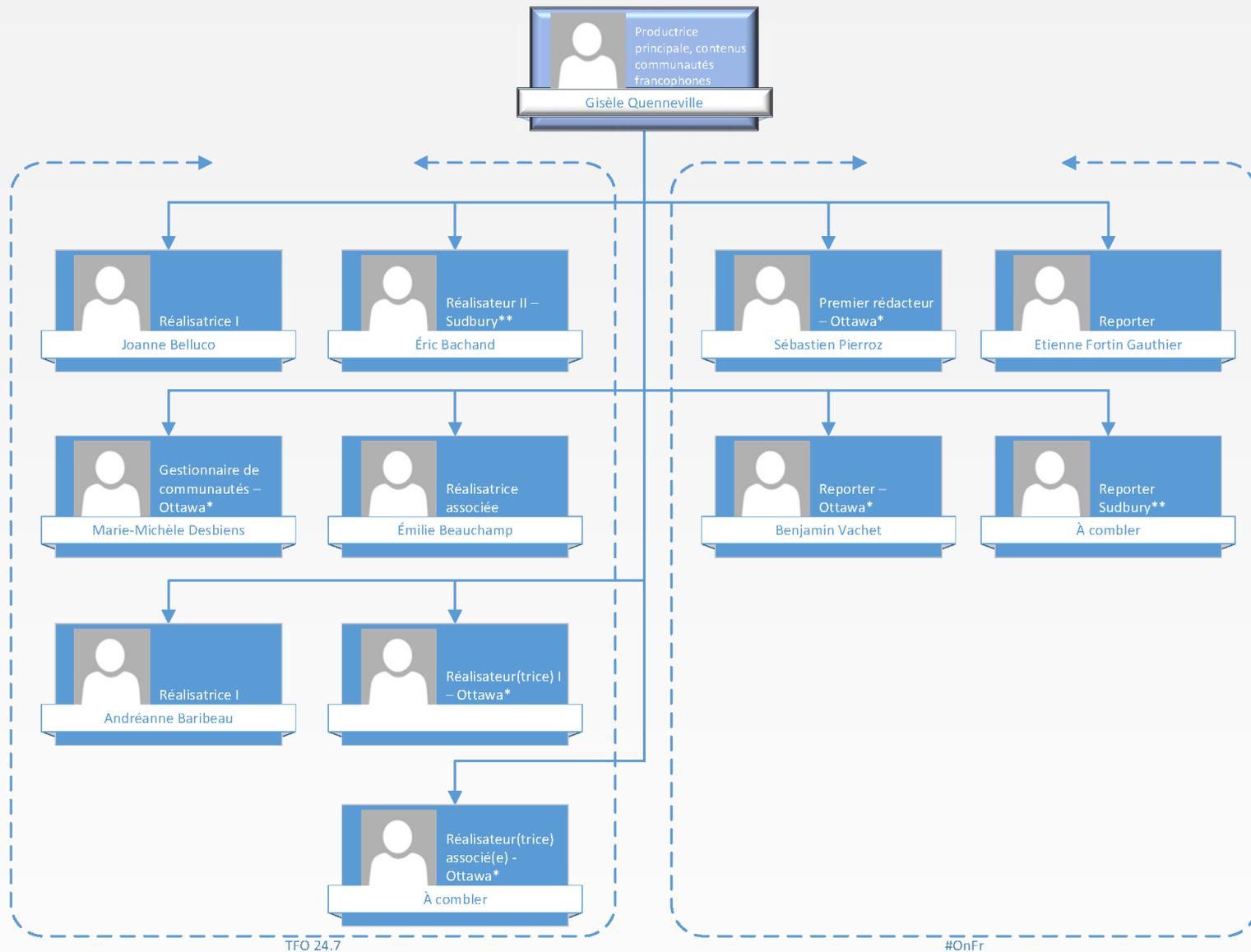
CONTENUS MAISON



CONTENUS MAISON

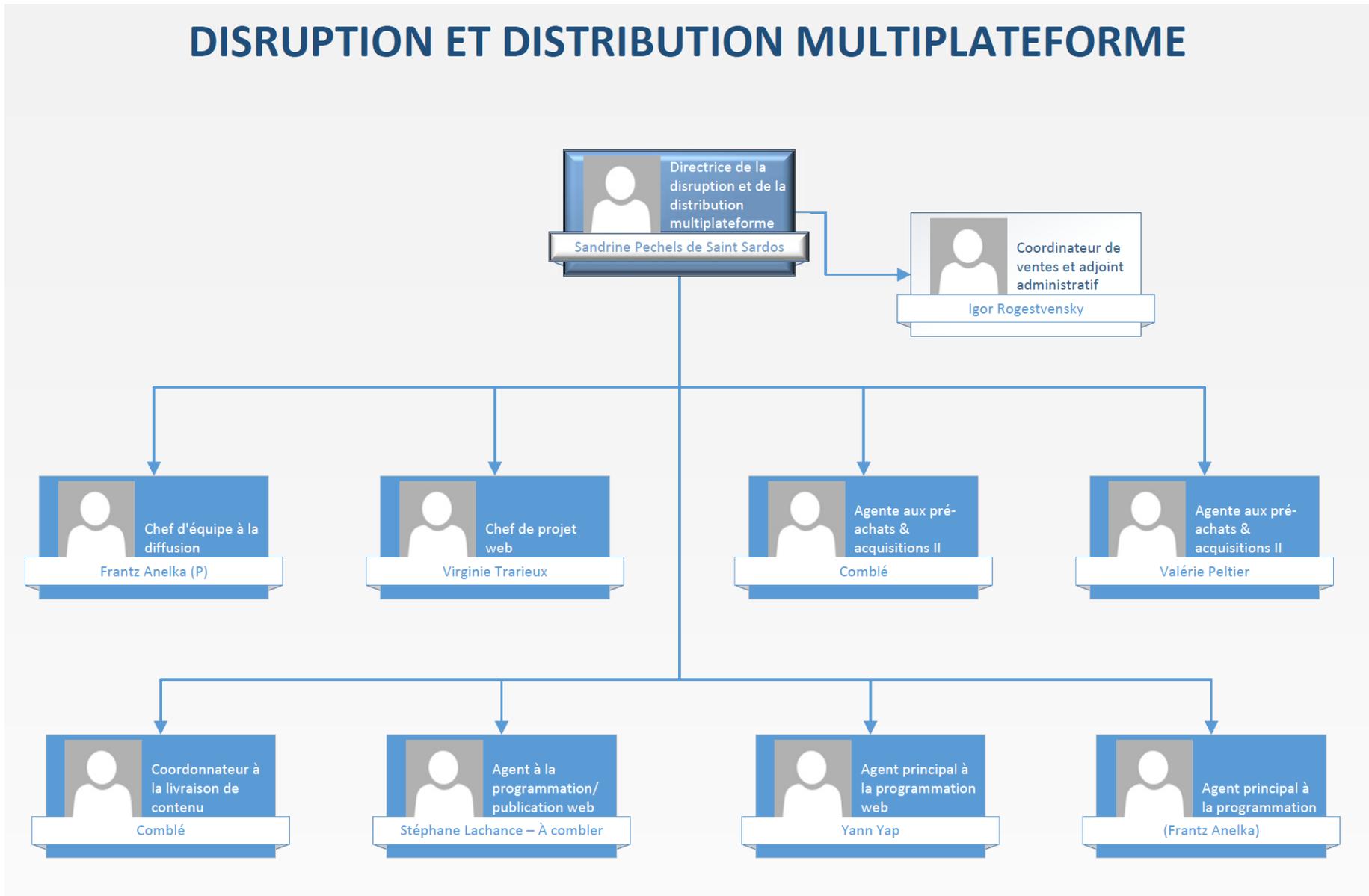


CONTENUS COMMUNAUTÉS FRANCOPHONES

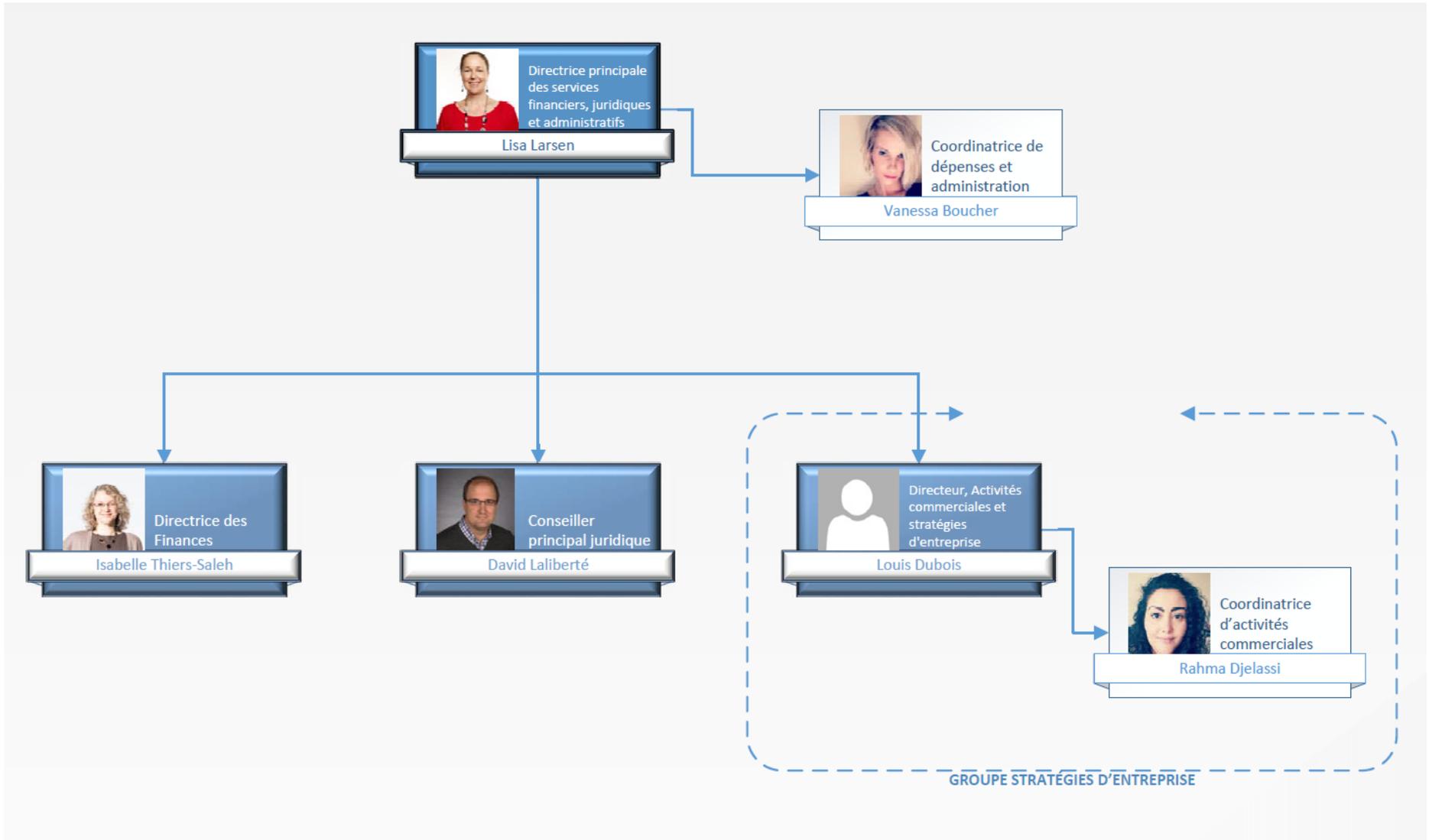


* voir Annexe Équipe Ottawa - se rapporte également à Julie Caron
** voir Annexe Équipe Sudbury

