



Plan d'affaires 2022-23 à 2024-25

Date : 17 décembre 2021 [mis à jour 16 août 2022]

Groupe Média TFO

21 College street

TORONTO, ON M5G 2B3

Table des Matières

Sommaire exécutif	3
Lettre de mandat du Ministre	4
Sommaire des actions prioritaires	5
Sommaire des défis identifiés	6
Notre Modèle d'affaires	7
Le mandat de l'OTELFO	7
Vue d'ensemble du modèle d'affaires	7
L'organisation en un coup d'œil	10
Lecture de l'environnement	11
Les grandes tendances	11
Impact de la COVID-19	15
Analyse des risques	15
Sommaire des réalisations majeures en 2020-21	17
Plan stratégique 1er avril 2022 - 31 mars 2025	19
Plan de mise en oeuvre 2022-2025	21
Plan relatif aux ressources humaines	25
Alignement stratégique	25
Nos effectifs : des défis de recrutement et de rétention	27
Organigramme en date du 19 avril 2022	29
Plan relatif à la technologie de l'information	30
Plan de communications	34
Projections financières	37
Immobilier	38
Annexe A - Revue de l'année 2020-2021	40
Rappel du Plan stratégique 1er avril 2019 - 31 mars 2022	40
Mesures de la performance des axes stratégiques au 31 mars 2021	41
Résultats du Score de performance au 31 mars 2021	43

1. Sommaire exécutif

Le mandat de Groupe Média TFO (GMTFO) consiste à favoriser l'apprentissage continu en Ontario en offrant des services de programmation éducative de qualité, en français, grâce à la télévision, aux nouveaux médias et aux autres technologies de communication. Il n'est pas sans rappeler que depuis de nombreuses années MiniTFO, FlipTFO, PlusTFO et IDÉLLO accompagnent au quotidien, petits et grands, à travers des émissions colorées favorisant la découverte et la promotion des curieux-savoirs.

Fort de la confiance du gouvernement de l'Ontario à son égard par l'élargissement de ses fonctions et responsabilités en matière d'apprentissage en ligne, GMTFO a entrepris un exercice de planification, qui a conduit à l'élaboration d'un nouveau Plan stratégique à l'horizon 2025. Ce plan répond aux besoins d'apprentissage continu des Ontariennes et des Ontariens et promeut la vitalité de l'identité franco-ontarienne dans toute sa diversité, tout en favorisant un environnement de travail engagé et enrichissant.

GMTFO, en collaboration avec ses partenaires, met au service de la réussite des apprenants et apprenantes son savoir-faire en termes de technopédagogie, en articulant ses activités autour d'un continuum d'apprentissage stimulant qui s'étend de la petite enfance au postsecondaire ; de la production et distribution de contenus éducatifs et culturels au développement professionnel.

Nous souhaitons permettre aux apprenant.es de s'engager davantage dans leur parcours d'apprentissage, d'améliorer leur performance et de développer des compétences transférables dont ils/elles ont besoin pour répondre aux exigences économiques et sociétales du monde d'aujourd'hui. Il apparaît essentiel à GMTFO de stimuler et d'éveiller chez les apprenant.es une curiosité pour des contenus éducatifs vivants, inclusifs et accessibles, en les accompagnant dans le développement d'une identité positive face aux apprentissages en langue française : comment peuvent-ils contribuer à la formation de leur intelligence et de leur sensibilité, au développement de leur personnalité et de leurs talents, à la qualité de leurs relations sociales, à la préparation de leur avenir.

C'est ainsi que depuis plusieurs mois, nos équipes développent, en collaboration avec l'Université d'Ottawa et King's University, deux prototypes d'objet d'apprentissage interactif en chimie moléculaire. Les objets d'apprentissage sont intégrables à des cours en ligne et reposent, selon les cas, sur un scénario de type enquête ou jeu d'évasion, dans lequel l'apprenant.e est le personnage principal. Il/elle découvre des contenus guidés par ses choix, dans un environnement immersif, réalise des activités pédagogiques grâce à des mises en situation et évalue sa progression à travers des quiz, tout en restant accompagné par l'enseignant.e ou le parent duquel.le il/elle reçoit de la rétroaction.

Le succès de l'apprenant.e repose sur la personnalisation de son expérience éducative, possible par une solide stratégie analytique intégrée. L'apprentissage adaptatif permet de :

- produire des contenus pédagogiques alignés avec les besoins de l'apprenant.e, mais aussi avec les attentes des enseignant.es et des parents ;
- ajuster son parcours d'apprentissage en fonction de sa performance et selon ses intérêts personnels en le redirigeant en temps réel vers des contenus additionnels ;
- déterminer la performance et la qualité des contenus proposés pour ensuite les bonifier.

Il est primordial pour nous que les parents s'approprient facilement ces nouveaux concepts. Avec la COVID-19 et l'apprentissage à la maison, les parents ont joué un rôle beaucoup plus actif dans l'éducation de leurs enfants.

Cette volonté repose sur l'établissement de relations étroites entre GMTFO et ses partenaires éducatifs, culturels et communautaires. Chaque partie a un rôle important à jouer, de part ses expertises, son réseau et sa réputation, dans l'épanouissement de la francophonie en Ontario et la continuité des apprentissages. S'engager dans un processus de co-crédation de projets structurants s'inscrivant dans le temps requiert une communication ouverte et une écoute active.

Ce cadre élaboré permettra à GMTFO d'aligner ses pratiques relationnelles avec les attentes et les besoins de ses publics, et de créer ainsi une connexion privilégiée avec ses communautés et de contribuer, un peu plus et de manière quotidienne, à leur cheminement de vie.

