

GRUPE MÉDIA



Plan d'affaires 2020-2021 à 2022-2023

Date : 29 novembre 2019 - version révisée le 3 mai 2021

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

Table des Matières

Sommaire exécutif	4
Réalizations 2018-2019	6
Plan annuel 2019-2020	6
Enjeux et défis	6
Priorités annuelles d'entreprise pour 2019-2020	7
Demande de financement 2020-2021	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 2020-2022	12
Rappel du Plan stratégique pour la période du 1er avril 2019 au 31 mars 2022	12
Plan relatif à la technologie de l'information	15
Plan de communications	16
Plan annuel 2019-2020	17
Principaux enjeux	17
Priorités annuelles d'entreprise 2019-2020	18
Tableau sommaire des financements alloués en 2019-2020	19
Projections 2021-2023	20
Projections financières sur 3 ans	20
Projections des dépenses en immobilisation sur 10 ans	21
Description détaillée de l'organisation au 30 septembre 2019	22
Analyse des ressources humaines	22
Organigramme en date du 30 septembre 2019	24
Description détaillée des secteurs	25

Annexe A - Plan stratégique 2016-2019	31
Rappel du Plan stratégique 2016-2019	31
Mesures de la performance des axes stratégiques au 31 mars 2019	32
Bilan sommaire du Plan annuel 2018-2019	41
Annexe B - Analyse de l'environnement	44
Faits saillants de l'environnement externe	44
Les grandes tendances	44
Les opportunités	47
Faits saillants de l'environnement interne	50
Nos forces	50
Nos aspirations	51
Résultats visés	53
Annexe C - Analyse des risques et stratégie d'atténuations	55
Annexe D - Projection actuelle 2019-2020 et prédictions 2020-2023	59

1. Sommaire exécutif

Numérique, Éducatif et Francophone, Groupe Média TFO (GMTFO) propose aux apprenants de tous âges, aux parents 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 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 2021-2023, 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 littératie financière et numérique, les sciences, l'éducation physique, la santé mentale, la petite enfance, la main d'œuvre hautement qualifiée, la politique d'aménagement linguistique.

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

 **+8M**
DE FOYERS
CANADIENS

APPLICATION + TÉLÉCHARGÉE
BOUKILI 
1 MILLION
DE LIVRES LUS
+300 000
TÉLÉCHARGEMENTS

2 YOUTUBE
BOUTONS D'ARGENT
 **+1,1**
MILLIARD
DE VUES


22 CHAÎNES
REJOIGNANT 
+1,9 MILLION
D'ABONNÉS

2 351
CAPSULES


43 MÉDIAS
SOCIAUX
PROFILS


TFO.ORG

PLUS DE 12 000 VIDÉOS, JEUX ET APPLIS
2,8M DE VUES

83 
APPLICATIONS
+1,3M DE TÉLÉCHARGEMENTS

IDÉLLO
+12 000
RESSOURCES MULTIMÉDIA
ALIGNÉES AVEC LE PROGRAMME
ÉDUCATIF CANADIEN

2018-2019
109:29:14
TEMPS DE PRODUCTION

NOS CHIFFRES-CLÉS

1.1. Réalisations 2018-2019

Nos réalisations pour l'année 2018-2019 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 d'employabilité. Soulignons, entre autres choses, les réalisations suivantes :

- Développement de contenus en compétences STIAM - sciences, technologie, ingénierie, arts et mathématiques - et mise en avant de l'apprentissage expérientiel
- Structuration de l'entreprise vers la prise de décision pilotée par la donnée, avec l'adoption d'une politique de gouvernance en faveur d'une utilisation éthique des informations collectées
- Mise en place d'un projet pilote d'optimisation de la découvrabilité sur YouTube pour renforcer la distribution de nos contenus et mieux atteindre nos publics cibles
- Consolidation et élargissement de notre stratégie de développement des affaires pour augmenter nos revenus auto-générés
- Emphase sur le développement professionnel des employés et leur progression au sein de l'entreprise

1.2. Plan annuel 2019-2020

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

- Assurer la continuité du mandat confié à GMTFO à travers la nomination et/ou le renouvellement de cinq de ses administrateurs d'ici décembre 2019 (sur un conseil composé de neuf membres)
- Rester compétitif sur le marché de l'emploi en recrutant sur une base permanente les postes jugés critiques au bon fonctionnement de l'organisation. Cela permettrait d'attirer et de retenir un personnel qualifié francophone et de mener à bien nos objectifs et projets pour les années en cours et à venir
- 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
- 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
- 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

- 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
- Garantir au mieux l'alignement de nos contenus et stratégies d'apprentissage avec les priorités et les politiques du MÉO
- Arrimer le développement des affaires dans notre stratégie d'entreprise afin d'augmenter nos revenus tout en limitant la pression budgétaire, et ainsi remplir pleinement notre mission auprès de nos publics cibles dans les prochaines années

1.2.2. Priorités annuelles d'entreprise pour 2019-2020

1. Mettre en oeuvre des partenariats stratégiques entre IDÉLLO et les conseils scolaires de langue française et de langue anglaise de l'Ontario
2. Axer nos productions, co-productions et acquisitions de contenus (hors cinéma) sur l'apprentissage des compétences d'employabilité, en mettant un accent particulier sur la pensée critique et la résolution de problèmes
3. Accélérer le virage vers la prise de décision éclairée par la donnée et gagner en efficacité opérationnelle dans le but d'améliorer et de personnaliser l'expérience de nos publics cibles et de nos équipes internes

1.3. Demande de financement 2020-2021⁴

	DEMANDÉS
Subvention opérationnelle de base	31 037 400 \$
<i>Base</i>	24 793 700 \$
<i>Fonds des priorités et des partenariats (FPP)</i>	3 638 700 \$
<i>Entente Canada-Ontario</i>	2 605 000 \$
AODA	657 300 \$
Demande de pérennité	- \$
Demande pour initiatives stratégiques	- \$
SUBVENTION OPÉRATIONNELLE DE BASE TOTALE	31 694 700 \$
	DEMANDÉS
Subvention d'immobilisation de base	1 750 000 \$
<i>Base</i>	1 000 000 \$
<i>Fonds des priorités et des partenariats (FPP)</i>	750 000 \$
Demande unique - Fin de vie d'équipements	- \$
SUBVENTION D'IMMOBILISATION DE BASE TOTALE	1 750 000 \$
DEMANDE GLOBALE DE FINANCEMENT	33 444 700 \$

⁴ Tableau révisé le 3 mai 2021 à la demande du Ministère

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

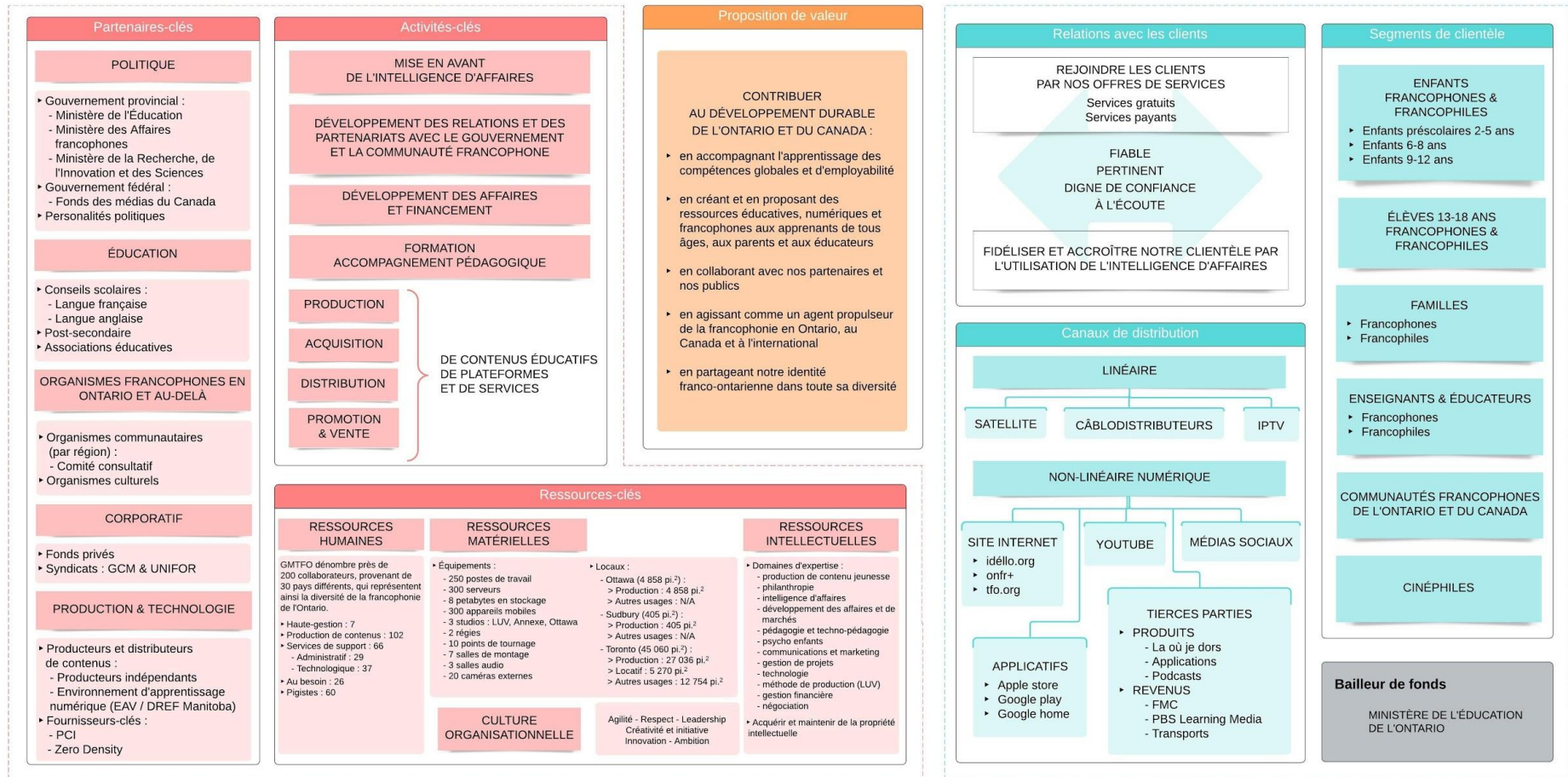
Cette première section a pour but de présenter en un coup d'œil le modèle d'affaires sur lequel s'appuie le Groupe Média TFO pour soutenir la mise en œuvre de son plan stratégique et de son plan d'action annuel. Le modèle d'affaires, illustré à la page suivante, a été élaboré à partir d'un canevas simple et dynamique développé par Alexander Osterwalder et Yves Pigneur⁵. Il décrit sommairement en dix 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)

⁵ Osterwalder, Alexander/ Pigneur, Yves, *Business model : nouvelle génération*, Éditions Pearson, 2009

Modèle d'affaires

Groupe Média TFO | 27 septembre 2019



Coûts

DÉPENSES PAR SECTEUR (SANS APPORTS REPORTÉS)

Salaires et avantages sociaux :	\$ 15.500M
Conseil d'administration et Bureau de la direction :	\$ 0.200M
Apprentissage numérique :	\$ 2.500M (\$ 0.900M)
Contenu et Distribution :	\$ 8.200M (\$ 7.100M)
Finances et Gestion des bureaux :	\$ 3.100M (\$ 3.000M)
Marketing et Communications :	\$ 1.500M (\$ 0.800M)
Développement des Talents :	\$ 1.300M (\$ 1.000M)
Technologies et Opérations :	\$ 8.500M (\$ 6.800M)
Provisions :	\$ 2.500M

Valeurs

VALEURS DES CONTENUS DÉVELOPPÉS EN 2018-2019

Droits de diffusion :	\$ 5.800M
Programmation maison :	\$ 5.900M

VALEURS DES ACTIFS AU 31 MARS 2019 > \$ 34.100M

Droits de diffusion et production (\$ 24.8M moins les amortissements cumulés de \$ 12.2M) :	\$ 12.600M
Programmation maison (\$ 45.7M moins les amortissements cumulés de \$ 31.8M) :	\$ 13.900M
Immobilisation (\$ 38.3M* moins les amortissements cumulés de \$ 30.7M) :	\$ 7.600M

* inclut \$ 26M (valeur nette \$ 4.7M) d'équipement et informatique de production

Revenus

GOUVERNEMENT DE L'ONTARIO	FONDS AUTO-GÉNÉRÉS
Subvention opérationnelle : \$ 28.432M	Cablodistributeurs : \$ 1.300M
AOA : \$ 0.657M	Commercialisation du LUV : \$ 0.600M
Subvention d'immobilisation : \$ 1.750M	Abonnements IDELLO : \$ 0.300M
	YouTube : \$ 0.100M
	Autres : \$ 0.100M
GOUVERNEMENT FÉDÉRAL	AUTRES REVENUS
Subvention : \$ 2.600M	Revenus : \$ 0.200M
AUTRES FONDS (FMC, FNO)	APPORTS REPORTÉS
Subvention : \$ 0.965M	Reports : \$ 5.800M

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 l'organigramme.