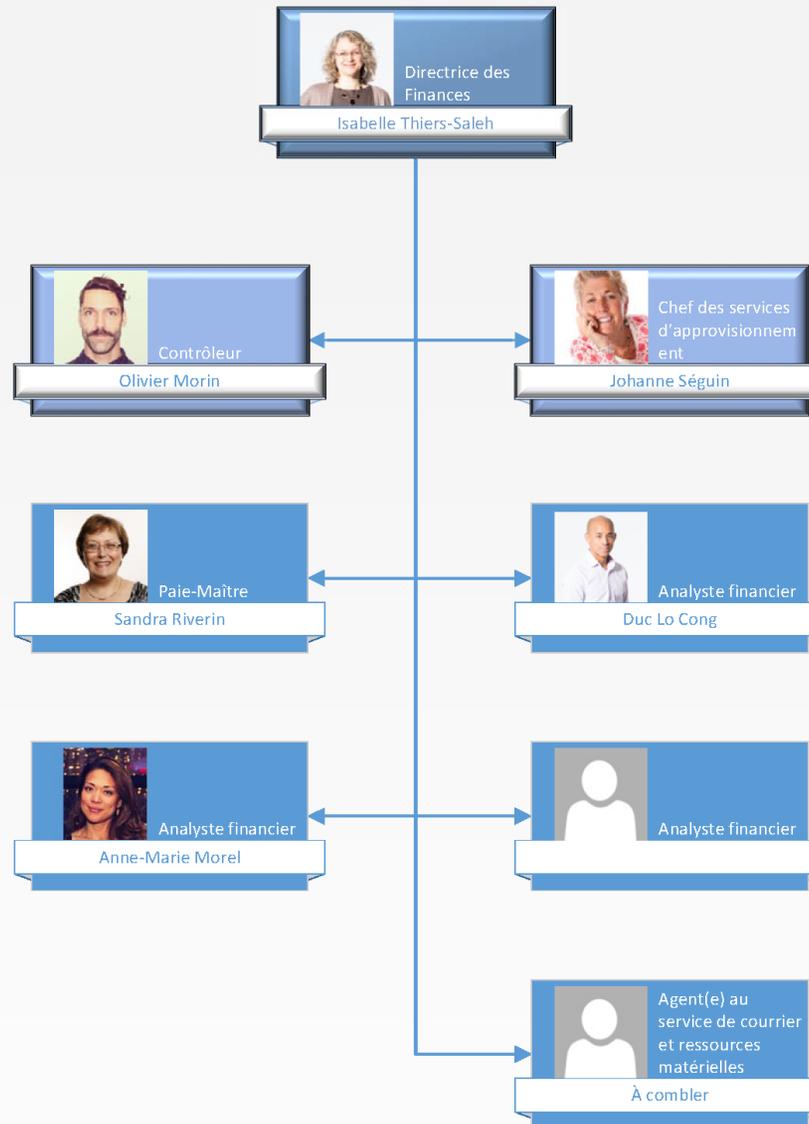
DISRUPTION ET DISTRIBUTION MULTIPLATEFORME



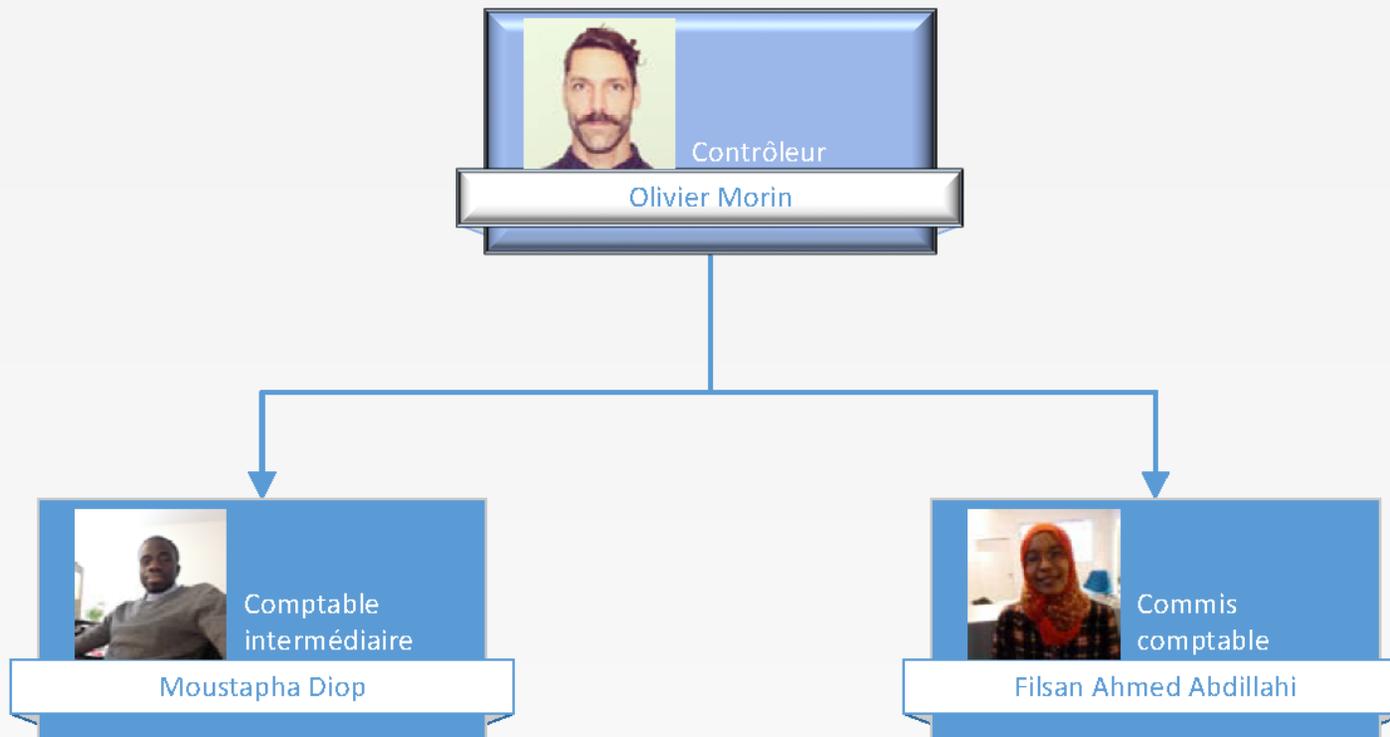
6.3.4. Secteur Services Financiers, Juridiques et Approvisionnementnements