Par ce Plan d'affaires 2022-23 à 2024-25, Groupe Média TFO, en tant qu'agence gouvernementale, réaffirme son engagement à fournir un service fiable et réputé, répondant aux mieux aux attentes des contribuables de l'Ontario et indépendant de tout intérêt privé, à travers 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 pour, ensemble, *Éclairer demain* !

1.1. Lettre de mandat du Ministre

Conformément à la directive du gouvernement concernant les organismes et les nominations, la lettre de mandat du Ministre du 8 octobre 2021 identifie un certain nombre d'attentes importantes pour Groupe Média TFO.

Ce plan d'affaires décrit comment Groupe Média TFO entend répondre à chacune des attentes identifiées, y compris celles applicables à tous les organismes du gouvernement de l'Ontario dans les domaines suivants :

1. Compétitivité, durabilité et gestion des dépenses ; (Voir les sections [2.2](#), [5](#), [6](#) et [10](#).)
2. Transparence et responsabilité ; (Voir les sections [2](#) et [3.3](#))
3. Gestion des risques ; (Voir la section [3.3](#))
4. Gestion de la main d'œuvre ; (Voir la section [7](#).)
5. Collecte des données ; (Voir la section [8](#).)
6. Livraison numérique et service à la clientèle ; (Voir les sections [2.2](#), [5](#), [6](#) et [9](#).)
7. Diversité et inclusion ; (Voir la section [7](#).)
8. Récupération COVID-19. (Voir la section [3.2](#))

En plus de ces priorités gouvernementales, le Ministre a souligné un certain nombre d'attentes spécifiques envers Groupe Média TFO, abordées dans ce plan d'affaires aux sections [5](#) et [6](#) avec les objectifs stratégiques "Un bien public pertinent et efficient" et "Des relations intégrées et synergiques" et aux sections [8](#) et [9](#), pour que ce dernier :

- continue de consulter et de travailler étroitement avec les intervenants francophones et les partenaires de l'éducation dans le cadre de l'élaboration et de la diffusion de contenus éducatifs en langue française ;
- continue de fournir des soutiens solides et novateurs aux élèves de l'Ontario ;
- continue de démontrer des approches solides, créatives et innovantes pour soutenir le ministère de l'Éducation dans la mise en œuvre de l'éducation dans le contexte sans précédent d'une pandémie mondiale. J'encourage GMTFO à continuer à accroître sa présence numérique par le biais de ses canaux de distribution et à mettre ses ressources et services éducatifs à la disposition des élèves, des parents et du personnel enseignant afin de promouvoir la continuité de l'apprentissage ;
- mettre l'accent sur la récupération des apprentissages en accordant une attention particulière aux compétences en lecture, en littératie et en mathématiques ;
- soutienne la coordination et la robustesse du système d'apprentissage en ligne de la province de sorte que les élèves aient accès à des cours de haute qualité donnés par des enseignantes et enseignants, en fonction de leurs besoins et de leurs intérêts, et ce, quel que soit l'endroit où elles ou ils habitent ou vont à l'école.

Également, pour que Groupe Média TFO soutienne la mise en œuvre de l'initiative de modernisation des agences et la production de rapports à ce sujet, y compris :

- les possibilités et les approches planifiées liées à l'examen global des biens immobiliers du gouvernement en cours par le ministère des Services gouvernementaux et des Services aux consommateurs ; (Voir la section [10.1](#))
- l'exploration des opportunités de génération de revenus en cours ; (Voir la section [2.2](#) et les sections [5](#) et [6](#) concernant l'objectif stratégique "Un bien public pertinent et efficient")
- les efforts continus pour examiner la possibilité d'un partenariat avec TVO ; (Voir les sections [5](#) et [6](#) concernant les objectifs stratégiques "Un bien public pertinent et efficient" et "Des relations intégrées et synergiques", et la section [8](#).)
- la prestation à long terme de services numériques et virtuels par l'agence ; (Voir les sections [5](#) et [6](#) concernant l'objectif stratégique "Un bien public pertinent et efficient", et la section [8](#).)
- les meilleures pratiques de planification de la relève pour les nominations à GMTFO ; (Voir la section [3.3](#)) et
- les économies opérationnelles et financières globales. (Voir la section [10](#).)

1.2. Sommaire des actions prioritaires

Groupe Média TFO a construit son plan de mise en œuvre autour de 10 actions prioritaires qui prendront place d'ici 2025 :

- Clarifier, aligner et communiquer en continu la vision, les objectifs et le plan d'action
- Augmenter l'efficacité de la gouvernance en clarifiant les rôles et les responsabilités des différentes instances
- Mettre en place une « offre employeur » renouvelée
- Créer un processus de communication multidirectionnel au sein de l'entreprise
- Offrir des contenus innovants et engageants ayant un impact mesurable sur l'apprentissage des élèves

- Redéfinir le mandat de chaque secteur et mener une planification concertée des priorités et des opérations
- Déterminer une stratégie de marché intégrée et globale
- Co-crée des partenariats stratégiques et ciblés avec les partenaires-clés du milieu éducatif
- Consolider le dialogue et le rapprochement avec les leaders de la communauté francophone
- Adopter un plan intégré en matière d'affaires publiques

Toujours dans un souci de continuité des opérations et selon l'importance des nouveaux enjeux identifiés lors du processus de planification, certaines actions ont déjà débuté. Les échéanciers ainsi que les initiatives majeures répondant aux actions prioritaires sont détaillés à la [Section 6](#) de ce plan d'affaires.