SECTEUR	CONTENU ET DISTRIBUTION	APPRENTISSAGE NUMÉRIQUE	MARKETING ET COMMUNICATIONS	TECHNOLOGIES ET OPÉRATIONS	DÉVELOPPEMENT DES TALENTS	SERVICES FINANCIERS
MANDAT DU SECTEUR	Concevoir, produire et agréger des contenus éducatifs et innovants pour une diffusion multiplateforme réussie	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 promouvant l'apprentissage numérique au sein de l'organisation	Augmenter le rayonnement et la notoriété de GMTFO par la croissance de la consommation de ses contenus et de ses produits, et par la croissance de l'engagement de ses publics francophones et francophiles en Ontario et au Canada pour soutenir la génération de nouvelles opportunités d'affaires et assurer la pérennité de l'entreprise	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 un soutien stratégique à la prise de décision financière pour s'assurer une saine gestion des fonds ainsi que le respect des exigences gouvernementales et réglementaires
DOMAINES D'EXPERTISE	Co-production et acquisition Créations TFO multiplateformes Programmation, Promos et Projets spéciaux	Développement des marchés éducatifs Relations avec la communauté éducative Contenu éducatif et pédagogique Plateforme numérique d'apprentissage Développement d'initiatives éducatives	Marketing Communications corporatives et stratégiques Stratégies médias sociaux Philanthropie et partenariats	Solutions et optimisation Infrastructure et service aux utilisateurs Services du Laboratoire d'Univers Virtuels Gouvernance de données et bureau de projets	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 approvisionnements Services juridiques Activités commerciales et stratégies d'entreprise

3. Plan stratégique 2020-2022

3.1. Rappel du Plan stratégique pour la période du 1^{er} avril 2019 au 31 mars 2022

MISSION

GMTFO est un partenaire éducatif et culturel incontournable pour le développement des compétences d'employabilité en français. Il propose aux apprenants de tous âges, aux parents 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

VALEURS

Respect | Leadership | Créativité et initiative | Innovation | Ambition

AXE 1 - MILIEU DE L'ÉDUCATION ET FRANCOPHONIE

OBJECTIF 1

Amplifier et enrichir les partenariats avec les conseils scolaires et autres organismes d'éducation dans la mise en œuvre de la Politique d'aménagement linguistique pour favoriser le développement de l'identité culturelle franco-ontarienne

OBJECTIF 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

INDICATEURS		CIBLES		INDICATEURS		CIBLES	
1.1	Nombre de projets réalisés dans le cadre d'un partenariat avec les conseils scolaires/organismes d'éducation qui appuient la mise en œuvre de la Politique d'aménagement linguistique	1.1.1	6 projets réalisés	2.1	Indice de fréquentation de la plateforme IDÉLLO en ON FL1, ON FLS et CANADA des élèves et des enseignants	2.1.1	Enseignants : ON FL1 : 3,6 ON FLS : 2,9 CANADA : 3,6
						2.1.2	Élèves : ON FL1 : 2,2 ON FLS : 1,4 CANADA : 2,2
1.2	Taux de satisfaction de la mise en œuvre de la Politique d'aménagement linguistique : <ul style="list-style-type: none"> taux général de satisfaction chez l'ensemble de nos partenaires potentiels taux de satisfaction des partenaires sur l'impact des projets 	1.2.1	60%	2.2	Taux de consommation de nos plateformes (hors IDÉLLO) au CANADA et dans le reste du monde	2.2.1	YouTube : 15% de croissance par an (+154 408 000 de vues) Année 3 : 1 milliard de vues
		1.2.2	80%				

						2.2.2	Télévision : 0% de croissance par an (1,4 AMM et 5 925 AvTime [temps d'écoute par téléspectateur en minute] par an)
				2.3	Score de l'influence de GMTFO en francophonie		

AXE 2 - APPRENTISSAGE DES COMPÉTENCES D'EMPLOYABILITÉ

OBJECTIF 3

Positionner nos services et contenus pour accompagner plus d'apprenants, d'éducateurs et de parents dans l'apprentissage des compétences d'employabilité

OBJECTIF 4

Créer des espaces collaboratifs de créativité pour les francophones et francophiles favorisant l'apprentissage des compétences d'employabilité

INDICATEURS		CIBLES		INDICATEURS		CIBLES	
3.1	Pourcentage de nos produits et services dont le contenu aborde au moins une des six compétences d'employabilité	3.1.1	80%	4.1	Nombre de projets réalisés au sein des espaces collaboratifs de créativité	4.1.1	4 projets réalisés
3.2	Taux d'utilisation de nos contenus permettant de développer des compétences d'employabilité	3.2.1	Communication : Créativité, innovation et entrepreneuriat : Apprentissage autonome : Citoyenneté : Collaboration : Pensée critique et résolution de problème :	4.2	Score de qualité des projets réalisés dans le cadre des espaces de collaboration qui vont leur permettre de perdurer dans le temps	4.2.1	Moyenne de 4/5 pour l'ensemble des projets qualifiés
3.3	Impact de nos contenus sur l'apprentissage des compétences d'employabilité dans notre bassin d'utilisateurs potentiels	3.3.1	Niveau III. Important				

AXE 3 - PÉRENNITÉ DE L'ORGANISATION

OBJECTIF 5

Développer et faire évoluer un nouveau modèle d'affaires performant et pérenne

INDICATEURS		CIBLES	
5.1	Taux d'augmentation du financement de l'entreprise, réparti de la manière suivante : <ul style="list-style-type: none"> ● financement de base (MÉO) ● autres sources gouvernementales de financement de projet ● FMC ● revenus générés des activités d'exploitation : <ul style="list-style-type: none"> ○ abonnements câblodistributeurs ○ ventes de publicité ○ vente de publicité sur YouTube ○ abonnements et formations IDÉLLO ○ vente de contenus ○ services techniques de production et autres ventes de services ○ philanthropie 	5.1.1	-10% ≤ financement de base (MÉO) ≤ 0%
		5.1.2	autres sources gouvernementales de financement de projet : +3%
		5.1.3	assurer par année 1 million \$ de la valeur du financement FMC pour les productions internes
		5.1.4	5% d'augmentation par année des revenus générés des activités d'exploitation : <ul style="list-style-type: none"> ● revenus d'abonnements câblodistributeurs ≤ -5% par an ● ventes de publicité : +5% par an (année 1 : maintien) ● vente de publicité sur YouTube : +5% par an ● abonnements et formations IDÉLLO : +20% par an ● vente de contenus : +5% (année 1 : maintien) ● services techniques de production et autres ventes de services : +20% par an ● philanthropie : <ul style="list-style-type: none"> ○ Année 1 : -72 234 \$ ○ Année 2 : 29 875 \$ ○ Année 3 : 80 406 \$
5.2	Nombre d'autres sources de financement de projet (partenariats publics/privés)	5.2.1	2 nouvelles sources par an
5.3	Score de performance autour de 4 perspectives : <ul style="list-style-type: none"> ● finance ● client ● processus interne ● santé organisationnelle 	5.3.1	Niveau III. Haut

3.2. Plan relatif à la technologie de l'information

Tout en continuant de maintenir et de faire évoluer les principaux composants de ses systèmes TI, GMTFO s'enquiert à solidifier son leadership et son côté novateur dans le domaine du numérique en structurant l'organisation autour de la donnée et de l'intelligence artificielle. Pour les trois prochaines années, GMTFO a pour objectif de :

- tirer profit des meilleures technologies afin de produire du contenu de qualité répondant aux attentes du ministère et de ses publics cibles, ainsi que de rester innovant et compétitif pour accroître son offre de services de production technique à travers la commercialisation de son Laboratoire d'Univers Virtuels (LUV),
- mettre l'accent sur un meilleur traitement de la donnée pour stimuler l'innovation, faciliter la prise de décisions et gagner en efficacité opérationnelle, tout en s'assurant de mettre tout en oeuvre pour protéger correctement les renseignements personnels.

Cette démarche passe par :

- une réorganisation du secteur Technologies et Optimisation, qui est devenu, depuis juillet 2019, le secteur Technologies et Opérations avec la création d'un département dédié à la gouvernance de la donnée,
- le déploiement d'une plateforme décisionnelle, qui s'accompagne de la mise en place d'un cadre de collecte et de sécurisation pour garantir la qualité et la fiabilité des données,
- la modernisation de nos systèmes administratifs par l'implémentation de nouveaux systèmes :
 - financiers et d'achats,
 - de gestion des ressources humaines,
 - de développement des affaires et service à la clientèle,
 - de gestion de projets,
 - de gestion de la documentation,
 - de planification des ressources de production,
- la création de nouveaux flux de travail efficaces.

Cette stratégie s'accompagne en parallèle d'une analyse de nos équipements et applications arrivant en fin de vie, afin de déterminer la pertinence de leur renouvellement en fonction de nos besoins opérationnels et de nos réalités budgétaires.

3.3. Plan de communications

Les activités en communications et relations publiques augmentent la valeur de l'ensemble des activités de GMTFO en étant un agrégateur et un propulseur de ses succès auprès de ses publics d'intérêt pour augmenter la notoriété, la consommation de nos contenus, engager et retenir les publics de GMTFO et en acquérir de nouveaux.

Vision du positionnement stratégique

GMTFO est à l'avant-garde de l'apprentissage numérique et de la culture, et est 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.

Objectif général 2021-2023

Augmenter le rayonnement et la notoriété de GMTFO auprès de ses publics d'intérêt en Ontario et au Canada afin de renforcer notre rôle de chef de file numérique, éducatif et francophone dans le but de créer de nouvelles opportunités d'affaires.

Grands champs d'actions en matière de positionnement stratégique

- Relations avec les partenaires
- Relations médias
- Relations avec la francophonie communautaire
- Relations avec le milieu de l'éducation
- Relations avec le milieu de la production
- Relations avec le milieu philanthropique

Principales activités prévues 2021-2023

Plan de communications appuyant les initiatives suivantes pour soutenir le rayonnement, la notoriété et l'engagement :

1. Campagnes d'image corporative pour GMTFO et ses franchises incluant une campagne IDÉLLO pour le milieu scolaire
2. Tournées avec les leaders des communautés francophones en Ontario et les partenaires du secteur public pour soutenir la mise sur pied de nouvelles synergies pour nourrir l'épanouissement de la francophonie ontarienne à travers des partenariats de valeur ajoutée
3. Tournées auprès des conseils scolaires de langue française pour créer et mettre en oeuvre des partenariats avec IDÉLLO visant à positionner l'excellence de l'éducation en langue française
4. Rencontres avec les producteurs pour stimuler l'industrie de la production franco-ontarienne et franco-canadienne par de nouveaux contenus avant-gardistes faisant la promotion des compétences d'employabilité et de l'innovation sociale
5. Relations avec les médias pour propulser les activités et les succès de GMTFO, et soutenir notre positionnement comme chef de file numérique, éducatif, francophone
6. Campagnes de philanthropie
7. Événements

4. Plan annuel 2019-2020

4.1 Principaux enjeux

La lecture de l'environnement ([Annexe B](#)) et la prise en considération de l'analyse des risques ([Annexe C](#)) ont contribué à l'identification des principaux enjeux et à guider l'équipe de direction dans le choix des priorités annuelles 2019-2020.

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

4.2 Priorités annuelles d'entreprise 2019-2020

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 attentes du Ministère de l'Éducation de l'Ontario et de ses priorités. 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	OBJ.	INDICATEURS		CIBLES	
1.	Mettre en oeuvre des partenariats stratégiques entre IDÉLLO et les conseils scolaires de langue française et de langue anglaise de l'Ontario	1 --- 2	1 --- 2 --- 4	1.1	Nombre d'ententes signées	1.1.1	4 ententes signées
				1.2	Nombre de conseils scolaires impliqués	1.2.1	6 conseils scolaires impliqués
				1.3	Pourcentage de mise en œuvre des éléments du partenariat	1.3.1	20% (en favorisant des ententes multi annuelles)
2.	Axer nos productions, co-productions et acquisitions de contenus (hors cinéma) sur l'apprentissage des compétences d'employabilité, en mettant un accent particulier sur la pensée critique et la résolution de problèmes	2	3	2.1	Pourcentage des nouveaux contenus livrés (productions, co-productions, acquisitions) développant au moins une compétence d'employabilité	2.1.1	80%
				2.2	Pourcentage des nouveaux contenus qui développent la pensée critique et la résolution de problèmes	2.2.1	50%
3.	Accélérer le virage vers la prise de décision éclairée par la donnée et gagner en efficacité opérationnelle dans le but d'améliorer et de personnaliser l'expérience de nos publics cibles et de nos équipes internes	1 --- 2 --- 3	2 --- 3 --- 5	3.1	Taux d'implémentation de l'infrastructure technologique	3.1.1	ERP (outil de gestion intégrée des ressources) et Power BI (outil d'intelligence d'affaires) fonctionnels à 100%
				3.2	Taux de formation des employés sur les systèmes mis en place	3.2.1	50% des employés
				3.3	Nombre des initiatives BI implémentées	3.3.1	3 initiatives
				3.4	Diminution du délai de traitement des demandes de rapports de performance	3.4.1	4 heures (avec 90% des requêtes traitées automatiquement de façon instantanée)

4.3 Tableau sommaire des financements alloués en 2019-2020

	DEMANDÉS	ALLOUÉS
Subvention opérationnelle de base	28 432 400 \$	28 432 400 \$
AODA	657 300 \$	657 300 \$
Demande de pérennité	- \$	- \$
Demande pour initiatives stratégiques	- \$	- \$
SUBVENTION OPÉRATIONNELLE DE BASE TOTALE	29 089 700 \$	29 089 700 \$
	DEMANDÉS	ALLOUÉS
Subvention d'immobilisation de base	1 750 000 \$	1 750 000 \$
Demande unique - Fin de vie d'équipements	1 000 000 \$	- \$
SUBVENTION D'IMMOBILISATION DE BASE TOTALE	2 750 000 \$	1 750 000 \$
DEMANDE GLOBALE DE FINANCEMENT	31 839 700 \$	30 839 700 \$

5. Projections 2021-2023

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 et de connaissances essentielles à l'employabilité et à l'épanouissement personnel.