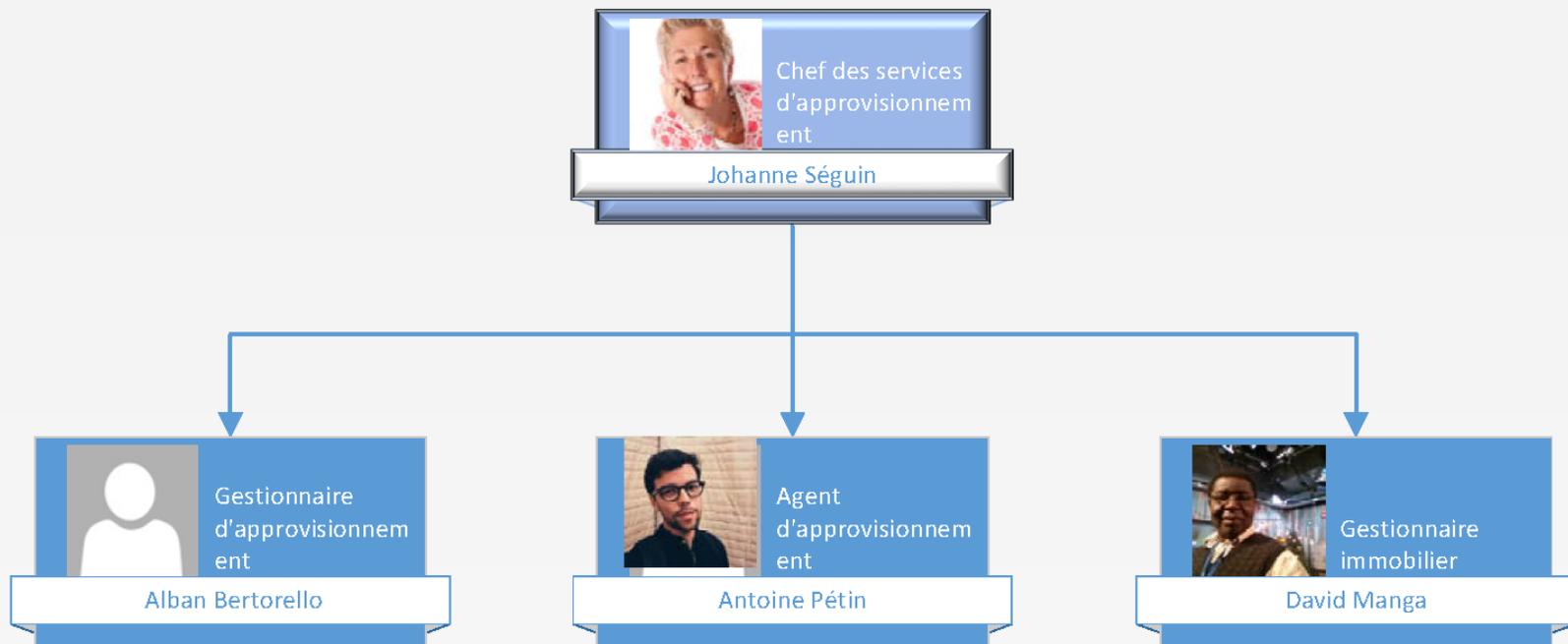
SERVICES FINANCIERS



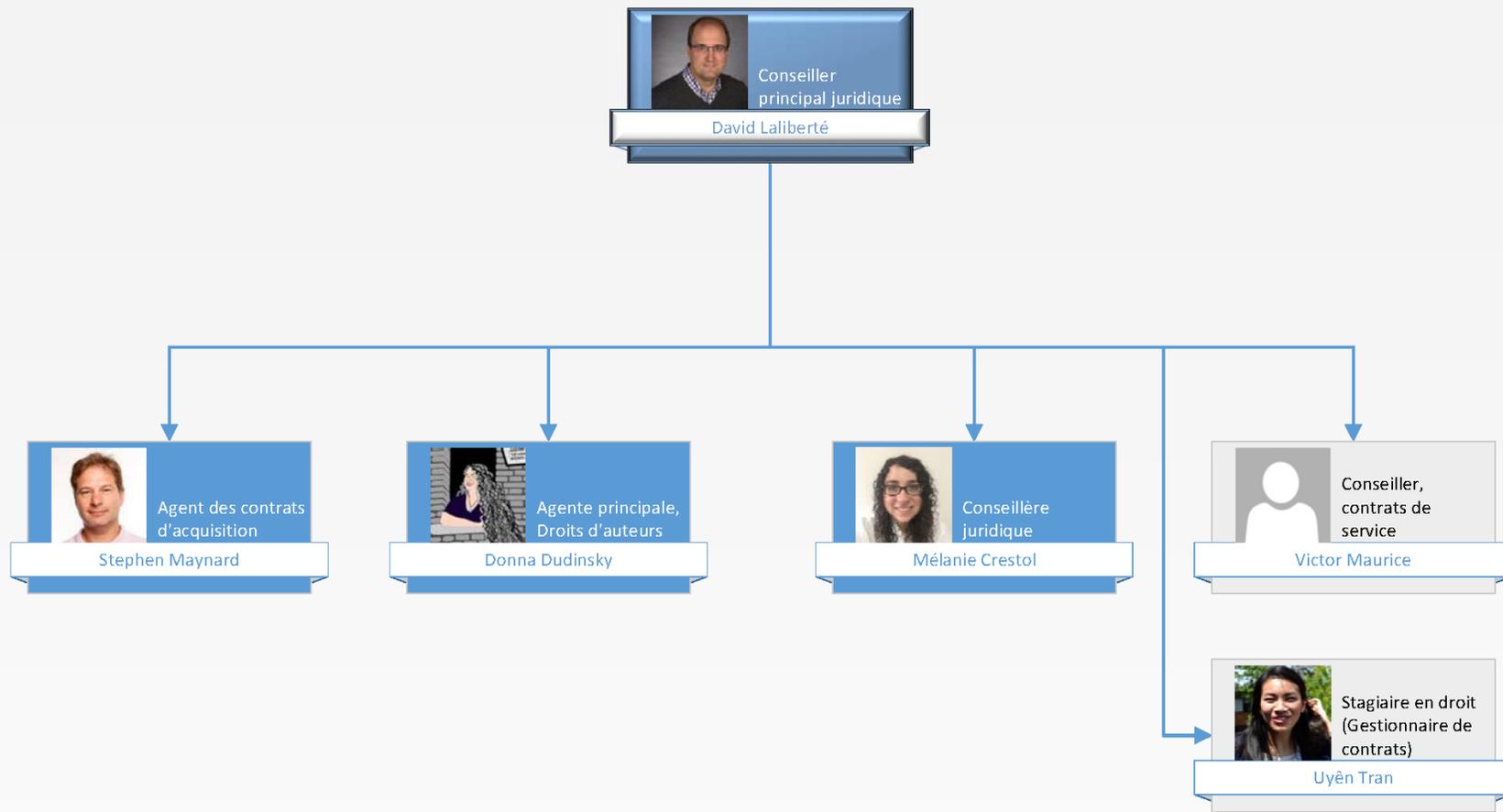
COMPTABILITÉ



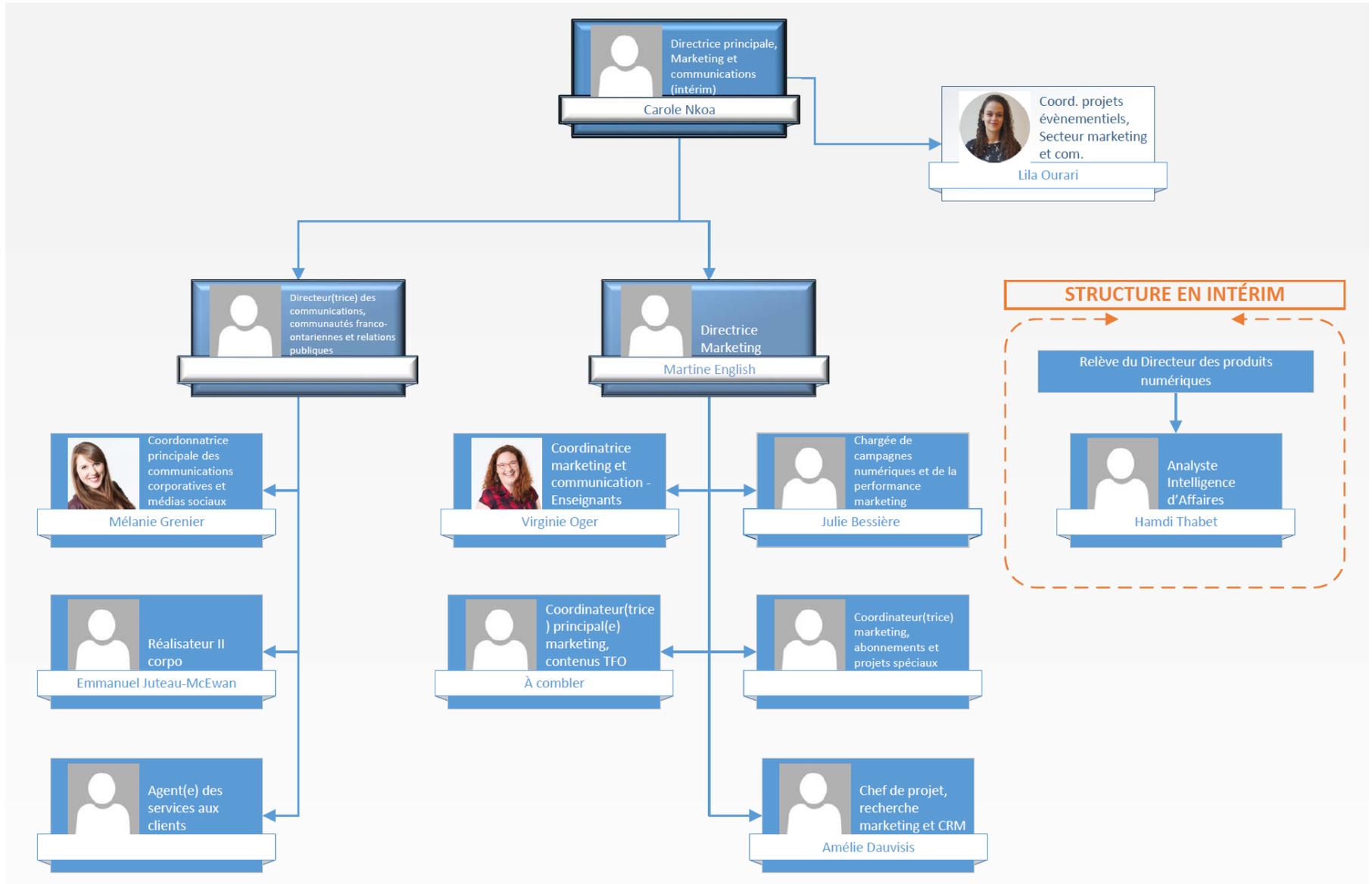
SERVICES D'APPROVISIONNEMENT



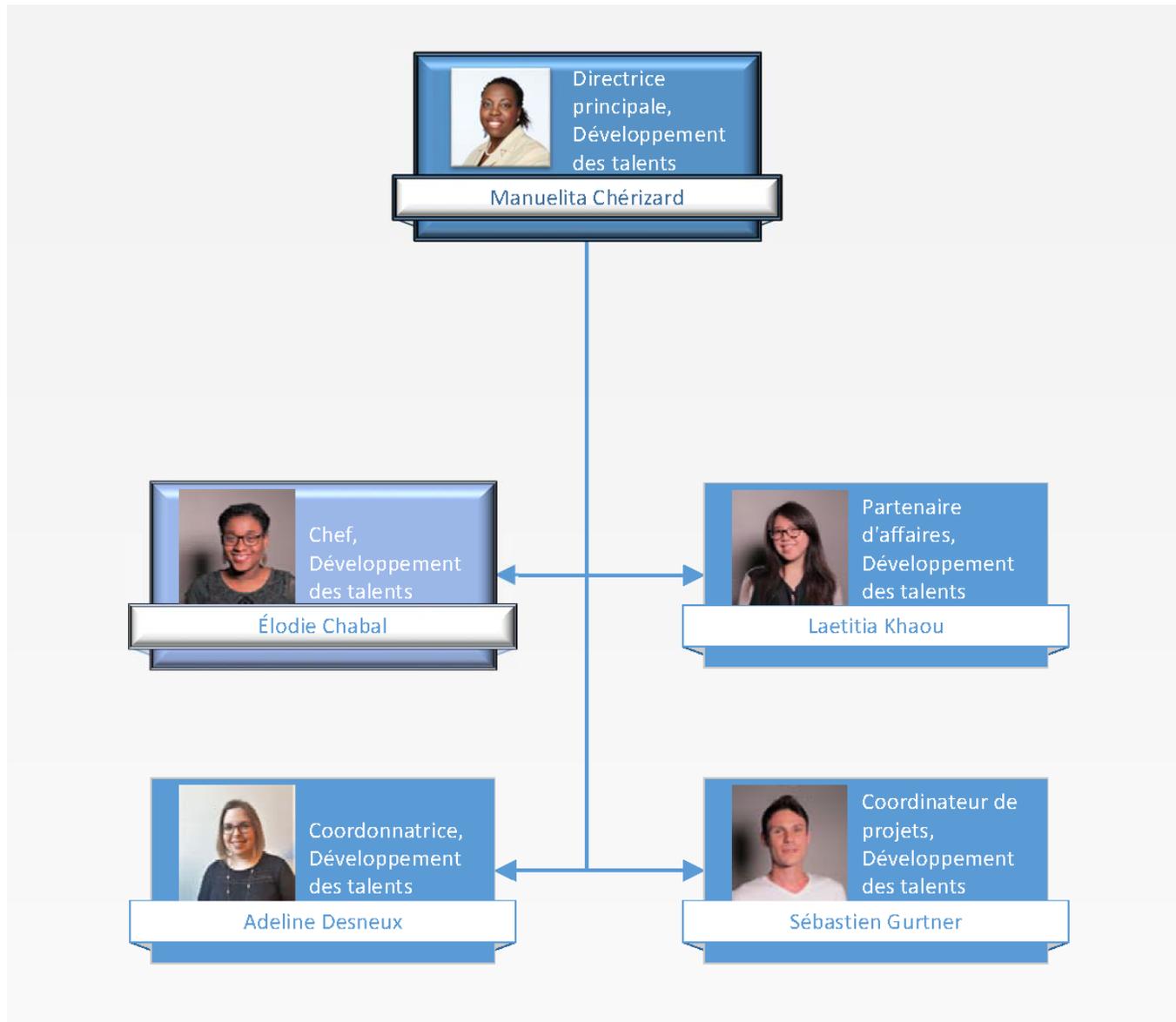
SERVICES JURIDIQUES