1.3. Sommaire des défis identifiés

Groupe Média TFO n'a déposé aucune demande de financement supplémentaire à travers le processus pluriannuel du ministère, dans le cadre de la mise en œuvre de son Plan d'affaires 2022-23 à 2024-25.

Toutefois, GMTFO fait face depuis plusieurs années à l'augmentation de ses coûts fixes et à la réduction de ses revenus auto-générés, issus majoritairement des câblodistributeurs, malgré différentes stratégies d'atténuation et de génération de nouveaux revenus.

Également, GMTFO doit considérer des coûts additionnels, qui pèsent sur ses opérations. Comme expliqué à la [Section 7](#), l'organisation enregistre un taux de roulement volontaire élevé et rencontre de nombreux défis dans le cadre de ses campagnes de recrutement, représentant un coût moyen annuel de 1 M\$. Avec un marché du travail agressif, il est très difficile de recruter et de retenir du personnel qualifié francophone avec des contrats à court terme et des salaires peu compétitifs, principalement pour des postes de niche ou dans le secteur des technologies. Considérant que le bassin de candidats francophones en Ontario est limité, posant l'obligation de recruter en dehors de la province - voire à l'étranger, cette problématique est davantage accentuée. Pour tenter de mitiger ces enjeux, GMTFO s'engage dans les trois prochaines années à renouveler son offre employeur, et ainsi développer l'attractivité de Groupe Média TFO en tant qu'employeur de choix et formaliser l'accompagnement des employé.es dans leur travail et leur développement personnel.

D'autres enjeux seront à surveiller par GMTFO dans les trois prochaines années pour être en mesure d'atteindre ses objectifs, tels que les changements apportés par la pandémie au monde de l'éducation et à celui du travail en général, et l'établissement de nouveaux types de relations avec les partenaires.

2. Notre Modèle d'affaires

2.1. Le mandat de l'OTELFO

Le mandat de l'organisme provincial est défini dans la *Loi de 2008 sur l'Office des télécommunications éducatives de langue française de l'Ontario, L.O. 2008, chap. 10, art. 4*. L'Office a pour mandat de faire ce qui suit, en tenant compte des intérêts et des besoins de la communauté francophone :

- i. créer, acquérir, produire, distribuer ou exposer des programmes et des documents relevant des domaines de la télédiffusion et de la télécommunication éducatives, ou exercer toute autre activité s'y rapportant ;
- ii. se livrer à des recherches dans les domaines se rapportant aux éléments de la mission de l'Office visés au sous-alinéa (i) ;
- iii. s'acquitter de toute autre fonction concernant la télédiffusion et la télécommunication éducatives que le conseil estime être accessoire ou favorable à la réalisation des éléments visés aux sous-alinéas (i) et (ii) ;
- iv. créer et administrer des programmes d'enseignement à distance ;
- v. soutenir la création, l'administration et la coordination des programmes d'enseignement à distance par des personnes ou entités prescrites ou avec elles ;¹
- vi. s'acquitter des fonctions prescrites.¹

L'organisme travaille également à soutenir la consolidation des objectifs de développement sociétal, culturel et communautaire de la communauté francophone, notamment dans le cadre de la *Politique d'aménagement linguistique* de l'Ontario pour l'éducation en langue française.

2.2. Vue d'ensemble du modèle d'affaires

Cette section donne un aperçu du modèle d'affaires sur lequel s'appuie GMTFO pour soutenir la mise en œuvre de son plan stratégique et de son plan d'actions annuel. Il décrit sommairement comment GMTFO s'organise pour créer et livrer des produits et services de qualité à ses clients². 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)