Dans cette optique et dans un souci toujours croissant d'optimiser les fonds publics, GMTFO présente ci-après une demande de financement de ses subventions opérationnelles et d'immobilisation pour les trois prochaines années, ayant pour objectifs d'appuyer la mise en oeuvre de son plan stratégique 2020-2022, d'assurer les activités régulières et de cibler les dépenses d'immobilisation clés.

5.1. Projections financières sur 3 ans

	2020-2021	2021-2022	2022-2023
Subvention opérationnelle de base	31 037 400 \$	31 037 401 \$	31 037 402 \$
<i>Base</i>	24 793 700 \$	24 793 701 \$	24 793 702 \$
<i>Fonds des priorités et des partenariats (FPP)</i>	3 638 700 \$	3 638 700 \$	3 638 700 \$
<i>Entente Canada-Ontario</i>	2 605 000 \$	2 605 000 \$	2 605 000 \$
AODA	657 300 \$	657 300 \$	657 300 \$
Demande de pérennité	- \$	- \$	- \$
Demande pour initiatives stratégiques	- \$	- \$	- \$
SUBVENTION OPÉRATIONNELLE DE BASE TOTALE	31 694 700 \$	31 694 701 \$	31 694 702 \$
	2021-2022	2022-2023	2023-2024
Subvention d'immobilisation de base	1 750 000 \$	1 750 000 \$	1 750 000 \$
<i>Base</i>	1 000 000 \$	1 000 000 \$	1 000 000 \$
<i>Fonds des priorités et des partenariats (FPP)</i>	750 000 \$	750 000 \$	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	33 444 700 \$	33 444 701 \$	33 444 702 \$

5.2. Projections des dépenses en immobilisation sur 10 ans

	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027	2027-2028	2028-2029	2029-2030
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	600 000 \$	1 000 000 \$	815 000 \$	900 000 \$	1 100 000 \$	1 200 000 \$	1 300 000 \$	1 500 000 \$	1 700 000 \$	1 800 000 \$
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 30 septembre 2019

6.1. Analyse des ressources humaines

Au 30 septembre 2019, Groupe Média TFO comptait 197 employés, dont 120 permanents et 77 contractuels.

Le tableau suivant présente la répartition des postes (pourvus et non-pourvus) par secteur :

	TOTAL	PERMANENTS	CONTRACTUELS
Présidence	3	3	0
Apprentissage numérique	21	10	11
Contenu et Distribution	74	39	35
Services Financiers	22	10	12
Marketing et Communications	11	6	5
Développement des Talents	7	3	4
Technologies et Opérations	79	50	29
TOTAL	217	121	96

Pigistes

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). Cela permet d'ajuster la main-d'oeuvre en fonction des besoins de l'entreprise.

Faits saillants sur les effectifs

Il est à noter pour l'année 2018-2019 :

- un taux de roulement volontaire de 21% sur l'année fiscale, qui s'explique en partie par l'effervescence du marché de l'emploi en Ontario ;
- l'effectif se caractérise par une ancienneté moyenne de 5 ans (4 ans en 2017-2018) et un âge moyen de 38 ans (37 ans en 2017-2018) ;
- 257 heures de formation externe ont été accordées à 75 employés (4 417 heures de formation externe, accordées à 179 employés en 2017-2018), une réduction marquée suite au gel des dépenses discrétionnaires pendant la majeure partie de l'année fiscale.

Stratégie de rétention et recrutement

GMTFO a fourni des efforts conséquents pour s'adapter aux nouvelles réalités internes et au marché de l'emploi ontarien. Afin de répondre aux besoins stratégiques de GMTFO, plusieurs initiatives ont été développées :

- 15 employés ont bénéficié d'une mobilité professionnelle ou d'une promotion durant l'année. Ces changements ont donné un nouvel élan à la carrière de plusieurs employés et ont augmenté leur motivation ;
- l'ensemble des gestionnaires a été accompagné et formé à la gestion du changement. Un programme de formation a été développé en interne pour les aider à faire face à leurs défis quotidiens de management, leadership et de gestion d'équipe ;
- GMTFO a pu compter sur le support de ses employés par le biais du programme de recommandations pour aider le processus de recrutement. Ainsi, 16 recommandations ont été faites en 2018-2019 dont 11 qui ont abouti à une embauche ;
- l'équipe Développement des talents mène également des recherches approfondies et minutieuses pour trouver les bons candidats, sur les réseaux professionnels, les voies traditionnelles mais également en essayant de créer des partenariats gagnants avec les universités, écoles ou encore les organismes communautaires dédiés à l'emploi.

Afin de former les générations de demain, GMTFO favorise l'apprentissage des étudiants. Trois stagiaires en droit et en journalisme ont été accueillis pour l'année 2018-2019 à Toronto et Ottawa. GMTFO entend développer davantage l'accueil de stagiaires pour l'année prochaine en diversifiant la provenance de ceux-ci ; dans le domaine du marketing, de l'éducation ou de la technologie.

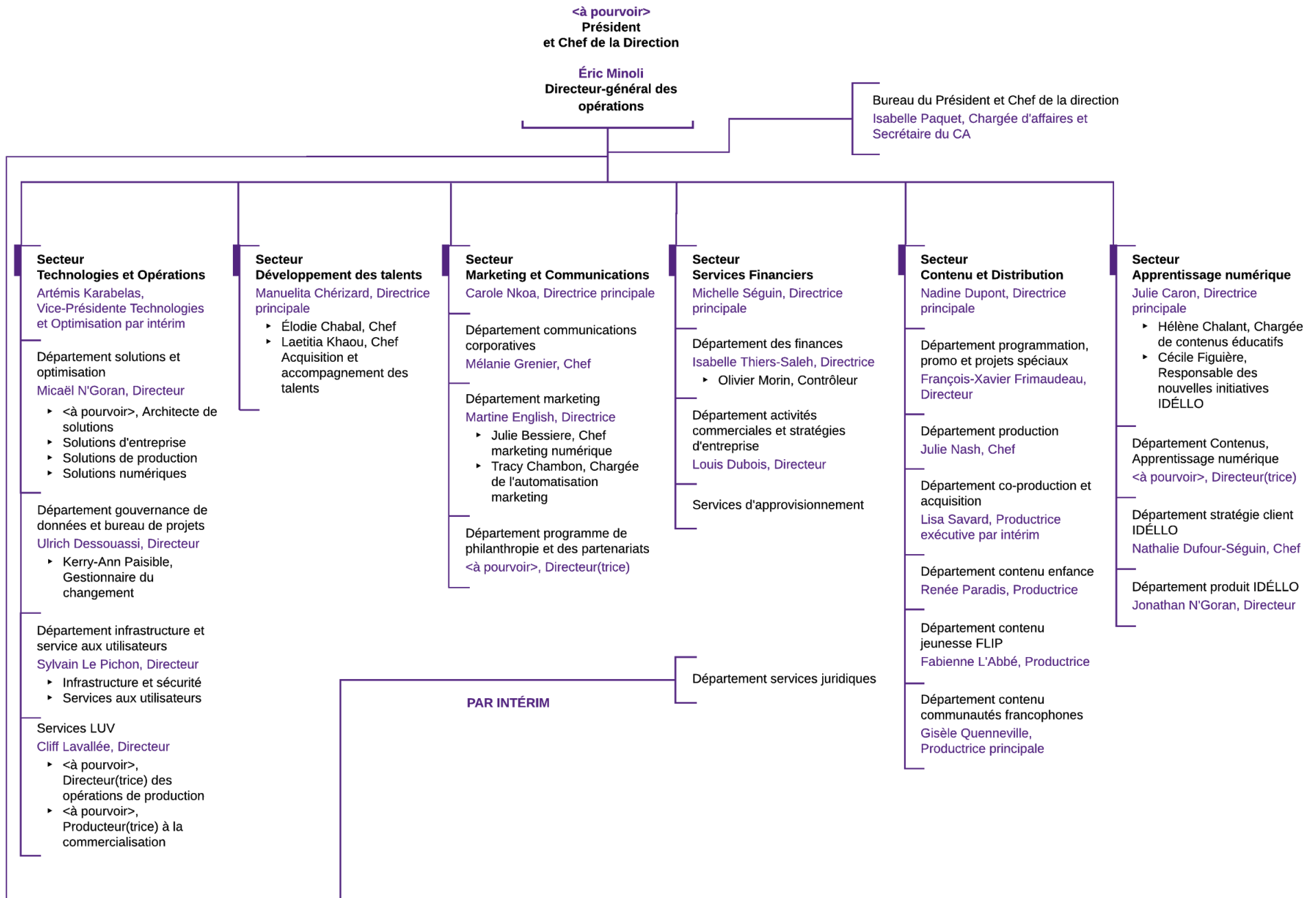
Dans un environnement qui évolue continuellement, GMTFO a pu négocier avec le syndicat UNIFOR une entente visant à accroître la flexibilité de travail pour les employés provenant d'une autre unité syndicale. Cette flexibilité a permis aux équipes de production d'être beaucoup plus réactives et polyvalentes.

Dans le cadre de l'élaboration de son plan de formation, GMTFO a fait une priorité l'apprentissage des compétences d'employabilité, afin de déployer et d'enseigner ces compétences auprès de nos publics cibles.

GMTFO poursuit son engagement pour développer le bien-être des employés au travail :

- pour la semaine de la santé mentale, des spécialistes du domaine sont intervenus ;
- des formations sur la sensibilisation au harcèlement et la violence au travail vont être déployées pour le 3^e trimestre 2019-2020 à tous les employés ;
- des salles tranquilles et de repos vont être mises à disposition des employés au besoin.

6.2. Organigramme en date du 30 septembre 2019



6.3. Description détaillée des secteurs

6.3.1. Contenu et Distribution

Concevoir, produire et agréger des contenus éducatifs et innovants pour une diffusion multiplateforme réussie

Nadine Dupont, Directrice principale

Département Co-production et Acquisition

- Co-productions et pré-achats :
 - réception des contenus potentiels et évaluation des projets en collaboration avec le secteur Apprentissage numérique
 - négociation des droits de distribution et de diffusion
 - développement, production, suivi créatif, validation
 - collaboration avec le secteur Apprentissage numérique pour établir la stratégie de contenu et assurer la valeur éducative des contenus
 - collaboration avec les services juridiques pour les contrats et la négociation des droits de distribution et de diffusion
- Acquisitions :
 - réception des contenus potentiels et évaluation des projets en collaboration avec le secteur Apprentissage numérique
 - négociation des droits de distribution et de diffusion
 - collaboration avec les services juridiques pour les contrats et la négociation des droits de distribution et de diffusion
- Vente de contenus :
 - maintien du catalogue
 - négociation des droits pour les co-productions et pré-achats

Département Créations TFO Multiplateformes

- Développement et création de contenus éducatifs originaux et innovants en français pour diffusion et amplification multiplateforme

Département Programmation, promotion et projets spéciaux

- Validation et livraison des contenus de co-productions et pré-achats
- Programmation des contenus sur toutes plateformes (linéaire et non-linéaire)
- Développement et création de contenus de promotion pour toutes plateformes en collaboration avec le secteur Marketing et Communications
- Développement et création de contenus avec les clients internes et/ou externes en collaboration avec le secteur Marketing et Communications

6.3.2. 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 promouvant l'apprentissage numérique au sein de l'organisation

Julie Caron, Directrice principale

Développement des marchés éducatifs

- Démarchage et vente d'abonnements institutionnels et familiaux
- Démarchage et vente de produits et services d'apprentissage numérique (formation, matériel pédagogique)
- Soutien aux clientèles
- Activités de liaison (présentations, ateliers, etc.)
- Animation des communautés en ligne (médias sociaux, IDÉLLO, Français sans frontières, etc.)