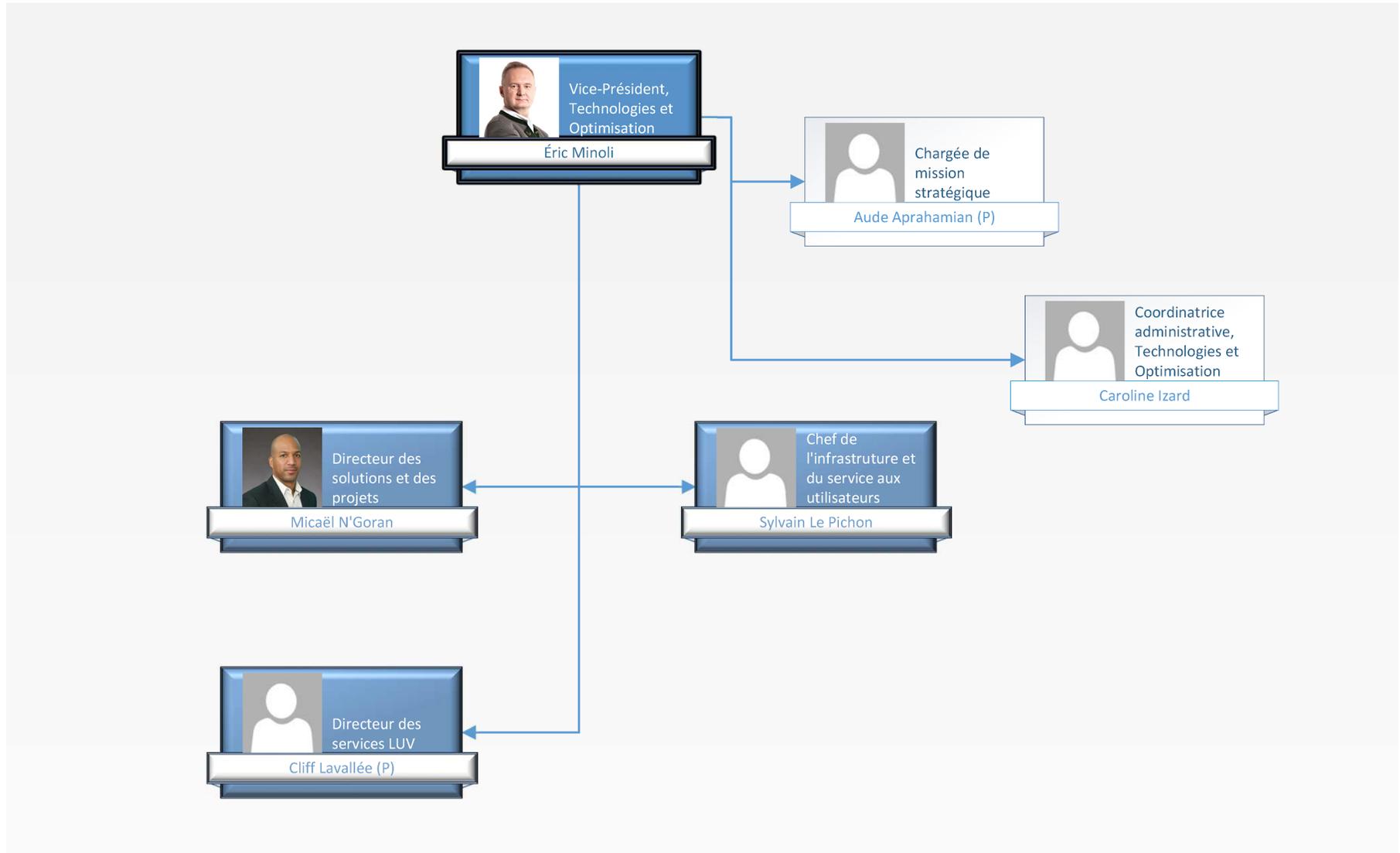
6.3.5. Secteur Marketing et Communications



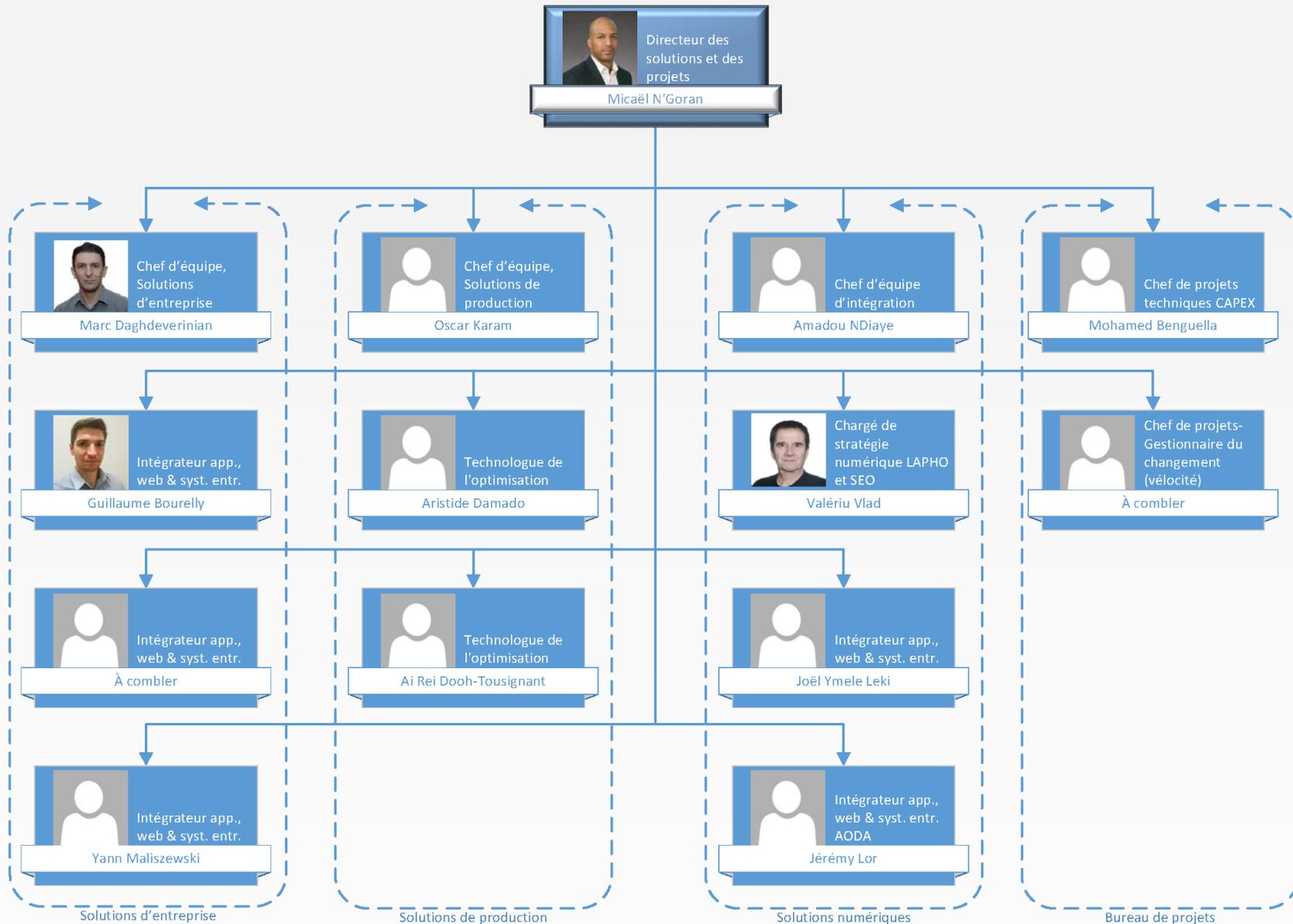
6.3.6. Secteur Développement des Talents



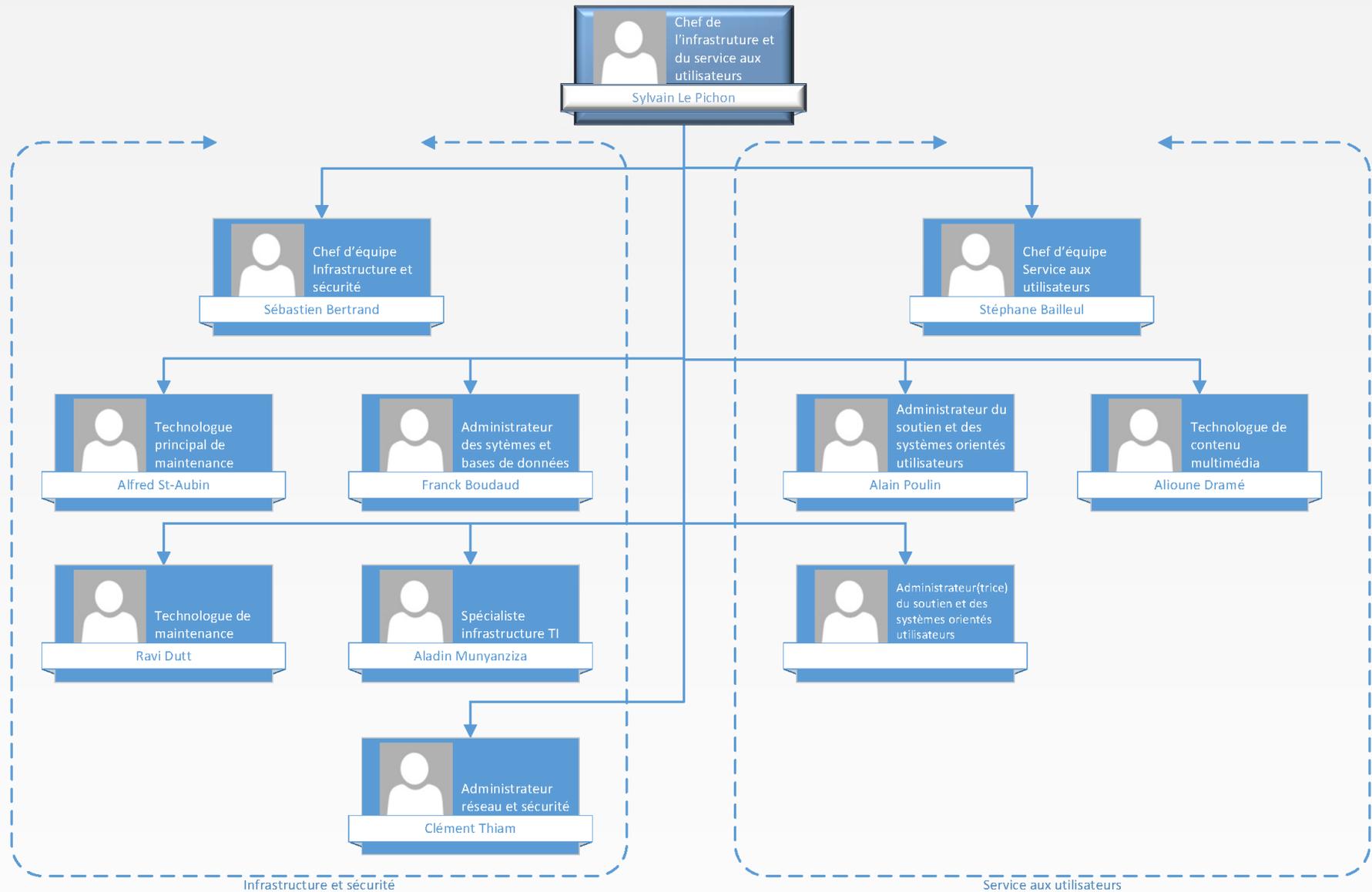
6.3.7. Secteur Technologies et Optimisation