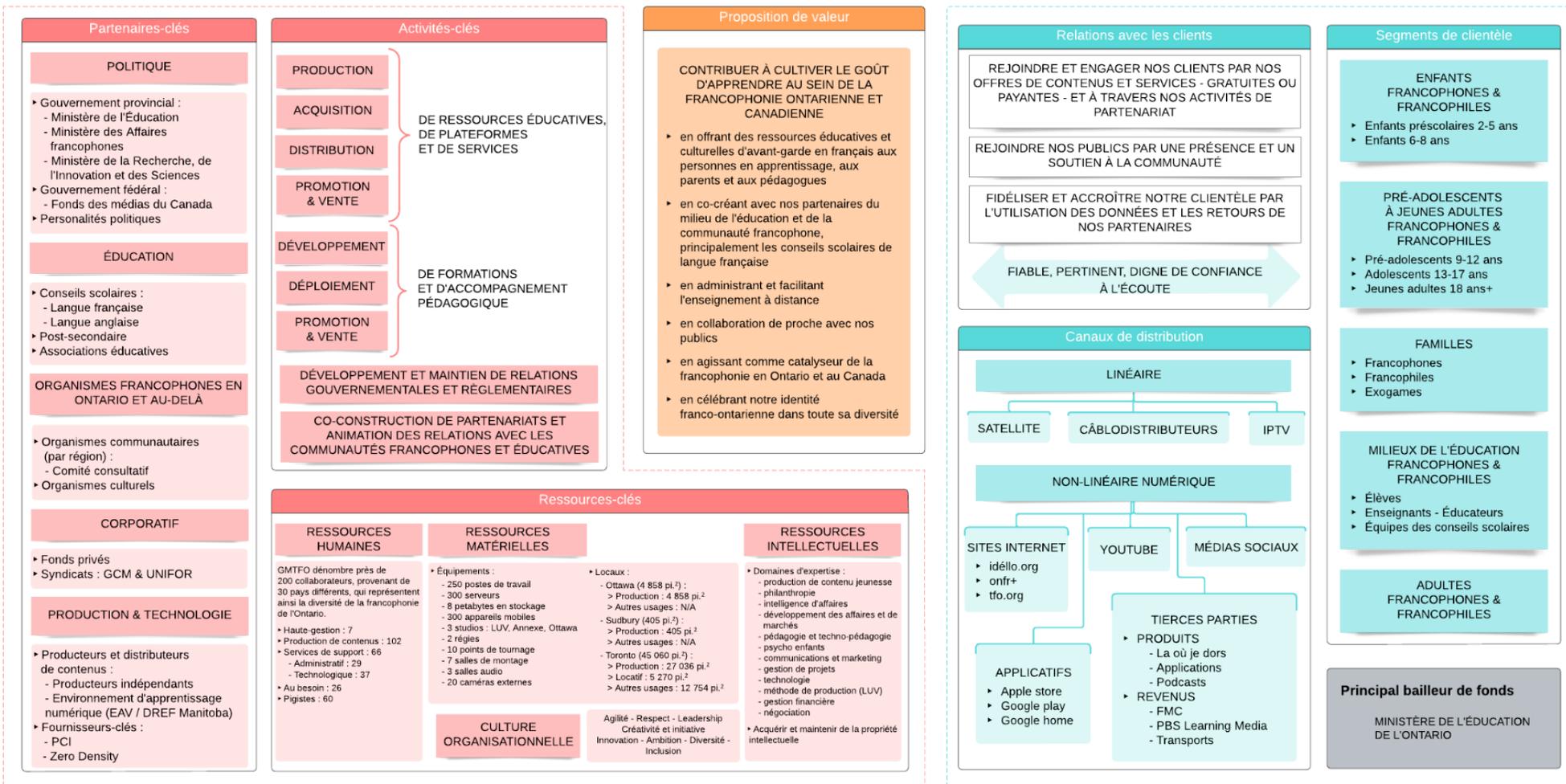
¹ Les sous-alinéas v) et vi) entreront en vigueur le jour que fixera le lieutenant-gouverneur par proclamation (Voir : 2020, chap. 18, annexe 15, art. 2).

² Osterwalder, Alexander/ Pigneur, Yves, *Business model : nouvelle génération*, Éditions Pearson, 2009

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)

Modèle d'affaires

Groupe Média TFO | 22 octobre 2021



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 7](#) du présent document notre Plan relatif aux ressources humaines, ainsi que l'organigramme.

SECTEUR	CONTENUS ET PRODUCTIONS	APPRENTISSAGE NUMÉRIQUE	MARKETING - COMMUNICATIONS	TECHNOLOGIES ET OPÉRATIONS	RESSOURCES HUMAINES	FINANCES ET SERVICES JURIDIQUES
MANDAT DU SECTEUR	Concevoir, produire et acquérir du contenu éducatif et culturel aligné sur la stratégie mise en place, et assurer sa distribution pour viser le bon public sur la bonne plateforme au bon moment	Être un partenaire de choix en apprentissage numérique pour le milieu de l'éducation et les communautés francophones et francophiles de l'Ontario et du Canada dans le processus d'apprentissage des enfants et des élèves	Être un allié stratégique de nos partenaires internes et externes afin d'accroître notre notoriété, augmenter nos publics et générer de nouveaux revenus, en propulsant l'offre multiplateforme de GMTFO en Ontario, au Canada et au-delà	Façonner un environnement technologique innovant tout en soutenant les activités opérationnelles	Créer et mettre en oeuvre des stratégies intégrées reliées aux ressources humaines de l'entreprise pour assurer l'engagement, le maintien et le développement des meilleurs talents au sein de l'organisation	Fournir un leadership financier et administratif à toute l'organisation pour s'assurer que GMTFO atteint ses objectifs stratégiques grâce à l'utilisation judicieuse de ses fonds et au respect des exigences gouvernementales et réglementaires
DOMAINES D'EXPERTISE	<p>Développement de contenus éducatifs et culturels (création TFO)</p> <p>Co-production et acquisition</p> <p>Distribution omnicanal</p> <p>Promotions et Projets spéciaux</p> <p>Stratégie de développement technologique en production (Laboratoire d'Univers Virtuels)</p>	<p>Développement des marchés éducatifs</p> <p>Relations avec la communauté éducative</p> <p>Conception et production de ressources éducatives et pédagogiques</p> <p>Développement de produits d'apprentissage numérique</p> <p>Développement d'initiatives éducatives</p>	<p>Marketing</p> <p>Communications corporatives et stratégiques</p> <p>Stratégies médias sociaux</p> <p>Philanthropie, partenariats, opportunités d'affaires et télédistribution</p>	<p>Infrastructure et service aux utilisateurs et utilisatrices</p> <p>Solutions numériques et optimisation des systèmes d'entreprise</p> <p>Gouvernance de données</p> <p>Bureau de projets</p>	<p>Administration et gestion des activités liées aux ressources humaines de l'entreprise</p> <p>Recrutement et développement des ressources humaines</p> <p>Gestion des exigences du cadre législatif</p>	<p>Services financiers</p> <p>Services administratifs et d'approvisionnements</p> <p>Services juridiques</p>

3. Lecture de l'environnement

GMTFO évolue dans un environnement en constante mouvance. 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.