Relations avec la communauté éducative

- Relations et partenariats avec les communautés éducatives : le ministère, les conseils scolaires et autres organismes en éducation
- Gestion et développement du Prix IDÉLLO

Contenu éducatif et pédagogique

- Développement d'une stratégie de contenu éducatif IDÉLLO et Boukili
- Production de matériel pédagogique d'accompagnement pour nos contenus éducatifs (IDÉLLO et autres)
- Édition-rédaction du site Internet IDÉLLO et du magazine IDÉLLO
- Expertise pédagogique de GMTFO (conseil, évaluation et catégorisation de contenus, formation)
- Développement de projets pédagogiques spéciaux

Produits éducatifs IDÉLLO

- Développement stratégique de la plateforme d'apprentissage numérique IDÉLLO et autres produits éducatifs (Boukili, Français sans frontières, etc.)
- Gestion de la performance des produits
- Coordination des efforts et intervenants internes et externes

Développement d'initiatives éducatives

- Recherche de financement pour des initiatives éducatives (produits, contenus, projets spéciaux)
- Démarchage, montage de propositions (appels d'offre et soumissions à des programmes de financement publics et privés)
- Gestion de projets spéciaux

6.3.3. Marketing et Communications

Augmenter le rayonnement et la notoriété de GMTFO par la croissance de la consommation de ses contenus et de ses produits, et par la croissance de l'engagement de ses publics francophones et francophiles en Ontario et au Canada pour soutenir la génération de nouvelles opportunités d'affaires et assurer la pérennité de l'entreprise

Carole Nkoa, Directrice principale

Marketing numérique, intelligence d'affaires et monétisation

- 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...)
- Développement d'une intelligence d'affaires pour mieux connaître et comprendre les tendances et les habitudes de consommation de nos publics
- Conception et déploiement des plans de mise en marché
- Développement de partenariats pour favoriser le rayonnement de l'identité culturelle franco-ontarienne et de la Francophonie
- Activités de monétisation et de placements médias pour soutenir les efforts de génération de nouveaux revenus
- Développement et déploiement de la stratégie globale de GMTFO sur les plateformes numériques et les médias sociaux
- Pilotage des campagnes de marketing digital pour augmenter et fidéliser nos publics
- Développement et mise en oeuvre de la stratégie de monétisation des plateformes numériques incluant notamment les chaînes du réseau YouTube

Communications Corporatives et positionnement

- 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 pour augmenter la notoriété de GMTFO et renforcer son rôle de chef de file numérique, éducatif et francophone
- Facilite et enrichit des synergies et des partenariats pertinents avec les communautés franco-ontariennes
- Développement et soutien des stratégies de communications et relations publiques pour positionner les activités de génération de nouveaux revenus auprès des publics partenaires cibles (philanthropie, LUV, etc.)
- Infuse la culture interne par un programme d'engagement des employés

Développement de la Philanthropie et partenariats

- Développement et mise en oeuvre de la vision du programme de Philanthropie et partenariats de GMTFO
- Participation à l'élaboration des stratégies d'entreprise de dons individuels, majeurs et planifiés
- Développement du plan de commandites selon les partenariats établis
- Démarchages et sollicitations (appels et rencontres) auprès des donateurs potentiels (corporatifs) afin de réaliser les objectifs de financement

- Développement et mise en oeuvre d'une stratégie de campagne de collecte de fonds (dons individuels et dons majeurs) et réalisation des campagnes de sociofinancement pour l'organisme en collaboration avec les services marketing et communications

6.3.4. Technologies et Opérations

Façonner un environnement technologique innovant tout en soutenant les activités opérationnelles

Artémis Karabelas, Vice-Présidente Technologies et Optimisation par intérim

Département Solutions et Optimisation

- 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
- Assurer la conformité LAPHO pour nos produits numériques
- Établir et maintenir des flux de travail optimaux
- Former et accompagner les utilisateurs internes

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

Département Gouvernance de données et bureau de projets

- Normalisation des processus de gouvernance des projets et facilitation du partage des ressources, des méthodologies, des outils et des techniques entre les projets
- Vulgarisation des bonnes pratiques en gestion de projets par divers outils incluant et sans s'y limiter le mentorat, la supervision, la formation...
- Surveillance, au moyen des audits de projet, de la conformité aux normes, aux politiques, aux procédures et aux modèles de documents de gestion de projets
- Coordination de la communication entre projets
- Normalisation des processus de gestion du cycle de vie de la donnée incluant le cadrage de la qualité, la sécurité, l'accès, les normes et procédures d'opération
- Vulgarisation des bonnes pratiques ayant trait à la gouvernance de la donnée

- Surveillance de la conformité aux différentes politiques, directives et protocoles mises en place ; revue périodique des données historiques et projections

Division des services LUV (Laboratoire d'Univers Virtuels)

Département Opérations de production

- Planifier la production technique
- Assurer le développement 3D
- 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

Commercialisation des services techniques de production

- Proposer à l'externe les services techniques de GMTFO, incluant le LUV
- Assurer les services de préventes et ventes
- Développer le répertoire de clients et prospects
- Assurer un service à la clientèle supérieure
- Garantir une disponibilité des ressources
- Développer les outils nécessaires pour la commercialisation
- Maintenir une expertise et innover

6.3.5. 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

6.3.6. Services Financiers

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

Michelle Séguin, 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 approvisionnements

- 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...

Activités commerciales et stratégies d'entreprise

- développement et optimisation des revenus auto-générés, dont :
 - la création d'opportunités d'exportation de nos contenus éducatifs en français à travers le Canada et les marchés internationaux
 - l'optimisation des accords de distribution avec des entreprises canadiennes de distribution par câble et par satellite
 - l'accroissement des ventes de contenu pour les passagers de Via Rail, d'Air Canada et d'autres transporteurs

Annexe A - Plan stratégique 2016-2019

a. 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

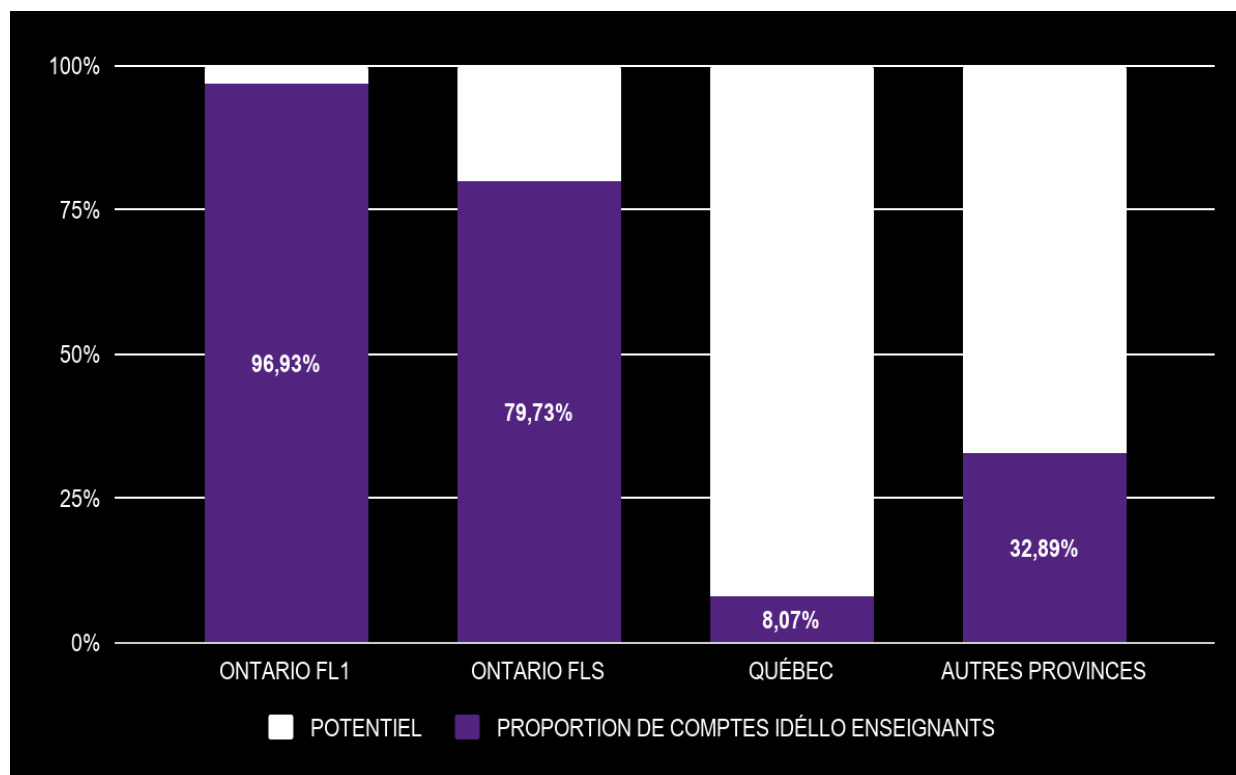
AXES ET OBJECTIFS STRATÉGIQUES		INDICATEURS	
1.	Stratégie auprès des intervenants et élèves dans les milieux scolaires <i>Devenir indispensable pour les enseignants et les élèves, d'abord en Ontario</i>	1.1	Nombre de comptes IDÉLLO enseignants actifs en Ontario (FL1, FLS), au Québec et dans les autres 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)

b. Mesures de la performance des axes stratégiques au 31 mars 2019

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

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

- répartition des comptes IDÉLLO enseignants actifs au Canada :
 - Ontario FL1 : 10 398 comptes
 - Ontario FLS : 12 756 comptes
 - Québec : 7 184 comptes
 - Autres provinces : 5 887 comptes
- 97% des enseignants et autre personnel scolaire FL1 en Ontario possèdent un compte
- Très bon positionnement d'IDÉLLO chez les enseignants FLS : 80% d'entre eux ont un compte (contre 65% en 2017-2018)
- Fort potentiel de développement au Québec et dans l'Ouest du Canada



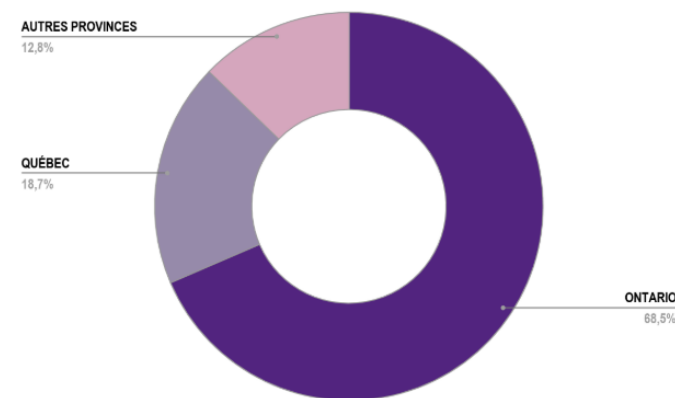
Répartition des nouveaux comptes IDÉLLO créés par province / clientèle

ENSEIGNANTS PAR ZONE	2018-2019	CIBLES	% ATTEINT
ONTARIO	4 333	3 420	126,70%
QUÉBEC	2 047	3 500	58,49%
AUTRES PROVINCES	1 430	3 194	44,77%
TOTAL	7 810	10 114	77,22%

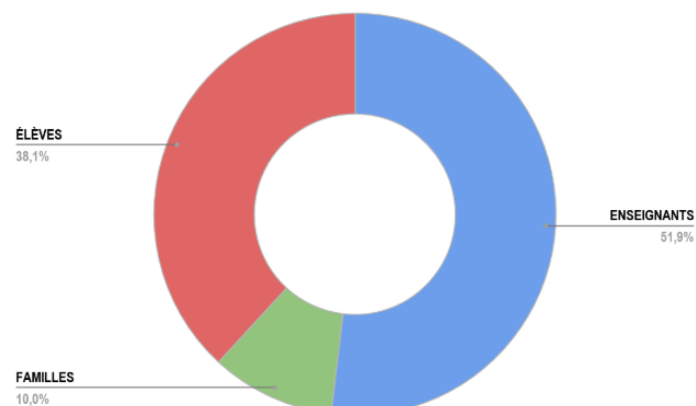
FAMILLES PAR ZONE	2018-2019	CIBLES	% ATTEINT
ONTARIO	873	600	145,50%
QUÉBEC	438	200	219%
AUTRES PROVINCES	186	80	232,50%
TOTAL	1 497	880	170,11%

ÉLÈVES PAR ZONE	2018-2019	CIBLES	% ATTEINT
ONTARIO	5 106	32 500	15,71%
QUÉBEC	325	8 000	4,06%
AUTRES PROVINCES	307	7 900	3,89%
TOTAL	5 738	48 400	11,86%

Répartition des nouveaux comptes IDÉLLO créés par province



Répartition des nouveaux comptes IDÉLLO créés par clientèle



- Cible annuelle dépassée pour la création de nouveaux comptes "Familles"
- Faiblesse des résultats pour la création de nouveaux comptes "Enseignants" et "Élèves" : difficulté à réaliser les objectifs fixés pour l'année (sauf pour "Enseignants" en Ontario) en raison de la limitation des activités due au gel des dépenses et des embauches
- Pour la création de nouveaux comptes "Élèves" : tentative de réaliser des projets d'intégration avec les conseils scolaires ; tentative plus ardue que prévue ; discussion toujours en cours

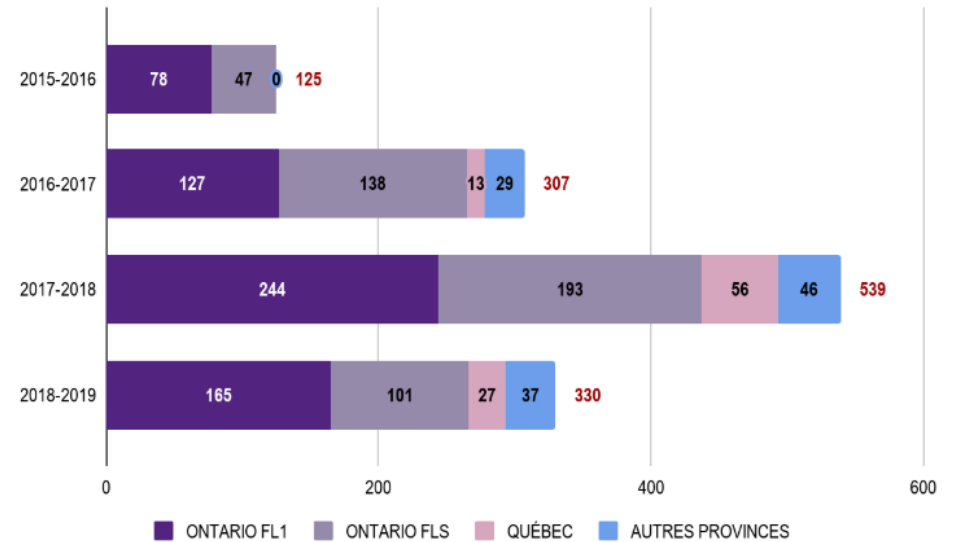
Activités organisées dans le milieu de l'éducation (ateliers, présentations et événements) en Ontario (FL1, FLS), au Québec et dans les autres provinces