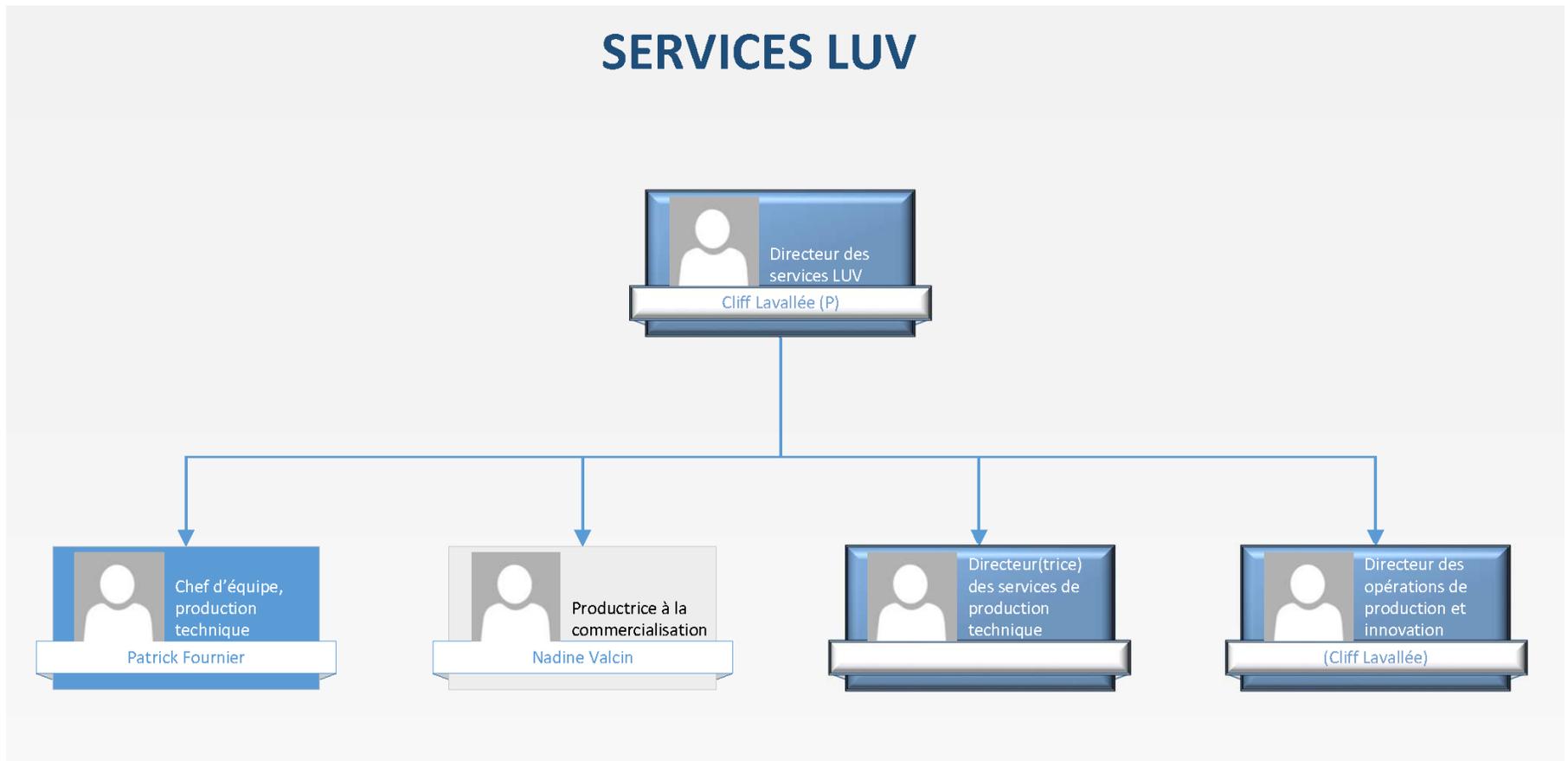
SOLUTIONS ET PROJETS



INFRASTRUCTURE ET SERVICE AUX UTILISATEURS



SERVICES LUV



OPÉRATIONS DE PRODUCTION ET INNOVATION

Relève du Directeur des services LUV

Directeur des opérations de production et innovation
(Cliff Lavallée)