3.1. Les grandes tendances

Grandes priorités d'ÉDU

- STIM - Sciences, Technologie, Ingénierie, Mathématiques - (les mathématiques avec les nouveaux programmes-cadres, le codage, les sciences...)
- Les compétences transférables (esprit critique, autonomie, littératie numérique)
- La littératie financière
- La lecture
- L'éducation environnementale
- La santé et le bien-être (santé mentale, éducation physique, éducation vis-à-vis du cannabis)
- La petite enfance
- La main d'œuvre hautement qualifiée
- Les métiers spécialisés :
 - Investissement de 90,3 millions \$ supplémentaires sur trois ans dans la Stratégie relative aux métiers spécialisés, comprenant l'amélioration du Programme d'apprentissage pour les jeunes de l'Ontario et du Programme de préapprentissage³
- L'équité à travers la représentation et le respect des diversités et les perspectives autochtones
- L'accessibilité
- Les produits éducatifs numériques
- Publication de la Stratégie ontarienne de recrutement et de rétention du personnel enseignant de langue française (2021-2025) :
 - Annonce du projet pilote de la reconnaissance par l'Ontario de certains diplômes obtenus en France relatifs aux métiers de l'enseignement, de l'éducation et de la formation, permettant aux titulaires du diplôme d'enseigner au sein des conseils scolaires francophones et anglophones sans avoir besoin d'obtenir le certificat de qualification délivré par l'Ordre des enseignantes et enseignants de l'Ontario. Ce projet pilote a pour objectif de lutter contre la pénurie de professionnels de langue française en Ontario⁴

³ <https://budget.ontario.ca/fr/2021/fallstatement/contents.html>

⁴ <https://onfr.tfo.org/des-diplomes-denseignement-obtenus-en-france-enfin-reconnus-en-ontario/>

Apprentissage en ligne

- Domaine en pleine croissance, renforcé par la COVID-19 :
 - 10-15% de croissance annuelle pour les inscriptions aux cours en ligne au niveau postsecondaire (dont 15% pour les collèges francophones hors-Québec)
 - près de 98% des entreprises voient la vidéo comme le médium de prédilection dans le cadre de la formation professionnelle
- Renforcement de l'accessibilité des apprentissages avec la dématérialisation de la salle de classe
- Priorité du gouvernement de l'Ontario :
 - Palier élémentaire : investissement de 7 millions \$ pour fournir aux élèves et au personnel enseignant du palier élémentaire de nouveaux outils d'apprentissage en ligne en langue, mathématiques, sciences et études sociales⁵
 - Palier secondaire : les élèves du secondaire doivent suivre deux cours en ligne donnant droit à un crédit pour obtenir leur diplôme. Entrée en vigueur, cette nouvelle mesure vise à faire acquérir aux élèves les compétences en littératie numérique et les autres compétences transférables dont ils auront besoin pour réussir dans l'économie numérique et de données⁶
 - Enseignement postsecondaire et formation professionnelle :
 - Lancement de la Stratégie pour l'apprentissage virtuel, comprenant des investissements dans la micro certifications pour permettre aux apprenant.es d'accéder à des formations flexibles en ligne, délivrant des microcrédits, pour acquérir des compétences nécessaires à leur développement et/ou réorientation professionnelle : positionnement d'*eCampusOntario* pour jouer un rôle dans cette stratégie, notamment en travaillant avec des partenaires pour développer un passeport virtuel pour l'apprentissage continu tout au long de la vie
 - la poursuite du Programme d'amélioration de la bande passante, afin que l'ensemble des élèves, des éducateurs et éducatrices des quatre coins de l'Ontario aient accès à une connexion internet sécurisée, abordable, fiable et rapide⁷:
 - Adoption le 12 avril 2021 de la *Loi de 2021 soutenant l'expansion de l'Internet et des infrastructures* afin d'accélérer la mise en service d'une infrastructure à large bande et de connecter les foyers plus rapidement⁸

Francophonie

- Une francophonie très diversifiée en fonction des villes et des régions en Ontario⁹
- Contribuer à la promotion de la langue française et de sa culture en Ontario afin de limiter le décrochage culturel en remédiant à l'insécurité linguistique des jeunes francophones et francophiles et des familles¹⁰

⁵ <https://budget.ontario.ca/fr/2020/contents.html>

⁶ <https://groupemediatfo.org/espace-medias/un-projet-de-loi-sur-lotelfo-depose-a-queens-park>

⁷ D'après l'outil de discussion *Élargir le rôle de TVO et de TFO pour soutenir la prestation de cours en ligne*, préparé dans le cadre des consultations menées par ÉDU

⁸ <https://budget.ontario.ca/fr/2021/fallstatement/contents.html>

⁹ <https://www.ontario.ca/fr/page/profil-de-la-population-francophone-de-lontario-2016>