L'année a été recentrée sur les activités en Ontario FL1, en raison de la limitation des dépenses et des déplacements qui a entraîné :

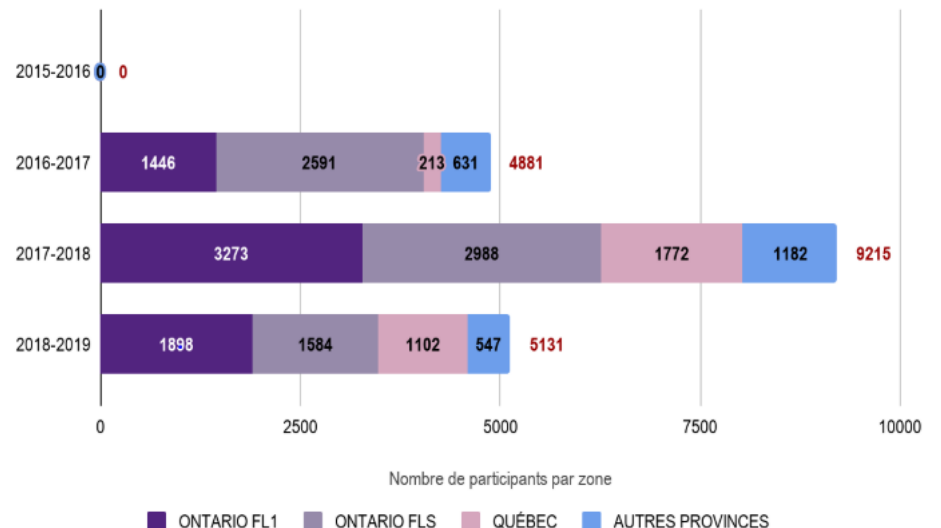
- le non-remplacement d'animateurs ;
 - la limitation du nombre des ateliers proposés et de la participation de GMTFO à certains événements ;
 - l'annulation des activités par les conseils scolaires.
- Cible annuelle "Ateliers" atteinte à 65,48% :
 - Ontario FL1 : 48,53%
 - Québec : 36,49%
 - Autres provinces : 61,67%
 - Cible annuelle "Participants" atteinte à 64,65% :
 - Ontario FL1 : 39,87%
 - Québec : 62,61%
 - Autres provinces : 45,58%

- À noter que nous n'avions pas de cible annuelle pour Ontario FLS : l'entente avec le MÉO qui s'arrêtait au 30 juin 2018, a été signée le 22 décembre 2018.

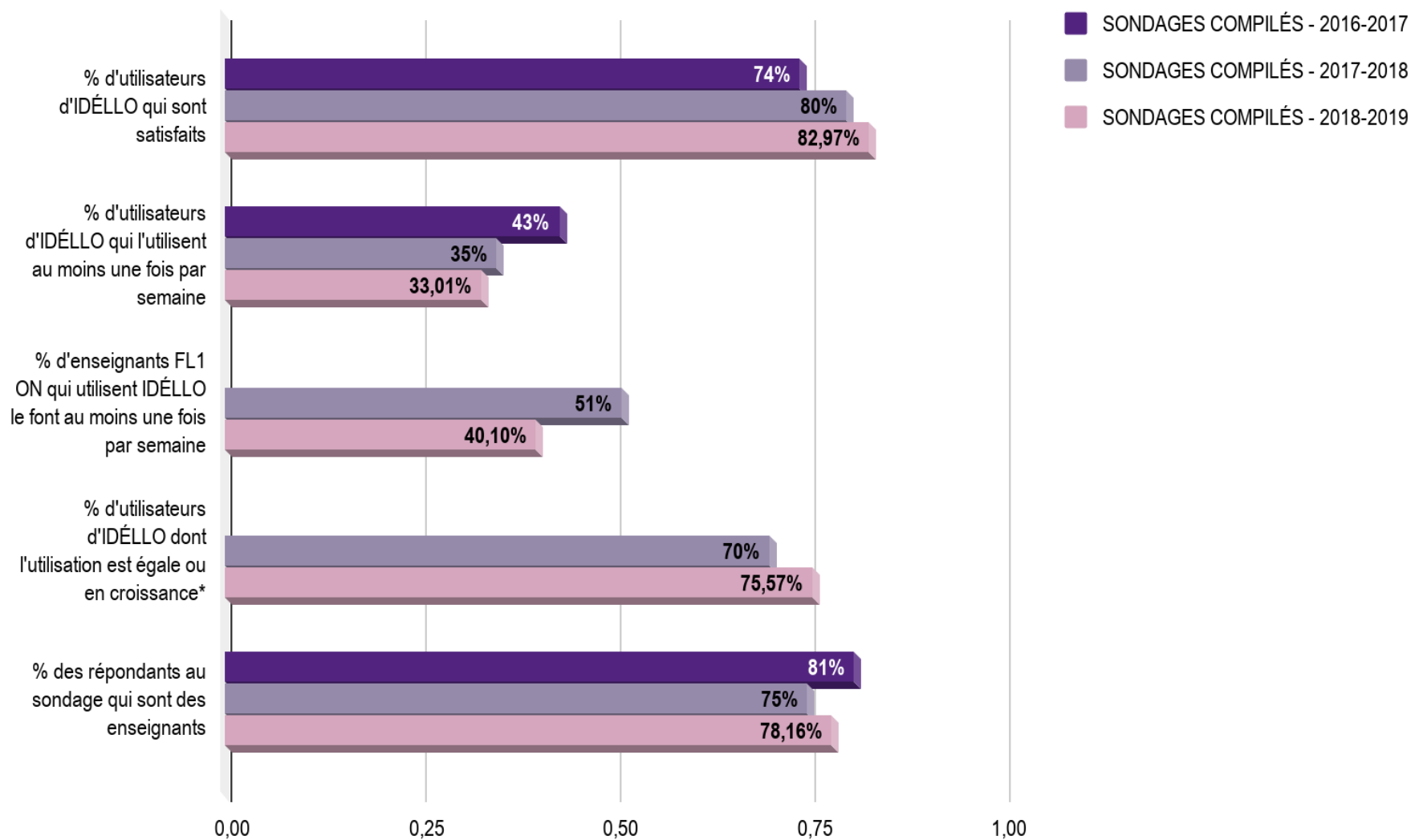
Évolution du nombre d'ateliers par zone depuis 2015-2016



Évolution du nombre de participants par zone depuis 2015-2016



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



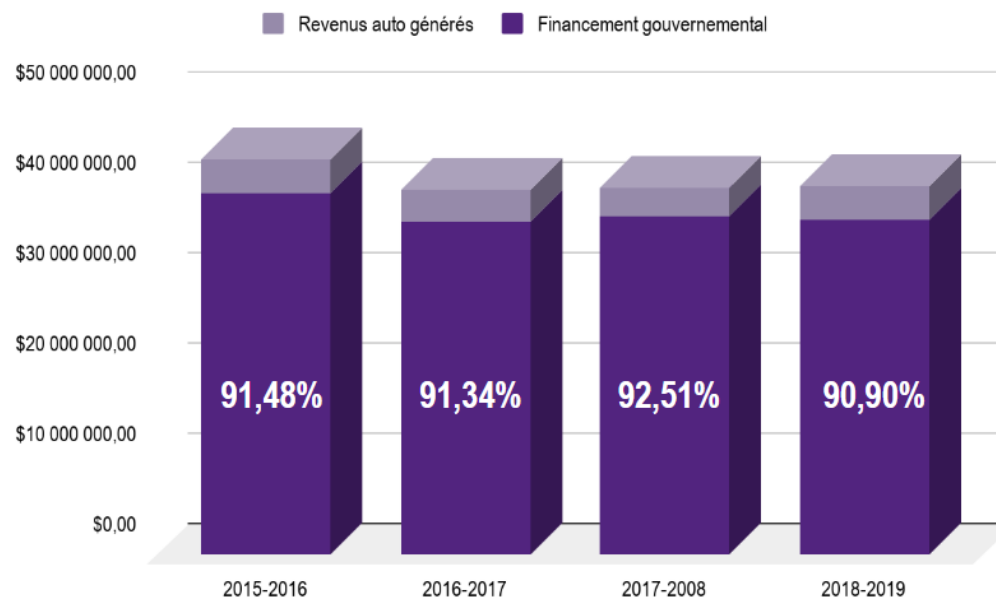
*Nouvelle question à la demande du CA

(2 388 répondants cumulés)

ii. AXE 2 - Générer de nouvelles sources de revenus

Pourcentage du financement gouvernemental vs. fonds autonomes

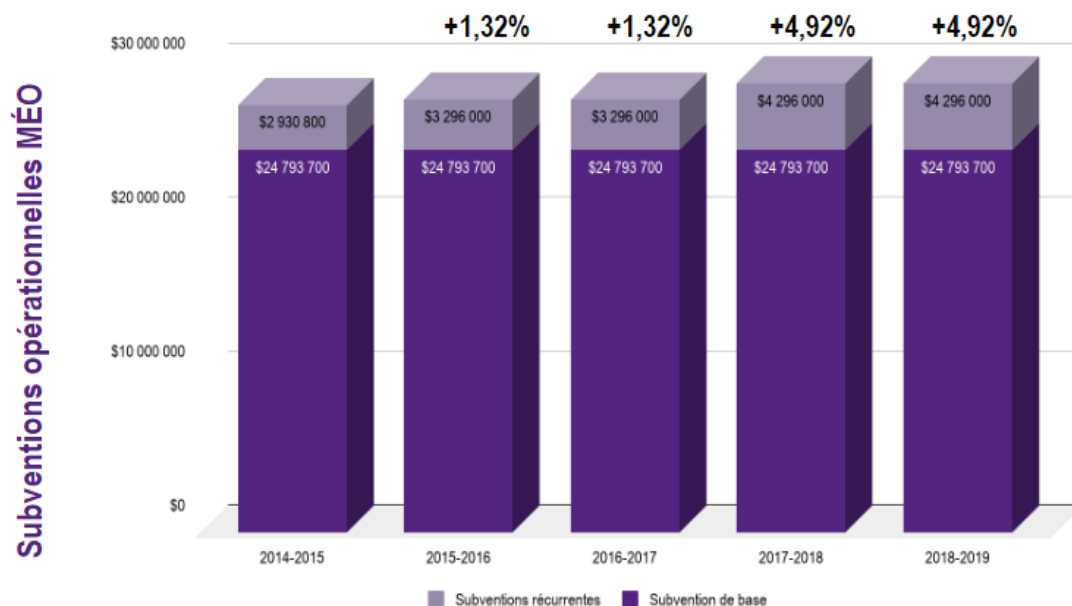
- Ratio entre financement gouvernemental et revenus auto-générés : progression de la part des revenus auto-générés dans le budget global
- Légère augmentation du budget global de GMTFO entre 2017-2018 et 2018-2019 : + 0,72%



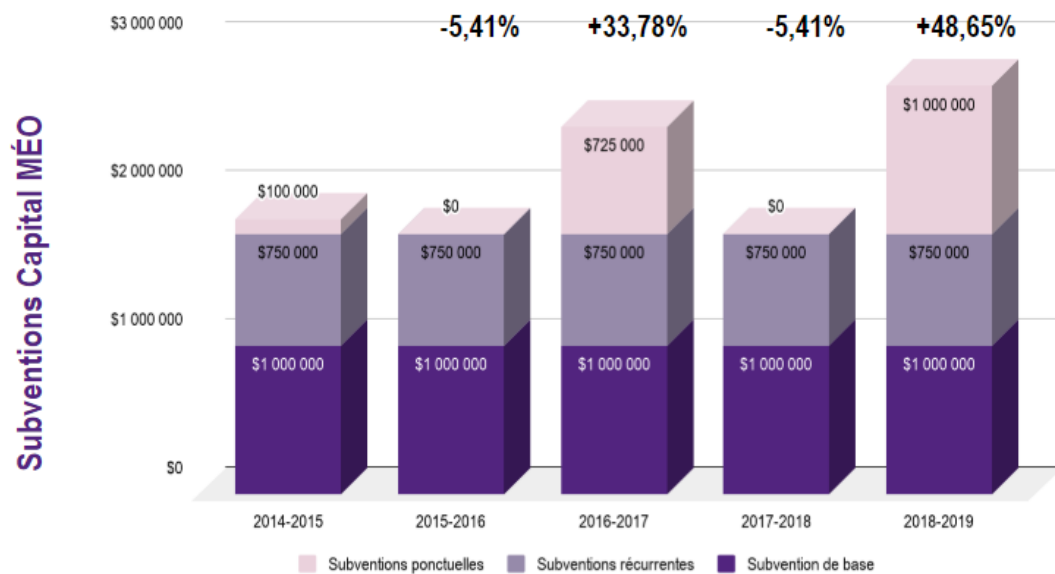
Segmentation par revenu

Résultats réels	2015-2016	% du total	2016-2017	% total	2017-2018	% total	2018-2019	% total
Subventionnement MÉO	\$35 446 773,97	80,86%	\$30 944 950,00	76,53%	\$30 698 534,88	75,59%	\$31 839 700,00	77,84%
Autres fonds (gouvernementaux et corporatifs)	\$3 352 119,31	7,65%	\$4 784 403,06	11,83%	\$5 816 653,00	14,32%	\$4 153 631,00	10,15%
FMC	\$1 305 756,00	2,98%	\$1 203 982,40	2,98%	\$1 055 362,60	2,60%	\$1 188 077,00	2,90%
Câblos	\$2 521 550,71	5,75%	\$2 069 092,76	5,12%	\$1 664 435,50	4,10%	\$1 518 159,00	3,71%
IDÉLLO	\$116 600,16	0,27%	\$64 676,92	0,16%	\$165 074,91	0,41%	\$237 461,00	0,58%
Publicité/Distribution	\$380 161,47	0,87%	\$163 161,01	0,40%	\$259 066,00	0,64%	\$150 007,00	0,37%
Échanges de services	\$295 262,94	0,67%	\$413 199,91	1,02%	\$277 191,39	0,68%	\$237 243,00	0,58%
Youtube	\$105 723,85	0,24%	\$137 144,69	0,34%	\$139 740,29	0,34%	\$128 667,00	0,31%
Commercialisation du LUV							\$382 518,00	0,94%
UOF							\$598 848,00	1,46%
Autres	\$314 408,38	0,72%	\$654 156,14	1,62%	\$534 429,61	1,32%	\$468 960,00	1,15%
TOTAL	\$43 838 356,79	100%	\$40 434 766,89	100%	\$40 610 488,18	100%	\$40 903 271,00	100%