Chef d'équipe 3D
Maxyme Paiement

Modeleur 3D et concepteur de niveau
Julien Jupille

Directeur artistique
Martin Simard

Agente principale de contrôle des opérations de production
Judy Laberge

Artiste technique
Béatrice Ortiz

Graphiste multidisciplinaire

Graphiste multidisciplinaire
Jaoued Sidali

Agent(e) de contrôle des opérations de production

Graphiste multidisciplinaire
Kennedy Zielke

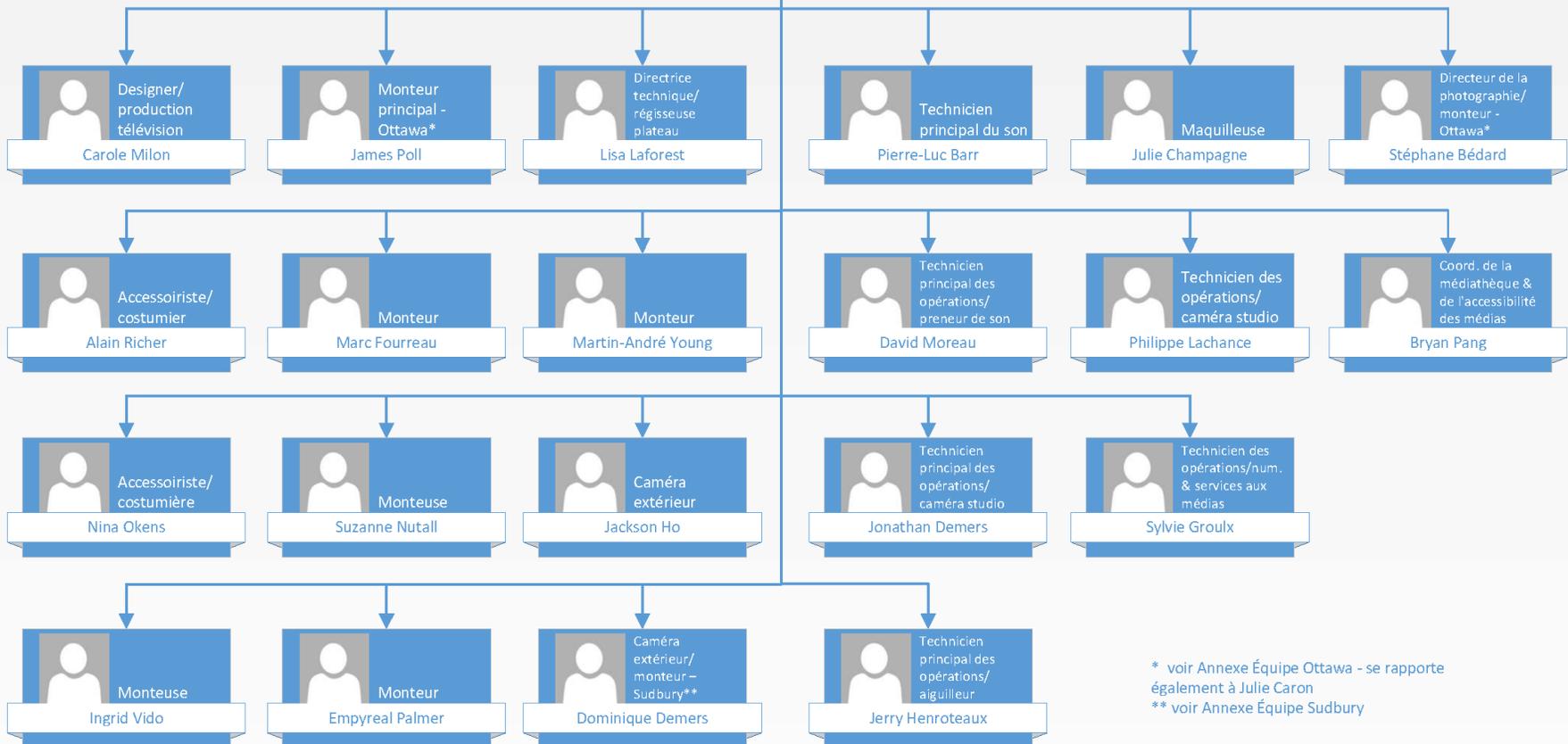
3D et Graphisme

Contrôle des opérations de production

PRODUCTION TECHNIQUE

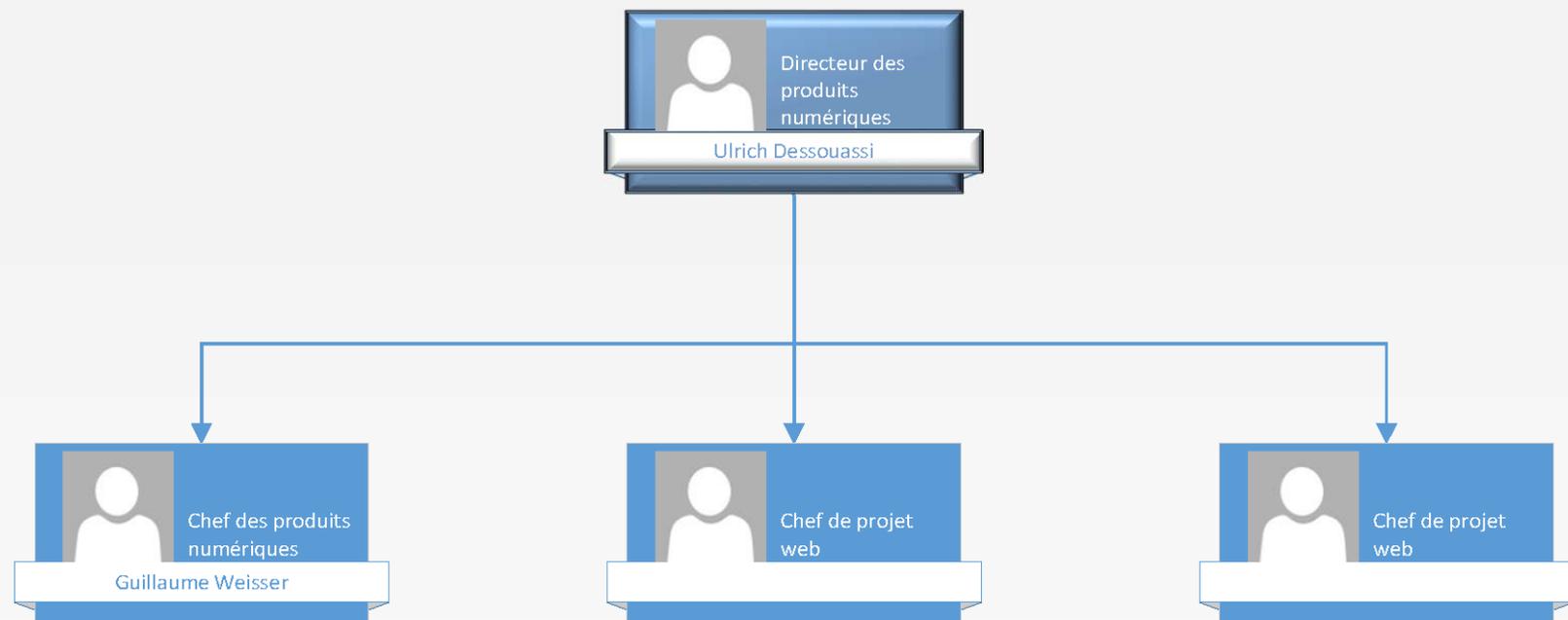
Relève du Directeur des services LUV

Directeur(trice)
des services de
production
technique

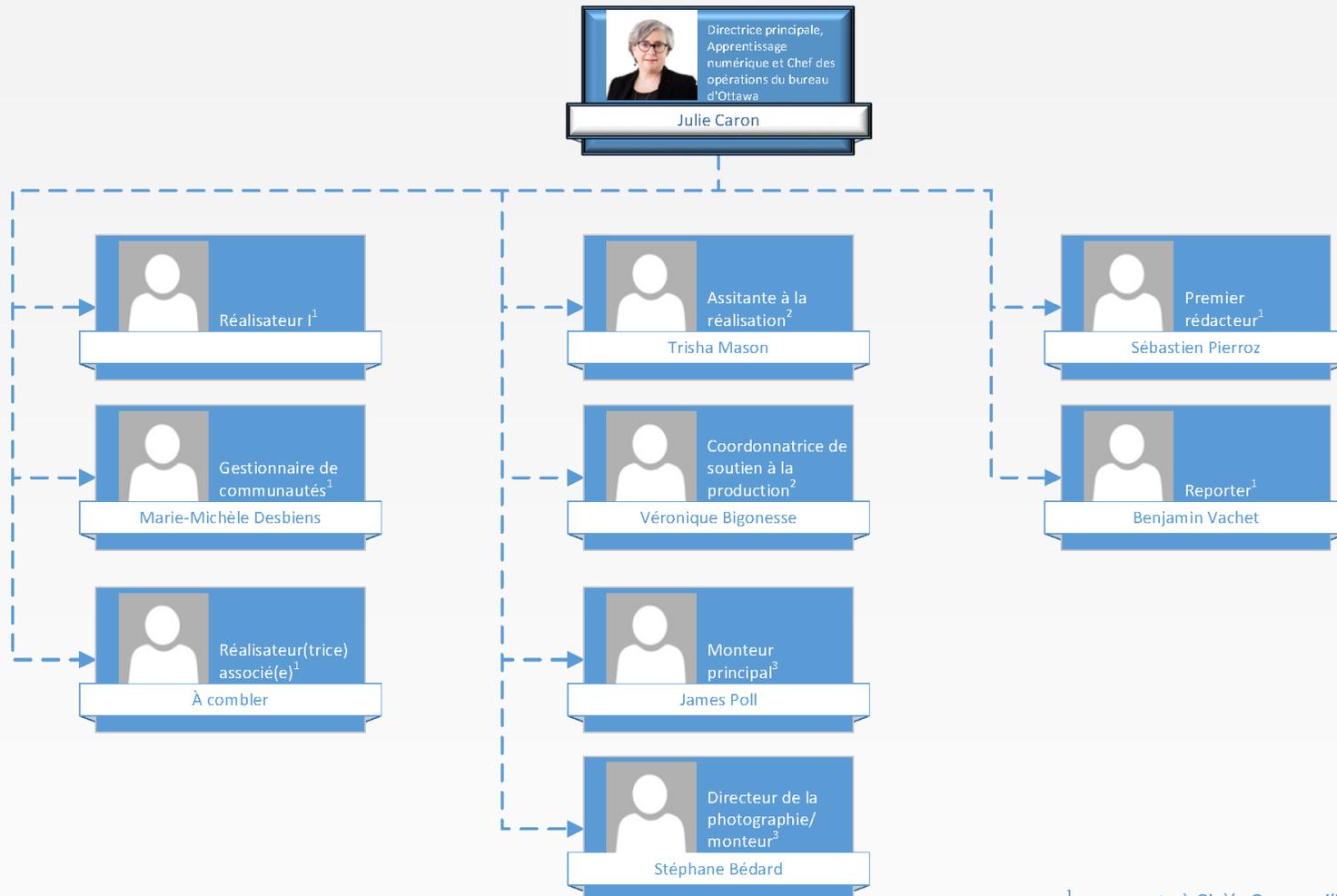


* voir Annexe Équipe Ottawa - se rapporte également à Julie Caron
 ** voir Annexe Équipe Sudbury

PRODUITS NUMÉRIQUES

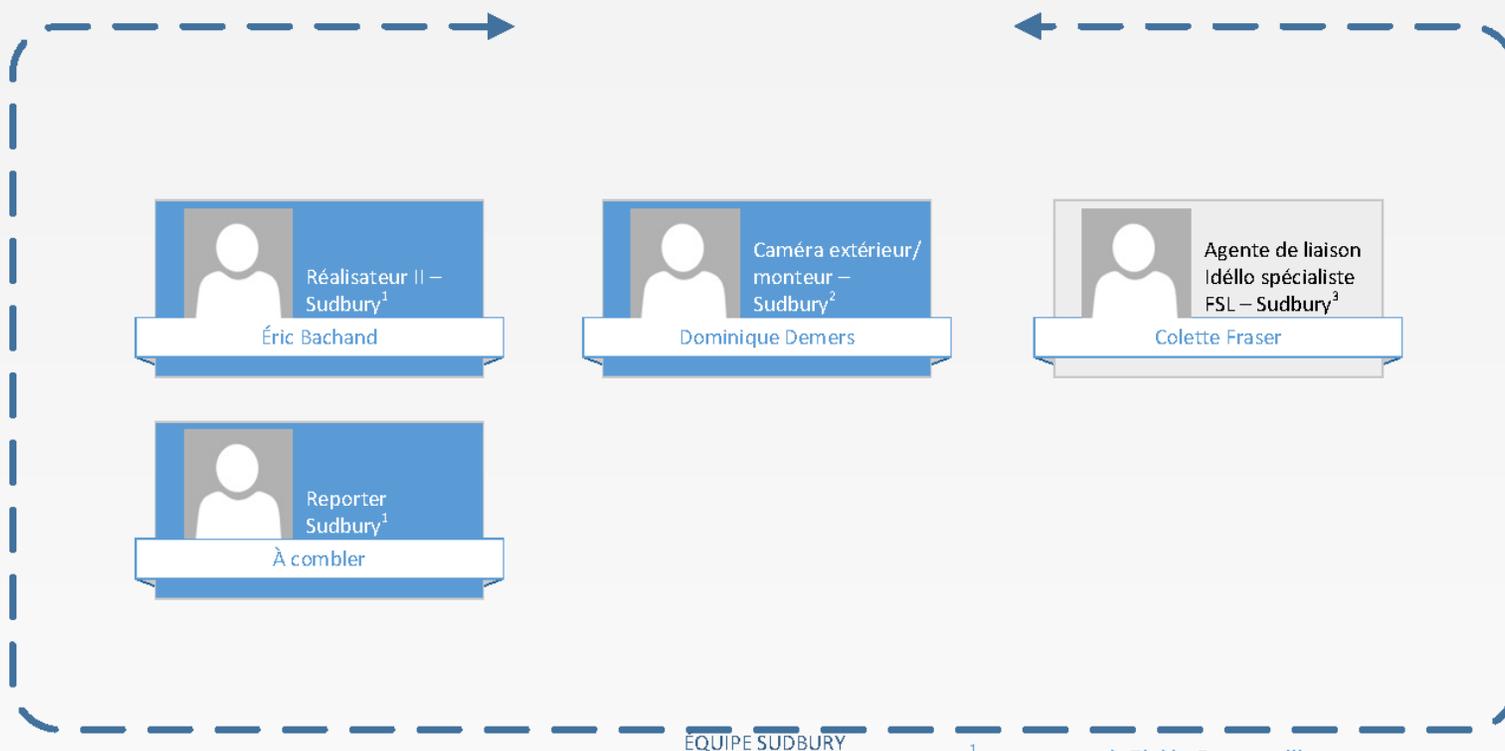


* ANNEXE : ÉQUIPE OTTAWA



¹ se rapporte à Gisèle Quenneville
² se rapporte à Julie Nash
³ se rapporte à Cliff Lavallée