¹⁰ <http://www.edu.gov.on.ca/fre/document/policy/linguistique/guide/index.html>

- Les arts et la culture francophones : un secteur à soutenir pour le rayonnement de la francophonie ontarienne (d'autant plus avec l'impact de la COVID-19)
- L'annonce de la mise en place par le gouvernement provincial d'un Fonds de secours pour les organismes francophones sans but lucratif suite à la COVID-19 pour aider les organismes à assumer leurs coûts de fonctionnement, notamment pour prévenir les fermetures ainsi que retenir et recruter du personnel bilingue compétent
- La relance du projet de loi de modernisation de la Loi sur les services en français
- La publication de la Stratégie de développement économique francophone par le gouvernement provincial pour promouvoir la vitalité économique des communautés francophones, autour de 3 axes :
 - l'entrepreneuriat et l'innovation francophones, avec des programmes pour faciliter la recherche dans le domaine des technologies numériques
 - une main d'oeuvre qualifiée bilingue : éducation, formation et employabilité, avec un volet en faveur de la promotion de l'immigration francophone
 - promotion de la francophonie ontarienne comme atout économique
- L'accord de coopération et d'échange entre le gouvernement de l'Ontario et le gouvernement du Québec en matière de Francophonie : le financement de 525 000 \$ appuiera 19 projets, développés conjointement par des organismes francophones des deux provinces, en faveur du développement économique, l'éducation, la culture, le tourisme, la jeunesse, la diversité et l'inclusion.
- L'adoption par le gouvernement fédéral d'un plan d'action 2018-2023, 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%
- L'annonce de la modernisation de la Loi sur les langues officielles

Médias

- Les jeunes et leurs nouvelles habitudes de consommation en matière de :
 - contenus numériques (podcast, contenu en livestream...)
 - médias sociaux (TikTok, Snapchat...) et applications de messagerie instantanée (WhatsApp, Messenger...)
- La surabondance de contenus, qui pose la question de la « découvrabilité » et de l'« originalité » :
 - l'utilisation d'algorithmes prédictifs pour déterminer les recommandations aux utilisateurs et utilisatrices sur les plateformes de distribution, ainsi que pour l'acquisition et la création de contenus
 - les distributeurs comme Netflix, Amazon, Apple, Facebook, YouTube sont devenus des producteurs de contenus originaux pour se démarquer de leurs concurrents
 - la baisse de confiance des citoyen.nes envers les médias : problématique des « fausses nouvelles »
- L'explosion des plateformes de distribution/services de vidéo sur demande, renforcée par la COVID-19 lors des périodes de confinement. Le dernier exemple majeur en date est le lancement de la plateforme Disney+.
- Une distorsion du marché entre les géants internationaux du numérique et les fournisseurs nationaux

- La place et le rôle des médias publics dans un écosystème de communication transformé avec des citoyen.nes du numérique :
 - financement obligatoire contesté dans certains pays
 - remise en cause de la neutralité des contenus proposés
- Le projet de Loi C-10, modifiant la loi sur la radiodiffusion¹¹

Environnement de travail

- Un marché de l'emploi de plus en plus compétitif, dans lequel les entreprises sont en concurrence pour recruter et retenir les meilleurs talents :
 - 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 et favoriser la flexibilité :
 - des espaces pour se concentrer, des espaces de collaboration, etc.
 - le concept d'hoteling permettant aux employé.es d'occuper les espaces en fonction de l'activité à réaliser
- Le phénomène de décentralisation des ressources humaines suite à l'émergence du travail à distance en raison de la COVID-19 :
 - mondialisation du marché de l'emploi, renforçant la problématique concurrentielle
 - reconsidération des espaces physiques au profit des espaces virtuels, avec pour certaines entreprises le virage au 100% à distance

Technologie

- 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
- Développement de la citoyenneté numérique :
 - les jeunes s'engagent de plus en plus, confrontent les adultes pour changer le monde et construire leur avenir
 - 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

¹¹ <https://www.canada.ca/fr/patrimoine-canadien/nouvelles/2020/11/soutenir-un-systeme-de-radiodiffusion-plus-fort-plus-inclusif-et-plus-competitif.html>

3.2. Impact de la COVID-19

Face à la propagation de la COVID-19 en Ontario, GMTFO a su s'adapter rapidement aux changements, en donnant des réponses à la hauteur de chaque phase d'évolution de la situation et dans le respect strict des directives du Gouvernement de l'Ontario :

1. le déploiement du plan de continuité de l'activité comprenant la protection et l'accompagnement des employé.es, la mise en place du travail à distance et le maintien des activités principales de l'entreprise ;
2. la création d'un comité interne COVID pour assurer la continuité opérationnelle, dont la production de contenu en présentiel, sans éclosion de cas ;
3. la mise en place d'une structure spécifique pour la santé mentale des employé.es ;
4. l'élaboration d'un plan de retour aux bureaux évolutif, comprenant la mise à disposition de tests COVID gratuits à tous les employé.es entrant au bureau ;
5. la création d'un comité interne pour préparer l'après-COVID afin d'évaluer l'impact de la crise de la COVID sur l'entreprise à moyen et long termes et d'aligner le plan stratégique en conséquence pour continuer à être un partenaire éducatif et culturel de choix à l'égard du Ministère de l'éducation et de nos publics cibles tout en garantissant la pérennité de l'organisation.

Depuis le 1^{er} novembre 2021, nous portons principalement notre attention à la mise en œuvre d'une politique de vaccination et de dépistage, et du plan de retour aux bureaux progressif pour les employé.es en télétravail depuis le début de la pandémie.

D'ici 2022, nous serons en mesure de déployer notre politique de travail hybride, permettant de favoriser la collaboration entre équipe, l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, renforcer la culture d'entreprise, supporter la santé des employé.es et leur bien-être et répondre avec agilité aux exigences opérationnelles.

Également, les impacts de la COVID-19 ont été pris en considération lors de l'élaboration de notre nouveau plan stratégique à l'horizon 2025 dans le sens des tendances observées et du mandat élargi qui nous a été confié. Ce plan, qui débute en avril 2022, est construit sur les acquis apportés par la pandémie pour favoriser la continuité des apprentissages de l'école à la maison, mais aussi des nouvelles réalités opérationnelles en termes de stratégie de recrutement de la main d'œuvre qualifiée et spécialisée dans un marché du travail mondialisé, et d'espaces de travail à repenser.