Taux d'augmentation du financement gouvernemental (selon l'année de référence 2014-2015)

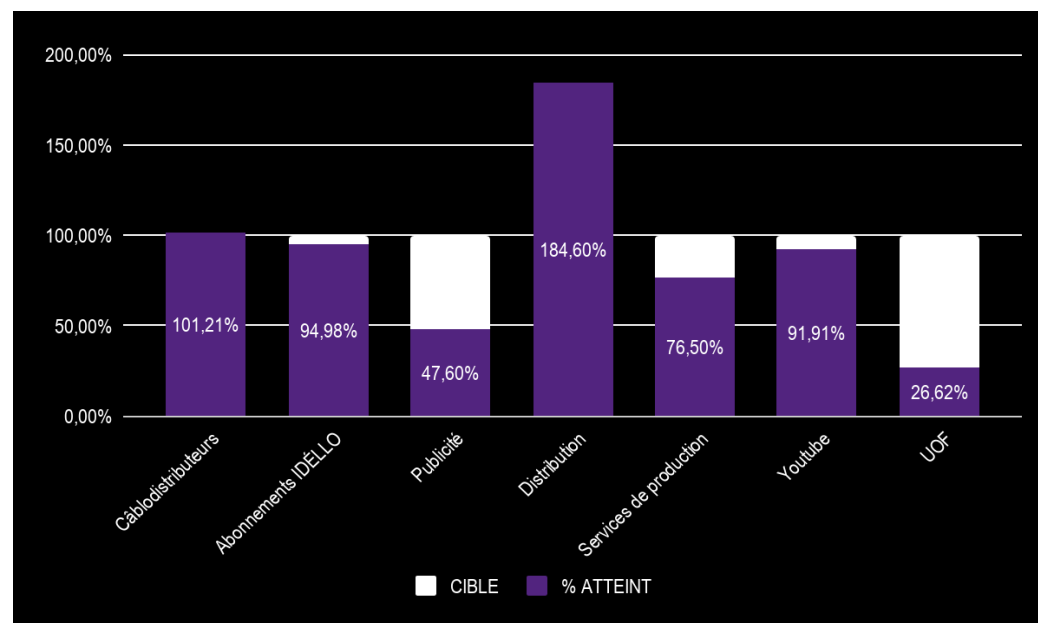


- Stabilité de nos subventions de la part du MÉO depuis 2015 :
 - aucune variation de nos subventions de base opérationnelles (pas de coupe budgétaire/pas d'augmentation)
 - aucune variation de nos subventions en Capital de base et récurrentes. Toutefois, de fortes variations de nos subventions ponctuelles sont à noter : entre - 5,41% et +48,65% selon les années



Taux d'augmentation des revenus auto-générés (selon l'année de référence)

- Des bons résultats dans l'ensemble avec l'atteinte des cibles concernant :
 - les câblodistributeurs
 - les abonnements IDÉLLO
 - les activités de distribution
 - YouTube
- Quelques difficultés à rencontrer les objectifs de performance pour :
 - l'UOF, en raison de la diminution des demandes de services suite à des allocations budgétaires restreintes
 - la publicité : 80% de nos revenus proviennent de PHD Media en charge des placements publicitaires du gouvernement. Or, avec le gel des dépenses discrétionnaires, les organismes gouvernementaux ont limité leurs commandes



Pourcentage des revenus auto-générés réalisés par rapport à la cible annuelle

De manière générale, nous constatons une augmentation de nos revenus auto-générés (+24,78% par rapport à l'année 2017-2018 et +2,89% par rapport à l'année de référence 2014-2015). Cette progression après des années de baisse est due à :

- la stabilisation de la baisse des revenus des câblodistributeurs (-8,79% par rapport à 2017-2018)
- une percée des abonnements IDÉLLO (+43,85% en 1 an), des activités de distribution (+88,5% depuis 2017-2018), des services de production avec la création de la division de commercialisation du LUV (+304,6% en 1 an)
- le développement de nouveaux services envers l'UOF

iii. AXE 3 - Stratégie pancanadienne et internationale

Pour l'année 2018-2019, nous dénombrons :

- 7 projets corporatifs de développement de marché à l'étape de prospection et d'exploitation, dont :
 - 4 pancanadiens :
 - **CLUB ILLICO DE VIDÉOTRON** - Discussions prévues afin de distribuer nos contenus sur cette importante plateforme VOD au Québec
 - **PATRIMOINE CANADA** - Appel d'offre pour le développement d'une application en faveur de l'apprentissage des Langues Officielles, reportée en 2020 par le gouvernement
 - **IDÉLLO ET LA BANQUE ROYALE DU CANADA** - Demande de financement en cours pour l'expansion de l'offre d'IDÉLLO sur le créneau des 15-18 ans
 - **COGECO CONNEXION** - Discussion en cours pour amender et prolonger notre entente de distribution
 - 3 internationaux :
 - **PBS LEARNING MEDIA** - Ouverture des discussions en vue de renouveler et d'élargir la portée de l'entente qui se termine en août 2019
 - **ALLIANCE FRANÇAISE DE CHINE ET MONGOLIE** - Intérêt à distribuer nos contenus en circuit fermé pour l'enseignement du français
 - **BENEYLU SCHOOL** - Discussions en cours visant la re-structuration de l'offre des contenus éducatifs de TFO sur le marché français
- 8 ententes conclues :
 - **ATEDRA** - Nouvelle entente de représentation signée en juillet 2018 pour 3 ans (2018-2021)
 - **GOOGLE HOME** - Partenariat conclu en novembre 2018 permettant l'utilisation de BOUKILI directement par l'assistant Google
 - **PPW DIGITAL / JOLLYCOO** - Entente conclue en décembre 2018 pour la distribution des émissions Chansons traditionnelles et Toopati en Chine
 - **AIR CANADA / SPAFAX** - Renouvellement en novembre 2018 de l'entente de distribution des contenus de TFO sur les vols d'Air Canada pour un an
 - **VIDÉOTRON** - Renouvellement de l'entente de distribution pour 3 ans (2019-2022) aux conditions actuelles et d'une valeur de plus d'1 million \$, effective à partir de septembre 2019
 - **VIA RAIL** - Entente de distribution de nos contenus dans les trains signée en février 2019
 - **TELUS** - Convention d'affiliation renouvelée jusqu'en juin 2020
 - **SHAW DIRECT** - Entente de distribution conclue en avril 2019 pour 3 ans (2019-2022)

iv. 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 indices d'impact pour l'année fiscale 2018-2019 :
 - indice à T1 : -38,5%
 - indice à T2 : -8,40%
 - indice à T3 : +15%
 - indice à T4 : +0,60%
- Entre le 1^{er} trimestre et le 4^{ème} trimestre de l'année, l'indice d'impact a progressé de 6%, principalement grâce à la belle croissance de l'indicateur Éducation (+24,5%), en raison de l'augmentation de la fréquentation d'utilisation de nos contenus, de la satisfaction des enseignants et de l'engagement des élèves.

La baisse de l'indicateur Influence (-9%) est due à la réduction du nombre d'événements et de références dans les médias, suite au gel des dépenses discrétionnaires.

	1 ^{ER} TRIMESTRE	4 ^{ÈME} TRIMESTRE	TAUX DE CROISSANCE
ÉDUCATION	106	135	+24,50%
CULTURE	119	119	0%
DIVERSITÉ	77	77	0%
INFLUENCE	88	80	-9%
GLOBAL	97	103	+6%

6.4. Bilan sommaire du Plan annuel 2018-2019

L'année 2018-2019 a été une année de transition pour GMTFO, rythmée par l'élaboration de son nouveau plan stratégique - Horizon 2022 - axé sur l'impact sociétal de la 4^e révolution industrielle dans le développement et l'acquisition de compétences d'employabilité, et par l'élection d'un tout nouveau gouvernement provincial avec des attentes claires vis-à-vis de la qualité et de la pertinence des services offerts aux familles ontariennes.

GMTFO a concentré ses efforts autour de cinq priorités d'entreprise :

1. Prioriser le développement de contenus en compétences STIAM pour être davantage aligné sur les priorités du MÉO

GMTFO s'est donné pour mission de contribuer pleinement au dynamisme de l'Ontario, principalement en préparant les générations de demain à entrer sur un marché du travail de plus en plus complexe grâce à l'apprentissage des compétences d'employabilité. Alignée sur le curriculum de l'Ontario, notre programmation Enfance et Jeunesse accompagne les enfants dans leur développement cognitif, intrapersonnel et interpersonnel, en mettant en valeur les STIAM - sciences, technologie, ingénierie, arts et mathématiques - ainsi que la pensée critique et la résolution de problèmes, l'innovation, la créativité et l'entrepreneuriat, l'apprentissage autonome et la conscience de soi, la collaboration, l'entraide et le leadership, la communication, la citoyenneté mondiale et la durabilité, la diversité, la parité et l'inclusion, la littératie et la numératie.

Nous proposons actuellement 12 000 ressources éducatives sur notre plateforme IDÉLLO (comprenant des vidéos, des séries et jeux, etc.), dont la plupart sont aussi disponibles sur nos autres médiums de diffusion.

Nouvelles Créations TFO 2018-2019 :

- Minivers (saison 2) - 18 épisodes de 7 min
- Mini Yoga (saison 1) - 20 épisodes de 20 min
- Mini Affirmation - 26 épisodes de 1 min 30 sec
- Le monde magique de Lorenzo - 8 épisodes de 7 min
- FLIP - 60 capsules d'environ 5 min + 1 émission spéciale "FLIPPONS 2018" de 58 min

Nos programmes participent également à la construction identitaire des enfants et des jeunes ainsi que des adultes, à travers nos franchises ONFR+, une destination de choix pour les nouvelles et les enjeux politiques, sociétaux et culturels qui touchent les francophones et les francophiles de l'Ontario, et Ciné TFO, qui propose des films d'auteurs et des classiques exceptionnels. ONFR+, ce sont 1 000 articles, plus de 100 vidéos et 16 chroniques par année !

L'apprentissage des STIAM et des compétences d'employabilité ne s'arrête pas au développement de contenus éducatifs, il passe aussi par l'apprentissage expérientiel. Sont à noter les initiatives suivantes :

- Boukili Audio, un jeu interactif disponible sur l'Assistant Google/Google Home, qui vient en aide aux enfants de 4 à 8 ans dans l'exercice de leur mémoire et dans le développement de leurs compétences, avec une collection de plus de 120 livres audio ;

- Createch, un makerspace technologique, fait par et pour les élèves de l'École élémentaire et secondaire Maurice-Lapointe dans le cadre de la Bourse Tablettistes. Cet espace regroupe un atelier de fabrication numérique, doté de stations de bricolage, robotique, menuiserie, design, multimédia et programmation.

2. Augmenter la notoriété et la consommation des contenus sur nos plateformes principales

Grâce à son leadership et son expertise en distribution multiplateforme, GMTFO saisit toutes les opportunités offertes par le numérique et diffuse des contenus éducatifs et culturels auprès de plus d'un million de francophones et francophiles sur Internet.

Les Créations TFO jouissent d'une renommée et d'une croissance toujours plus notables, notamment avec plus de 710 millions de vues cumulées sur l'ensemble de nos chaînes YouTube, et près de 800 000 abonnés.

D'ailleurs, un travail de recherche, d'analyse et de mise en oeuvre d'un projet pilote d'optimisation de la découvrabilité sur YouTube a permis d'augmenter considérablement le nombre de vues, le taux d'engagement ainsi que les revenus générés. Cette démarche, qui s'inscrit dans notre stratégie de diffusion, sera renforcée en 2019-2020.