** ANNEXE : ÉQUIPE SUDBURY

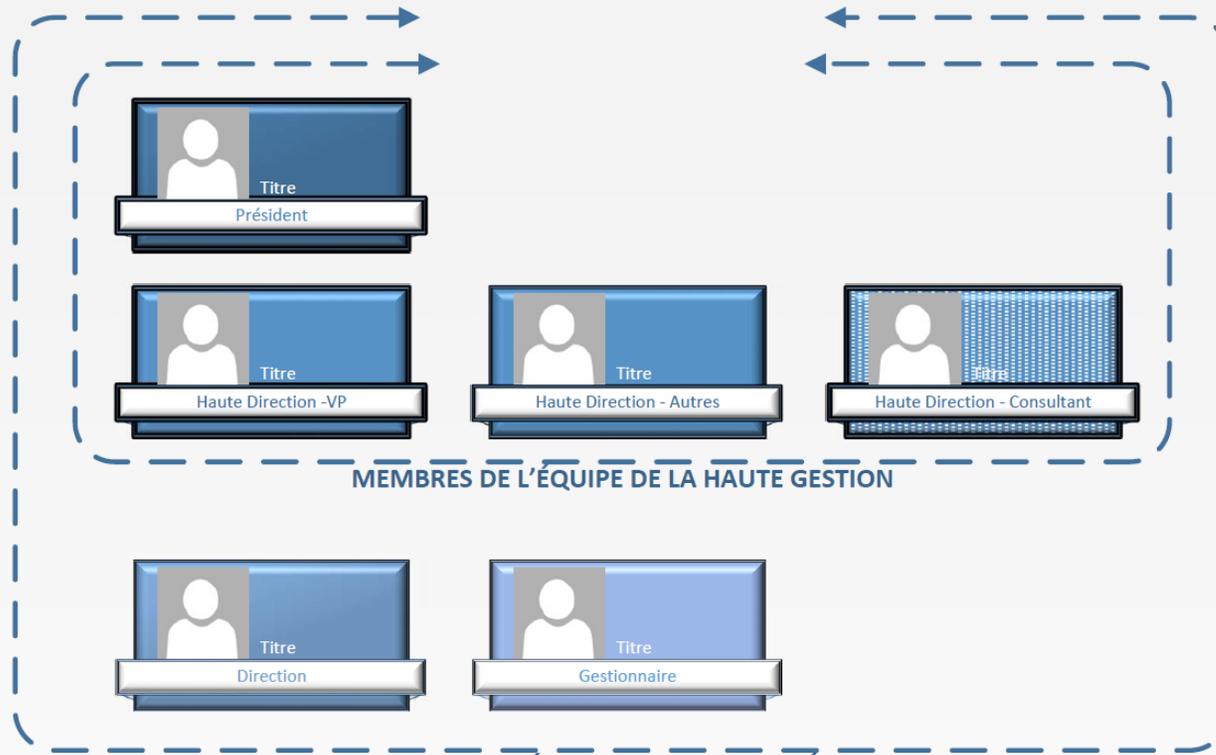


¹ se rapporte à Gisèle Quenneville

² se rapporte à Cliff Lavallée

³ se rapporte à Cécile Figuière

LÉGENDE



Titre
Président

Titre
Haute Direction -VP

Titre
Haute Direction - Autres

Titre
Haute Direction - Consultant

Titre
Direction

Titre
Gestionnaire

Titre
Employé

Titre
Au besoin

Titre
Fonction administrative

- Supervision directe
- -> Supervision indirecte
- (P) Prêt de service

Annexe A - Analyse de l'environnement

GMTFO évolue dans un environnement en mouvance constante. Nous devons ainsi tenir compte des grandes tendances et identifier les opportunités qui se présentent. Elles ne sont pas toutes à saisir, mais il importe de les voir et de les prendre en considération lorsque nous faisons nos choix stratégiques pour les années à venir : 2020 à 2022.

a. Faits saillants de l'environnement externe

i. Les grandes tendances

Grandes priorités du MÉO

- la politique d'aménagement linguistique
- la promotion du bien-être
- les mathématiques
- la petite enfance
- la main d'œuvre hautement qualifiée

4^e Révolution industrielle

« L'éducation et l'apprentissage tout au long de la vie seront d'une importance vitale pour permettre aux générations présentes et futures d'être non seulement productives dans ce nouveau monde mais aussi de relever les défis sociétaux présentés par la 4RI et les défis existentiels du changement climatique et de la croissance démographique. »⁵

- Transformation sociale :
 - des espaces d'apprentissage axés avant tout sur le développement de compétences et le bien-être
 - un apprentissage par projet
 - de la flexibilité et de la mobilité
 - de nouvelles compétences recherchées : créativité, communication, pensée critique, collaboration, connaissance de soi
 - de nouveaux domaines clés : anglais, philosophie, langues étrangères + STIAM - sciences, technologies, ingénierie. arts, mathématiques
 - la personnalisation de l'expérience en entreprise, l'épanouissement et le développement pour les emplois de demain
 - un apprentissage en continue
 - la disparition des carrières traditionnelles, structurées et suivant des échelles : augmentation du nombre et de l'utilisation des travailleurs occasionnels

⁵ Brown-Martin, Graham, *L'Éducation et la Quatrième Révolution Industrielle*, Groupe Média TFO, Août 2017, pp. 7

- Transformation technologique :
 - démocratisation de l'automatisation/robotique
 - utilisation accrue de l'intelligence artificielle dans tous les domaines
 - dématérialisation de la technologie et migration vers l'infonuagique
 - Internet des objets avec la montée en puissance des objets connectés
 - économie du partage (AirBnB, Uber, Blockchain)
 - la place de plus en plus importante des GAFAM
 - OTT (service par contournement) continue à prendre de l'ampleur
- Transformation idéologique et éthique :
 - encadrement du développement et de l'usage des technologies : jusqu'où sommes-nous prêts à aller ?
 - encadrement et régularisation de l'utilisation des données collectées : protection des données personnelles
 - éducation à l'analyse des données
 - développement de l'économie verte : le numérique vert ?
 - développement de la citoyenneté numérique : les jeunes s'engagent de plus en plus, confrontent les adultes pour changer le monde et construire leur avenir

Privatisation de l'éducation

- Repose sur la normalisation et un modèle d'éducation qui récompense les élèves qui mémorisent et maîtrisent le même tronc commun. Ce système reflète une économie industrielle du 20^e siècle caractérisée par des usines plutôt qu'une économie alimentée par la créativité humaine. C'est un système qui entraîne les humains à rivaliser avec des machines; il est en contradiction avec ce dont nous avons besoin pour relever les défis anticipés du 21^e siècle
- Les intérêts commerciaux deviennent le moteur du développement de la technologie éducative et des systèmes d'apprentissage numériques, ce qui accélère la privatisation de l'éducation publique

Francophonie

- L'assimilation des francophones demeure un phénomène inquiétant
- Une francophonie très diversifiée en fonction des villes et des régions en Ontario : 612 000 franco-ontariens, dont 60% sont nés au Canada et 14% en dehors du pays (Europe, Afrique). À Toronto, près de 50% des francophones sont nés à l'extérieur du pays
- Le décrochage culturel : en 1^{ère} année, 6,2% des élèves franco-ontariens fréquentent une école francophone ; en 12^{ème} année, ce chiffre tombe à 3%, en raison de la dépréciation de la langue française par l'élève lui-même
- Les arts et la culture francophones en difficulté :
 - la plupart des artistes et chanteurs franco-ontariens ne peuvent pas vivre de leur art
 - les 7 mesures pour aider à la survie des radios et de la presse du rapport rédigé par ARC, APF et la FCFA
- L'adoption par le gouvernement fédéral d'un plan d'action qui vise à augmenter le taux de bilinguisme au Canada pour le faire passer de 17,9 % à 20 % d'ici 2036 : le taux d'anglophone bilingues vivant à l'extérieur du Québec devra passer de 6,8% à 9%

Médias

- Le ralentissement de l'abonnement TV au profit d'une consommation sur appareils mobiles :
 - l'ambition de YouTube, Facebook et Netflix de devenir la « télévision du 21^e siècle »
 - la consommation de vidéos sur Facebook (sur les traces de YouTube)
 - les jeunes et leurs nouvelles habitudes de consommation de contenus numériques
- La surabondance de contenus :
 - problème de la « découvrabilité » : comment émerger dans un tsunami de contenus ?
 - baisse de confiance des citoyens envers les médias : problématique des « fausses nouvelles » et de la recherche de la vérité
 - chaque citoyen est un producteur de contenus

Environnement de travail

- La guerre pour les meilleurs talents :
 - une économie de plein emploi
 - la génération Y qui demande de la fluidité et la transparence de l'information, le support et la tolérance mutuelle et l'imputabilité de la performance personnelle (Deloitte, 2018)
 - le faible niveau de rétention et d'engagement
- La transformation des espaces de travail pour fournir de lieux adaptés à la tâche à exécuter :
 - des espaces pour se concentrer, des espaces de collaboration, etc.
 - le concept d'hoteling permettant aux employés d'occuper les espaces en fonction de l'activité à réaliser
- La redéfinition de la conception de l'organisation du travail par les entreprises en tête du marché pour mobiliser les employés, améliorer la productivité et favoriser l'efficacité
- L'innovation par la collaboration

Politique

- Le changement de gouvernement en Ontario suite aux élections de juin 2018

ii. Les opportunités

Économie des savoirs

“La littératie numérique [...] donne aux étudiants les capacités d'adaptation dont ils ont besoin pour participer pleinement à la société numérique mondiale⁶. [Cela] garantit qu'ils bénéficieront de l'économie numérique et qu'ils tireront de nouvelles opportunités en matière d'emploi, d'innovation, d'expression créative et d'inclusion sociale⁷.”

⁶ *La littératie numérique au Canada : de l'inclusion à la transformation*, HabiloMédias, juillet 2010

⁷ *Les fondements de la littératie numérique*, HabiloMédias

- Prendre une part plus importante dans la transformation de l'éducation :
 - intégration accrue du numérique dans les pratiques pédagogiques
 - développement des compétences du 21^e siècle à travers l'apprentissage expérientiel et numérique afin de préparer au mieux les étudiants aux métiers de demain (selon un sondage réalisé par Media Technology Monitor en 2013, les francophones du Canada ont plus de mal à adopter une nouvelle technologie, peut-être parce qu'ils utilisent une langue différente et qu'ils reçoivent souvent les services dans cette langue plus tard que les autres)
 - accompagner les parents sur les enjeux de la transformation de l'éducation : comment seront évaluées ces nouvelles compétences ? Pourquoi sont-elles essentielles ?
 - accompagner les enseignants à l'acquisition de ces compétences
 - demande accrue de contenus en français
 - réaliser des projets pilotes avec le MEO pour revoir les programmes
 - entente avec la Cité collégiale à Ottawa : déménagement des bureaux d'Ottawa de GMTFO
 - établir des collaborations avec les conseil scolaires pour appuyer des projets menés avec les élèves
 - intégrer le concept du « meaningful play » pour favoriser des connexions et des apprentissages plus profonds
- Améliorer notre connaissance client et nos contenus par l'analyse des données et l'intelligence artificielle
- Les besoins en formation continue :
 - accroissement de nos offres de contenus et de notre clientèle
 - accompagner le changement à travers la Marque employeur
- Se positionner comme rempart à la privatisation de l'éducation :
 - au Canada, 130 000 enseignants donnent des cours de français (FL1 et FLS) et 2,7 millions de familles se composent au moins d'un enfant âgé de 2 à 14 ans inscrit dans une école de langue française ou offrant des cours de français langue seconde ou d'immersion
 - selon le Global Silicon Valley, le marché de l'éducation est le plus important au monde après celui de la santé avec 6,3 billions USD d'ici 2020

Francophonie

- Positionner GMTFO dans la francophonie mondiale :
 - lancement de l'Université de l'Ontario français avec GMTFO comme partenaire privilégié
 - l'Ontario, nouvel observateur à l'OIF
- Renforcer son ancrage communautaire :
 - développement du Carrefour francophone à Toronto regroupant l'ensemble des institutions francophones dans un même lieu et autour de projets communs
 - entente avec la Cité collégiale à Ottawa : déménagement des bureaux d'Ottawa de GMTFO
 - aider à définir de manière plus inclusive le terme franco-ontarien (francophone, immigrants, francophiles...)
 - promouvoir le français et la culture francophone en milieu minoritaire