3.3. Analyse des risques

GMTFO tient à jour un rapport d'évaluation des risques avec un suivi régulier de la mise en œuvre 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 élevés, 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.

CATÉGORIE	TITRE DU RISQUE	DESCRIPTION	NIVEAU	STRATÉGIE D'ATTÉNUATION
STRATÉGIQUE	<p>1 - Planification stratégique</p> <p><i>Identifier les risques liés à l'élaboration, à la révision ou à la mise en œuvre d'un plan stratégique, aligné à la fois au mandat de l'agence et aux objectifs du ministère</i></p>	<p>Dans le cadre du développement des cours en ligne pour les élèves du secondaire ("CEL")¹², le modèle de gouvernance et les rôles et responsabilités de GMTFO, des conseils scolaires de langue française et des autres partenaires-clés de l'éducation en langue française ne sont pas encore entièrement établis.</p> <p>Le manque de clarté pourrait retarder la capacité collective à respecter les échéances.</p>		<ol style="list-style-type: none"> 1. Le cas échéant, la direction générale de GMTFO participera aux consultations menées par ÉDU auprès des conseils scolaires. Ces consultations sont essentielles pour assurer l'alignement et l'engagement des conseils scolaires de langue française et des autres parties prenantes impliquées dans la prestation de cours en ligne afin d'établir le cadre de gouvernance. 2. La direction générale de GMTFO planifiera des discussions avec les directrices et directeurs de l'éducation des conseils scolaires au cours de l'automne pour partager les priorités stratégiques de l'organisation et renforcer la communication. 3. GMTFO continuera à collaborer avec TVO et le Centre franco. 4. GMTFO travaillera avec ses partenaires pour déterminer le financement nécessaire pour mener à bien son plan de mise en œuvre.
MAIN D'OEUVRE	<p>2 - Salaire / Rémunération</p> <p><i>Identifier les risques liés à l'augmentation des coûts résultant de règlements salariaux anticipés, de contrats, de la croissance de l'organisation ou d'autres causes</i></p>	<p>Malgré les efforts entrepris par GMTFO en termes de recrutement (salon sur les campus, campagnes dans les médias sociaux, réseautage avec des partenaires, recours à des agences de recrutement spécialisées), attirer et retenir les talents francophones à contrat possédant les bonnes compétences techniques recherchées reste un défi, compte tenu d'un marché du travail très concurrentiel et des pratiques du secteur public.</p>		<ol style="list-style-type: none"> 1. Tout en respectant les restrictions du secteur public, convertir les postes critiques pour le fonctionnement de GMTFO en postes permanents, à titre exceptionnel et avec l'autorisation du Ministère, et examiner si une demande pour obtenir plus de flexibilité est nécessaire. 2. Réaligner la structure exécutive pour attirer l'expertise et les compétences nécessaires au développement des cours en ligne. 3. Revoir le plan de rémunération des cadres de GMTFO pour s'assurer qu'il est conforme au mandat et, si nécessaire, demander une certaine flexibilité. 4. En 2022, entreprendre une étude de marché pour évaluer la compétitivité des salaires de GMTFO par rapport aux autres organisations du secteur public en Ontario. 5. Conformément à la directive du gouvernement, appliquer au personnel non syndiqué une augmentation de salaire de 1%, effective depuis le 1^{er} juillet 2021. 6. Obtenir l'appui d'autres organismes tels que le ministère des Affaires francophones pour partager notre message et notre besoin de soutien.
MAIN D'OEUVRE	<p>3 - Planification de la relève</p> <p><i>Identifier les risques liés à la relève</i></p>	<p>La direction générale n'a pas été nommée de manière permanente par le Ministre. De même, sur les 9 membres du Conseil d'administration autorisés par la loi, 3 postes ne sont pas pourvus, et les mandats de 2 autres membres expirent à l'été 2022. Ces nominations sont une priorité pour la bonne gouvernance et la gestion de GMTFO afin de réaliser son mandat, la mise en œuvre de ses objectifs stratégiques, qui incluent l'amélioration de sa culture.</p> <p>[Mise à jour : Michelle Séguin a été nommée Directrice générale en février 2022, ainsi que deux nouveaux membres du Conseil d'administration en mars 2022. Il ne reste qu'un seul poste vacant au sein du Conseil d'administration.]</p>		<ol style="list-style-type: none"> 1. GMTFO dispose d'un plan de relève pour la Direction générale par intérim, qui lui permet de continuer à diriger l'organisation dans la réalisation de ses priorités stratégiques. 2. GMTFO a révisé ses règlements pour renforcer le fonctionnement du Conseil d'administration et de ses Comités en clarifiant les procédures et les mandats. 3. GMTFO, avec l'appui du Conseil d'administration, collabore activement avec le Ministère de l'Éducation pour pourvoir les postes vacants.

¹² [Voir note de bas de page 13](#)

4. Sommaire des réalisations majeures en 2020-21

L'année 2020-21, qui a pris place dans une période d'incertitude en raison de la pandémie, a été une année charnière pour Groupe Média TFO tant par le rayonnement de ses contenus que par la mobilisation de ses équipes internes ou encore par la consolidation de ses relations avec le ministère de l'Éducation et ses partenaires.