Fort d'une nouvelle offre de contenus et de services axée sur l'apprentissage des compétences d'employabilité, IDÉLLO a évolué pour répondre directement aux besoins et demandes des apprenants, des enseignants et des parents, à travers une nouvelle catégorisation des contenus par compétence (en plus de la catégorisation par matière et niveau scolaire), et le développement de nouveaux outils pédagogiques centrés sur les questions de compréhension et de réflexion. IDÉLLO regroupe à la fois des vidéos, des jeux, des sites Internet (dont Français sans Frontières), des applications (dont Boukili) et des fiches pédagogiques.

Ces évolutions ont contribué à la notoriété de la plateforme :

- plus de 70 000 comptes (soit une augmentation de 27% en un an) ;
- plus de 3,6 millions de pages vues (soit une augmentation de 68% par rapport à 2017-2018) ;
- une augmentation de 61% des achats d'abonnement, notamment par la vente d'un abonnement de 2 ans à la Commission scolaire de Montréal, la plus importante du Québec.

3. Fidéliser nos talents et attirer les meilleurs candidats

GMTFO poursuit le déploiement de la Marque employeur auprès des employés, à travers :

- le remaniement du programme d'intégration des nouveaux arrivants et lors des mouvements internes, avec la planification de rencontres régulières les premiers mois suivant l'embauche ;
- la mise en oeuvre de la stratégie de formation des gestionnaires, axée sur le leadership et la gestion du changement. Dans le cadre du plan de développement individuel, l'année 2018-2019 est marquée par le lancement de la formation en ligne, avec des programmes créés sur mesure selon le niveau d'expérience des gestionnaires ;
- le démarrage du projet "culture" afin d'augmenter l'engagement des employés envers la vision et la culture de l'entreprise.

L'année 2018-2019 a été une année pleine de défis. Le contexte particulier dans lequel l'entreprise a dû évoluer n'a pas freiné la progression et le développement professionnel des employés. GMTFO s'est tourné vers d'autres moyens de reconnaissance et a mis l'emphase sur les mouvements internes, avec pour résultats de nouvelles opportunités d'apprentissage et d'avancement pour les employés.

4. Accélérer le second virage de transformation de l'entreprise vers la prise de décision pilotée par la donnée

GMTFO effectue, depuis quelques années, un repositionnement numérique, un virage vers la donnée responsable qui permet d'optimiser son modèle d'affaires. La première étape a été de créer un indice d'impact développé selon une approche pragmatique pour évaluer l'imputabilité sociale de TFO auprès des communautés francophones et francophiles de l'Ontario et dans le reste du Canada.

Devenir une entreprise pilotée par la donnée est une nécessité stratégique et opérationnelle pour naviguer dans un environnement en mutation. Si la mesure numérique est avant tout un outil indispensable d'évaluation, porteuse d'un éclairage décisionnel, elle est aussi un instrument puissant pour notre imputabilité financière : ce nouveau programme vise à améliorer et à personnaliser l'expérience utilisateur ainsi qu'à orienter la stratégie de création, de production, d'acquisition et de distribution de contenus.

Afin de garantir un usage de la donnée selon une éthique rigoureuse, l'accent a été mis cette année sur la gouvernance avec l'adoption d'une politique relative à la collecte, au traitement, à l'utilisation, au stockage et à la mise à disposition des données. L'année 2019-2020 se concentrera sur le déploiement de la plateforme décisionnelle et mettra l'emphase sur la sécurité de l'infrastructure et la qualité des informations collectées, notamment par une révision des flux de nos systèmes d'entreprise majeurs.

5. Répertoire des sources de revenus et analyser leur potentiel pour augmenter nos revenus auto-générés

Dans un souci constant de générer de nouvelles sources de revenus, GMTFO a renforcé sa stratégie de développement des affaires à travers :

- la création d'opportunités et le renouvellement de partenariats d'exportation de nos contenus éducatifs à travers le Canada et les marchés internationaux. À titre d'exemple, une première entente de 3 ans a été signée entre GMTFO et le distributeur JOLLY pour la diffusion de nos contenus en Chine : en 2 mois, 8 millions de vues étaient à dénombrer ;
- l'accroissement des ventes de contenus chez les transporteurs (Via Rail, Air Canada, Air France, Eva Air...);
- la création de la division Services LUV, centrée sur la commercialisation des services techniques de production, incluant l'utilisation de notre Laboratoire d'Univers Virtuels ;
- la refonte de notre programme de philanthropie et commanditaires autour de 2 stratégies : une orientée vers l'approche de corporations et fondations (B2B) et une axée sur nos publics cibles (B2C). L'année 2019-2020 posera les fondations de ce programme.

Annexe B - 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

- les mathématiques
- les sciences
- la littératie financière
- la littératie numérique
- la promotion du bien-être (santé mentale, éducation physique, législation du cannabis)
- la petite enfance
- la main d'œuvre hautement qualifiée
- la politique d'aménagement linguistique
- les perspectives autochtones

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. »⁶

- 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

⁶ Brown-Martin, Graham, *L'Éducation et la Quatrième Révolution Industrielle*, Groupe Média TFO, Août 2017, pp. 7

- 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
- 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 et des plateformes de distribution :
 - 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
 - après Netflix et Amazon Prime, d'autres concurrents arrivent sur le marché : Disney, WarnerMedia, NBCUniversal, ce qui pousse les distributeurs comme Netflix et Amazon à devenir des producteurs de contenus pour se démarquer de leurs concurrents
- L'utilisation d'algorithmes prédictifs pour déterminer les recommandations aux utilisateurs sur les plateformes de streaming, ainsi que pour l'acquisition et la création de contenus
- La baisse du niveau de financement gouvernemental de la radiodiffusion publique au Canada
- La remise en cause des médias publics par les "citoyens numériques" :
 - financement obligatoire contesté dans certains pays
 - remise en cause de la neutralité des contenus proposés

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 des 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 nouveau gouvernement en Ontario suite aux élections de juin 2018, qui s'est engagé à :
 - rétablir la reddition de comptes et la confiance à l'égard du gouvernement par une utilisation réfléchie et judicieuse des ressources
 - protéger les emplois et en créer de nouveaux
 - remettre de l'argent dans les poches des contribuables
 - placer la population au coeur des activités du gouvernement, principalement les familles et les personnes vulnérables
- Quelques priorités du nouveau gouvernement de l'Ontario :
 - le numérique :
 - tirer profit des meilleures technologies de pointe déjà déployées et éprouvées afin d'améliorer la façon dont les gens et les entreprises accèdent aux services gouvernementaux et de diminuer les coûts
 - mettre l'accent sur un meilleur traitement de la donnée afin de stimuler l'innovation et faciliter la prise de décisions, tout en s'assurant de mettre tout en oeuvre pour protéger correctement les renseignements personnels
 - la main-d'oeuvre qualifiée : créer un système d'éducation viable axé sur la réussite grâce auquel les élèves acquièrent les compétences dont ils auront besoin pour trouver un emploi gratifiant dans l'économie moderne. Cela passe notamment par :
 - un renforcement de l'accès à l'éducation
 - un soutien aux métiers spécialisés et l'amélioration du système d'apprentissage
 - l'accès à l'Internet haute vitesse :
 - un investissement de 315 millions \$ sur 5 ans en faveur des régions rurales et isolées
- Conclusion d'une entente de principe entre les gouvernements de l'Ontario et du Canada, le 7 septembre 2019, pour financer l'UOF à hauteur de 126 millions \$ pour les huit prochaines années
- Les élections fédérales à l'automne 2019

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 mondiale⁷. [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 sociale⁸.”

- Prendre une part plus importante dans la transformation de l'éducation :
 - intégration accrue du numérique dans les pratiques pédagogiques

⁷ *La littératie numérique au Canada : de l'inclusion à la transformation*, HabiloMédias, juillet 2010

⁸ *Les fondements de la littératie numérique*, HabiloMédias

- 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 MÉO pour revoir les programmes
- entente avec la Cité collégiale à Ottawa : déménagement des bureaux d'Ottawa de GMTFO
- développement d'un projet avec la Place des Arts à Sudbury
- 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

Université de l'Ontario français

Explorer la possibilité d'un partenariat avec l'Université de l'Ontario français. Trois pistes sont en cours de réflexion, à savoir :

- co-crée les formations pédagogiques dispensées par l'Université, ainsi que d'être partie prenante aux programmes de recherche et développement, tels que des incubateurs de projets/laboratoires vivants avec l'expérimentation et le développement de prototypes ;
- offrir de services de support auprès de l'UOF et des partenaires du Carrefour : administratif, ressources humaines, comptabilité et paie, technologie notamment, permettant d'une part à TFO de générer des revenus et d'autre part de réaliser des économies d'échelle substantielles par une mutualisation des coûts de fonctionnement et d'exploitation ;
- participer au développement du Carrefour francophone de savoir et de l'innovation à Toronto en tant que partenaire de premier plan, notamment concernant l'architecture numérique et technologique.

Francophonie

- Positionner GMTFO dans la francophonie mondiale :
 - l'Ontario, nouvel observateur à l'OIF
 - se rapprocher de l'Institut de la Francophonie pour l'éducation et la formation pour offrir des services éducatifs en français aux membres de l'OIF, notamment envers les pays d'Afrique très ouverts au numérique
 - s'inscrire dans le réseau des Alliances françaises pour offrir du contenu en français et/ou des services éducatifs au 800 établissements répartis sur les 5 continents
- Renforcer son ancrage communautaire :
 - 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 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 : élargissement de la portée du programme par l'ajout d'une composante de développement économique ayant pour objectif de soutenir des initiatives qui favorisent la croissance économique et culturelle de la communauté francophone
- 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)
- Sensibiliser les jeunes à la notion de service public et au rôle d'un média public pour qu'ils puissent se l'approprier plus facilement

Emploi

- Le 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)
- Mise à jour du Programme ontarien des candidats à l'immigration (POCI) afin d'aider les employeurs à attirer les travailleurs qualifiés, dont un volet spécialisé pour le secteur de la technologie de l'Ontario

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


Annexe C - Analyse des risques et stratégie d'atténuations

GMTFO tient à jour un rapport d'évaluation des risques avec un suivi trimestriel de la mise en oeuvre du plan d'atténuation des risques courus. À cette occasion, chaque risque est réévalué et classé par ordre de priorité en fonction de son évolution. Les résultats du rapport sont partie prenante du processus de planification stratégique ; ils permettent d'orienter les processus de prise de décisions liées à la gestion pendant l'élaboration du plan stratégique et les activités de planification internes. Le cadre, présenté ci-après, donne une vue d'ensemble des risques majeurs, potentiels ou actuels, identifiés, qui sont classés d'après les critères du rapport des risques du Conseil du Trésor/Conseil de gestion du gouvernement de l'Ontario, et numérotés selon le rapport "2019-2020 Agency Risk Assessment - Q1", transmis au MEO en septembre 2019.

CATÉGORIE	TITRE DU RISQUE	DESCRIPTION	NIVEAU	STRATÉGIE D'ATTÉNUATION	TENDANCE
STRATÉGIE	2 - Réponse aux attentes du public et des parties intéressées <i>Cerner les risques concernant la réalisation d'engagements publics, l'entretien de l'image publique et la réponse aux attentes des parties intéressées</i>	2a - le risque que TFO ne soit pas en mesure de remplir son mandat de "favoriser l'apprentissage permanent en Ontario en offrant des services de programmation éducative de qualité, en français" et de maintenir la confiance du public et répondre aux attentes des parties prenantes	MOYEN	TFO s'efforce d'optimiser ses investissements en matière de contenu en cernant les domaines accusant un manque de contenu, puis en choisissant le meilleur investissement à faire en prenant des décisions d'achat et de production stratégiques. Toutefois, compte tenu de la hausse des pressions économiques, la quantité de nouveaux contenus diminuera si le financement des activités de base de l'organisme n'augmente pas. Le problème s'aggrave au fil du temps, car le contenu de demain repose sur les achats effectués aujourd'hui. TFO atténue ce risque de trois manières : <ol style="list-style-type: none"> 1. en développant le "LUV" afin de réduire les coûts de production ; 2. en travaillant à développer des sources de revenus de substitution pour compenser la réduction du financement gouvernemental ; 3. en ayant un plan de communication stratégique qui tient compte des préoccupations et des attentes des parties prenantes. 	
		2b - le risque de maintenir et d'accroître le gain de revenus externes qui aident à subventionner le mandat de TFO, notamment grâce au financement du Fonds des médias du Canada	MOYEN	Tel que décrit dans notre plan d'affaires annuel, TFO a actuellement 5 objectifs stratégiques dont le cinquième est de générer de nouvelles sources de revenus tout en consolidant les stratégies de financement existantes. Une source importante de revenus alternatifs pour TFO a toujours été les revenus d'abonnement au câble, mais depuis 2015, ces revenus ont connu une baisse de près de 50%. Cette baisse n'était pas inattendue en raison de l'évolution des habitudes de consommation des médias. Pour faire face à cette baisse de revenus, TFO a exploré d'autres sources de revenus dans le cadre de son mandat. Voici les principaux secteurs de production de recettes : <ul style="list-style-type: none"> • abonnements à la plateforme IDÉLLO: IDÉLLO est offert gratuitement aux élèves et aux enseignants des 12 conseils scolaires francophones et des 60 conseils scolaires anglophones de l'Ontario, et sous forme d'abonnement à tout autre établissement ou organisme d'enseignement, ainsi qu'aux parents ; • publicité : TFO diffuse du contenu sur de multiples plateformes telles que la télévision, le web, IDÉLLO, les chaînes YouTube, Facebook, etc. Tout en respectant notre mandat éducatif et en étant vigilant quant à la fréquence et au type de publicité, TFO génère des revenus par le biais d'opportunités publicitaires ; • distribution : lorsque TFO acquiert des droits, TFO vend son contenu à d'autres radiodiffuseurs, tels que PBS ou Louisiana Public Broadcasting. TFO dispose de ressources de développement commercial dédiées au maintien et à la croissance de ces revenus.	