- Le renouveau du visa « mobilité francophone » :
 - attirer de nouveaux talents pour GMTFO
 - augmentation de l'immigration francophone en Ontario (cible de 5% d'immigration francophone en milieu minoritaire)
- La création du Programme d'appui à la francophonie ontarienne (PAFO) s'engageant à verser 1 million \$ par an afin de soutenir la mise en œuvre d'activités culturelles et communautaires servant la communauté franco-ontarienne (--> 2 millions \$ pour 2018-2019)
- L'accord bilatéral entre la province de l'Ontario et le gouvernement fédéral pour octroyer 435 millions \$ pour améliorer l'accessibilité et le coût raisonnable des services de garde et des possibilités d'apprentissage pour les jeunes enfants (--> 145 millions \$ pour 2019-2020)
- Le Plan d'action 2018-2023 sur les langues officielles : 2,7 milliards \$ alloués sur 5 ans pour notamment la formation et le recrutement d'enseignants afin de répondre aux besoins croissants dans les écoles francophones en situation minoritaire et les classes d'immersion (62,6 millions \$), un nouvel outil en ligne gratuit pour l'apprentissage de l'anglais et du français (12,6 millions \$) et un appui aux médias minoritaires (14,5 millions \$)

Technologie

- Explorer les possibilités qu'offre la philosophie de désintermédiation (Blockchain) et tout ce que cela comporte : diminution du rôle des intermédiaires au profit des transactions directes entre clients et fournisseurs, entre investisseurs et débiteurs
- La démocratisation de l'analytique, des mégadonnées, du développement de logiciels, de code source libre...
- Mettre en place des projets de recherche et développement avec des partenaires technologiques tels que Element AI, Google, universités diverses...
- Les avancées technologiques, entre autres dans l'infonuagique, qui permettent d'être proactifs, d'être plus rapides, de nous appuyer sur des expertises externes, de faire évoluer GMTFO sans ajouter de personne, de créer des applications
- Le développement de partenariats technologiques :
 - Toronto dans la sélection finale pour le second siège social d'Amazon en Amérique du Nord
 - l'implémentation du « quartier Google » à Toronto : la technologie peut-elle permettre de repenser la ville moderne ?

Médias

- Le développement de partenariats avec acteurs-clés de la diffusion de contenus :
 - accord entre le Gouvernement et Netflix : Netflix prévoit d'investir au moins 500 millions \$ dans les 5 prochaines années dans des productions originales au Canada
- Faire plus de productions sur l'intégration des immigrants (--> fonds disponibles à Immigration Canada)

b. Faits saillants de l'environnement interne

i. Nos forces

Quelles sont nos principales forces qui contribuent à maintenir et à développer encore davantage notre capacité à livrer des projets et produits de qualité et à développer des équipes performantes et mobilisées ?

- « Notre francophonie » :
 - un « savoir-faire » francophone en matière de production de contenus ciblés
 - un ancrage fort dans la communauté francophone
 - la spécificité d'être un organisme francophone en milieu minoritaire
- « Notre créativité »
- « Notre diversité » : culturelle, physique et identitaire
- Notre mission éducative
- Une vision et des valeurs claires et partagées :
 - un énoncé de positionnement stratégique développé conjointement par l'équipe de direction et le Conseil d'administration, et ancré dans une lecture lucide du contexte économique, médiatique, technologique, démographique, politique et du monde de l'éducation, dans lequel GMTFO évolue
 - un environnement de travail basé sur la collaboration (ouverture, entraide, engagement), l'épanouissement professionnel (formation, polyvalence, la confiance mutuelle) et la communication
 - la flexibilité de la structure de l'entreprise : réorganisation des équipes, création de nouveaux départements et services afin de s'ajuster rapidement aux nouvelles tendances et besoins
- Un incubateur d'innovation et d'expérimentation :
 - reconnaissance de notre expertise technologique et numérique : obtention de récompenses prestigieuses pour le LUV
 - l'emploi de la technologie au service des opérations avec une stratégie d'assurer de la redondance et l'utilisation d'équipements récents et avancés
 - des employés-experts qui sont force de proposition : lancement du second virage numérique autour de la donnée et de l'intelligence artificielle
 - la prise de risques encouragée par l'ouverture d'esprit et la liberté d'expérimenter
- Une expertise en télévision éducative et en apprentissage numérique
 - une compréhension de l'environnement éducatif en Ontario
 - une renommée dans les contenus ludo-éducatifs en français au Canada
 - une reconnaissance de la qualité de nos productions
 - des contenus qui reflètent la diversité de nos clientèles
 - IDÉLLO, une plateforme adaptée aux besoins des enseignants, des élèves et des familles, offrant un accès à des contenus de qualité et variés
 - des contenus pour l'enseignement du français langue seconde (adaptation d'IDÉLLO et relations avec le milieu éducatif concerné)
- Une présence en Ontario, au Canada, sur le territoire américain et à l'international
 - une large distribution de la chaîne TFO à travers le Canada via les réseaux de câblodistributeurs, et au-delà via PBS Learning Media et la Louisiana Public Broadcasting
 - un intérêt marqué pour nos contenus éducatifs sur les marchés internationaux
 - une opinion favorable de GMTFO dans les milieux politiques

ii. Nos aspirations

Nos aspirations font état de ce que nous souhaitons corriger, améliorer, renforcer, amplifier ou même créer à l'interne pour être davantage performant et innovant.

- Repositionner GMTFO en tant que marque et auprès du ministère :
 - GMTFO comme levier sociétal de la francophonie mondiale
 - devenir la référence en apprentissage francophone de tout âge :
 - produire et vendre plus de contenus maison ciblés
 - assurer la qualité éducative de nos productions
 - diversifier notre offre de contenus auprès des adultes
 - être force de proposition dans l'accompagnement des jeunes et le développement de compétences adaptées et nécessaires aux métiers en devenir, afin qu'ils puissent contribuer pleinement à la société de demain
 - travailler sur une plateforme de marque
- Pérenniser l'entreprise :
 - sécurisation financière :
 - accroître les revenus existants en améliorant les CPM (Coût pour mille) (Youtube), les savoir-faire (Facebook brand content)
 - étendre la portée de nos contenus sur les marchés canadiens et internationaux et en retirer des revenus durables
 - optimiser le potentiel commercial de nos ventes publicitaires sans impact négatif sur nos auditoires
 - explorer de nouvelles pistes de financement (ex. la philanthropie)
 - stratégie collective :
 - accroître la visibilité et la notoriété de GMTFO grâce à :
 - l'implication des jeunes dans la création de nos contenus
 - le développement de partenariats auprès de la communauté francophone et éducative
 - une présence sociétale accrue (projets caritatifs ?)
 - l'accroissement des audiences sur les plateformes numériques (Youtube, Facebook, tfo.org et IDÉLLO notamment)
 - l'implémentation d'une vraie stratégie pour la gestion de la relation client (GRC), dans le but d'optimiser nos relations avec nos clients et de les fidéliser
 - l'utilisation plus stratégique des études et données du marché
 - des stratégies de communication et marketing plus créatives
 - faire de nos projets d'innovation une réussite (ex. LUV, Blockchain...)
 - améliorer la façon dont nous intégrons les nouveaux projets et assurons un service soutenu à nos partenaires
- Renforcer la culture d'entreprise :
 - faire de la donnée l'élément moteur de nos prises de décision afin de :
 - mieux cibler les besoins et les attentes du client et améliorer l'expérience utilisateur
 - développer l'expérience-employé

- placer l'humain au cœur de la stratégie d'entreprise comme levier de notre culture d'innovation et du développement durable de la francophonie en milieu minoritaire :
 - structurer l'entreprise autour de l'imputabilité / redevabilité pour garantir l'engagement des employés
 - favoriser l'épanouissement et le bien-être des employés :
 - aménagement des espaces de travail pour encourager la collaboration et la créativité
 - flexibilité
 - accompagnement et formation
 - faire de GMTFO un employeur de choix : certification de GMTFO comme « Great place to work » et/ou « Canada's Top 100 employers »
 - insuffler l'audace (sans avoir peur de l'échec) et la créativité
 - promouvoir la collaboration à travers la cohésion et la communication

iii. Résultats visés

Les résultats visés font état des ambitions qui nous animent à la lecture que nous faisons de notre environnement interne.

➤ Augmenter :

- la multiplication des partages de nos contenus sur les plateformes sociales. Les chiffres de consommation des vidéos, de téléchargement des applications, de création de comptes, de consommation de nos sites Internet, de la taille de notre BDD
- l'utilisation (visionnement, partage, téléchargement) des contenus valorisés
- l'utilisation (visionnement, partage, téléchargement) de nos contenus pédagogiques et activités parent/enfant
- l'obtention de subventions et autres contributions pour la production de contenus éducatifs
- la qualité de nos partenariats et le nombre de sollicitations de partenariats externes
- la rétention
- le taux de présence (absentéisme réduit)
- la vitesse de recrutement
- le niveau d'engagement des employés
- le niveau de satisfaction des employés
- la qualité du service envers nos clients internes avec les outils d'évaluation mis en place
- l'influence de GMTFO sur les cycles budgétaires fédéraux et provinciaux pour amener des changements positifs au financement de GMTFO

➤ Amplifier :

- l'intérêt pour nos contenus éducatifs francophones, numériques, partout (milieu, médias...)
- la fierté d'appartenance à la communauté TFO
- la distribution plus large de TFO par Shaw cable et Shaw direct
- la portée de notre entente avec PBS

- Développer :
 - l'appétit pour nos contenus de la part de partenaires canadiens et internationaux
 - un partenariat avec le Québec en matière de contenus éducatifs et lui vendre l'usage de la plateforme IDÉLLO
 - l'intérêt de partenaires potentiels internationaux (exemple : Réseau Canopé en France) à conclure des ententes visant le transfert technologique de la plateforme IDÉLLO
 - la version canadienne de Qwant junior au Canada en collaboration avec Qwant
- Récolter :
 - des retombées directes de nos actions sur le terrain en apprentissage numérique (sondages post-ateliers positifs, utilisation accrue de la plateforme et des contenus spécifiques en Ontario et ailleurs, taux de conversion, augmentation des ventes d'abonnements hors Ontario)
 - des retombées de nos partenariats en Europe et en Asie
 - la reconnaissance de notre Marque employeur (e.g. Top 100, liste des meilleurs employeurs innovants, liste des meilleurs employeurs pour la diversité/les jeunes/les femmes...)
- Optimiser :
 - la robustesse de notre infrastructure technologique
 - le temps du personnel de production technique en studio et des modeleurs
 - le plan de commercialisation du LUV