<p>GOUVERNANCE ET RESPONSABILITÉ</p>	<p>9 - Fiabilité des systèmes financiers</p> <p><i>Identifier les risques liés à la qualité ou à la fiabilité de l'information financière et au contrôle financier. Peut comprendre le risque lié à un changement de principes ou d'exigences comptables</i></p>	<p>9b - La mise en place d'un nouveau système financier a une incidence sur l'accès aux informations financières, les délais de traitement et de reporting ainsi que sur les contrôles internes</p>	<p>MOYEN</p>	<p>En 2019-2020, TFO mettra en place de nouveaux systèmes financiers, RH et de paie. Les systèmes actuels de TFO ne sont pas entièrement intégrés, ce qui engendre que de nombreux processus soient manuels.</p> <p>Par conséquent :</p> <ul style="list-style-type: none"> • la mise en œuvre de nouveaux systèmes financiers, RH et de paie améliorera l'efficacité et l'efficience de l'organisation ; • toute mise en œuvre de systèmes comporte le risque que la production des rapports financiers soit retardée. <p>Ce risque est atténué comme suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> • des processus de gestion de projet sont en place ; • les exigences ont été bien définies et les fournisseurs ont été redéfinis ; • des ressources ont été allouées ; • les auditeurs externes de TFO fourniront une évaluation du contrôle interne qu'il est proposé de mettre en œuvre. 	
<p>MAIN D'OEUVRE</p>	<p>1 - Pénurie de main-d'œuvre qualifiée</p> <p><i>Cerner les risques concernant l'accès à une main-d'œuvre qualifiée pour répondre aux besoins actuels et futurs ou concernant la formation du personnel actuel</i></p>	<p>Incapacité pour TFO d'attirer et de retenir les compétences nécessaires pour produire et distribuer un contenu de haute qualité.</p> <p>Outre les risques normalement associés au recrutement de personnel qualifié dans un secteur médiatique en évolution, TFO éprouve trois problèmes :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. le besoin d'employés qui maîtrisent le français ; 2. la grille salariale actuellement associée à certains ensembles de compétences est inférieure aux salaires du marché régional (à Toronto et à Ottawa) ; 3. TFO ne pourvoit des postes que sur une base contractuelle, en raison du gel de l'embauche mis en place par le gouvernement ontarien en 2018. Cette situation nuit à la capacité de TFO à recruter et à conserver les compétences requises. 	<p>MOYEN</p>	<p>Outre les fonctions de recrutement classiques, la stratégie de TFO englobe le maintien en poste, l'orientation, l'évaluation du rendement, la planification des ressources humaines, les mesures de gestion des talents, les régimes de remplacement, le programme de reconnaissance des employés, etc.</p> <p>Des examens annuels du rendement permettent de mettre en évidence les occasions de perfectionnement des employés et de déterminer les exigences de formation. Le plan de formation de TFO est modifié en conséquence. Ces examens font en sorte que les employés reçoivent de la formation dans les domaines dans lesquels ils ont déjà de l'expérience ou un talent naturel. L'objectif consiste à offrir aux employés un environnement de travail flexible favorisant la polyvalence. La formation offerte suit le rythme auquel les technologies évoluent. L'importance ainsi accordée à la formation et à l'amélioration continue des compétences du personnel préparera TFO à faire face au changement (de méthodes de production et de diffusion de contenu, par exemple). TFO dénombre ses effectifs chaque année en harmonisant ses besoins en matière de personnel avec ses objectifs généraux. Pour tenir compte de ses besoins changeants, TFO garde des effectifs de base composés d'un nombre minimal d'employés et des employés supplémentaires exigés dans les contrats d'embauche (pour les projets spéciaux). De cette façon, il ne gonfle pas excessivement ses effectifs, mais ne les réduit pas non plus.</p> <p>Demande d'exceptions au MÉO pour afficher des postes.</p>	

MAIN D'OEUVRE	2 - Salaires et rémunération <i>Cerner les risques associés à une augmentation des coûts attribuable aux contrats, à la croissance organisationnelle ou aux règlements salariaux prévus, entre autres causes</i>	Incapacité pour TFO d'attirer et de retenir un personnel compétent, en raison d'un manque de flexibilité pour ajuster les échelles salariales afin de rester compétitif par rapport aux marchés sur lesquels il recrute	MOYEN	<p>TFO s'efforce d'optimiser ses investissements en prenant des décisions stratégiques en matière d'effectifs et de salaires. Il éprouve toutefois les difficultés suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> des pressions concernant la rémunération, car TFO fait concurrence à des employeurs privés dans les secteurs numérique, audiovisuel et des jeux ; des tensions accrues dans la négociation des niveaux de salaire pendant le processus de renouvellement des conventions collectives. <p>Pour atténuer les risques, TFO procède activement à un recrutement dans les universités et lors des événements de la communauté francophone afin de maintenir les salaires au niveau d'entrée.</p> <p>En général, les risques restent moyens, car pour compenser les augmentations prévues, notamment celles de la masse salariale, TFO n'aura d'autres solutions que de recevoir des fonds supplémentaires du gouvernement ou de réduire sa production de contenus et ses acquisitions.</p>	
MAIN D'OEUVRE	3 - Planification de la relève <i>Identifier les risques liés à la relève</i>	3b - Départ du Président et Chef de la Direction	MOYEN	<p>TFO dispose d'un plan de succession pour le Président en intérim qui lui permettra de continuer à diriger l'organisation dans la réalisation des priorités stratégiques. Le Conseil d'administration a mis sur pied un sous-comité du conseil, lequel sera appuyé par la Directrice principale Développement des Talents, pour superviser le recrutement d'un nouveau Président et Chef de la Direction.</p> <p>Une stratégie de communication est en place pour informer les parties intéressées et les mettre à jour.</p>	
TECHNOLOGIE DE L'INFORMATION (TI) ET INFRASTRUCTURES	4 - Équipement et matériel de TI <i>Cerner les risques concernant la maintenance, la mise à niveau ou le remplacement du matériel informatique</i> <i>Cerner les risques associés à un plan de continuité des activités ou de reprise après sinistre</i>	4a - TFO risque de devoir interrompre ses services en raison d'une défaillance d'équipement	MOYEN	<p>TFO étant un groupe média qui distribue son contenu sur diverses plateformes, telles que Web, mobiles ou de diffusion - TFO investit régulièrement des sommes importantes dans son équipement technique dont il a besoin pour poursuivre ses activités et remplir son mandat. Or, l'évolution rapide des technologies réduit considérablement la durée de vie des équipements, qui n'excède pas quatre ans en moyenne. TFO tient à jour une base de données servant à surveiller la fin du cycle de vie des équipements utilisés pour prévoir ses dépenses en immobilisation des cinq prochaines années.</p> <p>Pour être en mesure de soutenir la production en cours, TFO a besoin d'un investissement ponctuel du Ministère. Le Ministère a fourni un investissement ponctuel dans le passé, mais en 2019-2020, la demande de TFO n'a pas été acceptée.</p> <p>Par ailleurs, étant donné que de plus en plus de systèmes migrent vers le nuagique, des dépenses auparavant considérées comme des dépenses en immobilisation sont désormais des dépenses opérationnelles, ce qui ajoute une pression supplémentaire sur le budget opérationnel de TFO.</p>	
		4b - Le risque que TFO ne suive pas les progrès technologiques entraînant la dégradation de la qualité du contenu produit. Ce qui affecte la pertinence de TFO pour ses "utilisateurs"	MOYEN	<p>Le "LUV" a été développé par TFO pour réduire les coûts de production. Pour continuer à produire le contenu de qualité attendu par les "utilisateurs" de TFO, TFO doit se tenir au courant des avancées technologiques des plates-formes médias, comme la technologie 4K.</p> <p>À l'avenir, un investissement important dans la technologie du LUV sera nécessaire pour que TFO reste pertinent.</p>	

<p>AUTRES : INTERRUPTION DES SERVICES DANS LE SECTEUR DU FRANÇAIS LANGUE SECONDE (FLS)</p>	<p>1 - Interruption des services</p> <p><i>Cerner les risques concernant l'interruption des services offerts aux 60 conseils scolaires anglophones de l'Ontario pour leurs programmes de français langue seconde</i></p>	<p>En l'absence de fonds supplémentaires, TFO risque de ne pas pouvoir répondre aux attentes du ministère, c'est-à-dire de ne pas pouvoir offrir de services aux 60 conseils scolaires anglophones de l'Ontario pour leurs programmes de français langue seconde. Ces services comprennent l'accès à IDÉLLO (une plateforme de ressources d'apprentissage ciblées multimédias) pour les 14 000 enseignants de FLS, le soutien à la clientèle, la formation, les communications et l'adaptation de contenu</p>	<p>MOYEN</p>	<p>La prestation des services est conditionnelle au financement annuel. Chaque année, TFO soumet une proposition, puis adapte ses services aux besoins du ministère et les offre conformément à la nouvelle entente conclue et au budget dont il dispose. L'utilisation continue de ces services par les enseignants, les élèves et les parents de la communauté du FLS démontre un intérêt réel et le désir d'avoir accès à de véritables ressources d'apprentissage du français ciblées. Des intervenants comme la section ontarienne de Canadian Parents for French soutiennent cette initiative et encouragent leurs membres à utiliser et à diffuser les ressources conçues pour les enfants de la province. Un manque de fonds causera une interruption des services qui pourrait être interprétée comme un pas en arrière pour les programmes de FLS en Ontario. L'accès à IDÉLLO est offert aux 12 conseils scolaires francophones et aux 60 conseils scolaires anglophones de l'Ontario. IDÉLLO est une plateforme de ressources éducatives complète qui offre du contenu multimédia, du matériel d'appoint, des guides pédagogiques, des fonctions de création et de partage de contenu ainsi que de collaboration connexe et des services de formation à l'enseignement et de soutien. Le contenu offert répond aux besoins des apprenants ontariens et cadre avec les priorités et les programmes du ministère de l'Éducation. TFO a notamment élaboré des ressources complémentaires au nouveau curriculum de FLS et conformes aux normes du Cadre européen commun de référence pour les langues. Le contenu offert par IDÉLLO est produit par TFO ou par des producteurs externes. Il serait donc très coûteux d'acquérir des droits de diffusion pour une autre plateforme. Pour toutes ces raisons, IDÉLLO est un service unique dont le contenu diffère de celui offert par les plateformes provinciales actuelles. Soulignons que toutes les ressources sont offertes en français sur une plateforme pleinement opérationnelle en français comme en anglais. TFO est en discussion avec l'équipe de la stratégie Apprentissage assisté par la technologie Ontario et les conseils scolaires pour trouver de meilleures façons d'intégrer IDÉLLO aux plateformes provinciales.</p>	
--	---	---	---------------------	---	---

Annexe D - Projection actuelle 2019-2020 et prédictions 2020-2023⁹

	BUDGET 2019-2020	BUDGET PRÉVISIONNEL 2020-2021	BUDGET PRÉVISIONNEL 2021-2022	BUDGET PRÉVISIONNEL 2022-2023
REVENUS				
Subvention opérationnelle de base	28 432 400 \$	28 432 400 \$	28 432 400 \$	28 432 400 \$
AODA	657 300 \$	657 300 \$	657 300 \$	657 300 \$
Apports reportés	5 859 113 \$	- \$	- \$	- \$
Autres revenus	8 056 609 \$	7 941 164 \$	7 020 066 \$	6 920 068 \$
REVENUS	43 005 411 \$	37 030 864 \$	36 109 767 \$	36 009 770 \$
DÉPENSES				
Salaires et avantages sociaux	15 541 464 \$	15 941 464 \$	16 397 464 \$	16 798 464 \$
Gouvernance et direction	2 659 168 \$	2 509 168 \$	2 509 168 \$	2 509 168 \$
Apprentissage numérique (IDÉLLO)	2 305 701 \$	1 133 151 \$	1 133 151 \$	1 133 151 \$
Contenus et distribution	8 162 571 \$	6 959 571 \$	6 959 571 \$	6 959 571 \$
Services financiers	3 101 272 \$	2 930 000 \$	2 930 000 \$	2 930 000 \$
Marketing et Communications	1 531 446 \$	781 571 \$	781 571 \$	781 571 \$
Développement des talents	1 227 058 \$	922 023 \$	922 023 \$	922 023 \$
Technologies et Opérations	8 476 730 \$	6 548 864 \$	6 548 864 \$	6 548 864 \$
TOTAL DES DÉPENSES	43 005 410 \$	37 725 812 \$	38 181 812 \$	38 582 812 \$
SOMMAIRE				
Revenus	43 005 411 \$	37 030 864 \$	36 109 767 \$	36 009 770 \$
Salaires TFO 2019-2020	15 541 464 \$	15 941 464 \$	16 397 464 \$	16 798 464 \$
Dépenses	27 463 946 \$	21 784 348 \$	21 784 348 \$	21 784 348 \$
NET TOTAL	0 \$	- 694 948 \$	-2 072 045 \$	-2 573 042 \$

⁹ Les prédictions 2020-2023 présentées sur cette page ne sont plus valides en date du 3 mai 2021