Les employé.es de GMTFO ont fait preuve de résilience, d'agilité et de créativité pour s'adapter à la nouvelle réalité. Entre autres, lors d'une transition rapide au travail à distance, ils ont répondu sans délai à l'appel du Ministère pour produire des contenus éducatifs composant avec les réalités de **l'apprentissage à la maison**.

- Les plateformes IDÉLLO et Boukili ont été bonifiées et rendues encore plus accessibles; elles ont ainsi accompagné et soutenu encore davantage de familles, enseignant.es et élèves durant leur confinement, enregistrant une augmentation de plus de 530% du nombre de sessions sur ces deux ressources au début de la pandémie.
- ONFR+ a bouleversé ses programmes en proposant une couverture quotidienne et en temps réel de l'actualité par l'entremise d'articles, de témoignages vidéo et d'émissions en direct.

Au mois de juillet 2020, le gouvernement de l'Ontario a informé Groupe Média TFO, et notre homologue TVO, de sa volonté d'élargir notre mandat pour **soutenir la création, l'administration et la coordination des programmes d'enseignement à distance de langue française en Ontario pour les élèves du palier secondaire** ("CEL")¹³. Fort de la reconnaissance de la qualité de nos ressources éducatives, le gouvernement nous a également confié - dans la continuité - **le développement de ressources d'apprentissage en ligne pour les élèves du palier élémentaire** ("MALÉO")¹⁴. Pour faciliter la réussite de ces projets d'apprentissage, GMTFO et TVO ont adopté une approche collaborative et mis en commun leurs expertises afin de bonifier l'écosystème éducatif existant et proposer une offre de cours enrichissants, interactifs, accessibles et de haute qualité, avec l'appui de leurs partenaires en éducation.

Globalement, Groupe Média TFO a su répondre à ses objectifs annuels, et ainsi atteindre, un peu plus, la vision développée dans son plan stratégique 2019-2022, *d'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*.

D'après les résultats des indicateurs de performance, détaillés à l'[Annexe A](#), sont à retenir pour l'année 2020-21, les accomplissements suivants :

- **le renforcement de nos relations avec les partenaires des communautés francophones et éducatives :**
 - ◆ 51 partenariats signés, dont 13 partenariats dans le cadre de la *Politique d'aménagement linguistique*
 - ◆ IDÉLLO présent dans plus de 150 conseils et commissions scolaires dans tout le Canada
 - ◆ 88% de nos investissements en production sont ontariens, avec des projets en francophonie canadienne

¹³ CEL = Cours en ligne

¹⁴ MALÉO = Module d'apprentissage en ligne pour l'élémentaire en Ontario

- l'augmentation de la reconnaissance et de l'usage de nos contenus :
 - ◆ **Positionnement de nos contenus et services éducatifs**, permettant de développer des compétences d'employabilité :
 - +30 à 50% d'augmentation de la fréquentation d'IDÉLLO par les élèves
 - 55% du nombre de pages vues sur TFO.org sont des contenus permettant de développer des compétences d'employabilité
 - 69% de l'auditoire de la chaîne TV regardent des contenus permettant de développer des compétences d'employabilité, et représentent 30% du temps de visionnement
 - ◆ Des contenus ayant un impact positif sur l'apprentissage des élèves, **avec un score de 70 sur 100 pour la mesure d'impact des contenus dans l'apprentissage des compétences d'employabilité**, selon une première étude menée auprès de 136 élèves
 - ◆ **Rationalisation des marques pour une meilleure visibilité** :
 - lancement en août 2020 du nouveau positionnement de GMTFO comme chef de fil pour les générations futures et de la nouvelle image de marque
 - progression du taux de notoriété des marques ONFR+, TFO et IDÉLLO
 - progression du score d'influence de nos produits avec +40 points pour Boukili
- **un bon démarrage pour les activités de philanthropie et développement des opportunités d'affaires** par l'élargissement de notre bassin de donateurs et des partenariats d'affaires ciblés avec RBC, Telus, la Fédération canadienne des enseignantes et des enseignants, Toronto French School et la Société économique de l'Ontario.
- **l'augmentation de nos revenus autogénérés (+18%)**, dont :
 - ◆ +124% pour les services techniques de production
 - ◆ +12% pour les abonnements et formations IDÉLLO
 et **la stabilisation de la baisse des revenus issus des abonnements câblodistributeurs**, alignée avec la baisse des audiences de notre Chaîne TFO (-4%)
- **l'amélioration de nos opérations** :
 - ◆ Implémentation de nouveaux systèmes d'entreprise : Business Central, Dayforce, Confluence, Slack
 - ◆ **Meilleur respect des processus internes** avec un impact positif sur la qualité des données, l'observation des exigences du CRTC en matière de diffusion de nos contenus sur la Chaîne TFO

Ces constatations ont permis d'ajuster les priorités d'entreprise pour l'année 2021-22 afin que GMTFO soit en mesure d'atteindre ses objectifs stratégiques fixés au 31 mars 2022, ainsi que de poursuivre sa gestion attentive des risques stratégiques, opérationnels et financiers. Par ailleurs, ils ont représenté un élément central dans l'élaboration du plan stratégique 2022-2025, énoncé ci-après, pour continuer d'être un partenaire éducatif et culturel de choix toujours plus pertinent à l'égard du ministère de l'Éducation et de ses publics cibles, tout en garantissant la viabilité de GMTFO.

5. Plan stratégique 1^{er} avril 2022 - 31 mars 2025

En 2021, Groupe Média TFO a entrepris un processus de planification stratégique intégré afin d'établir son plan stratégique pour la période allant du 1^{er} avril 2022 au 31 mars 2025.

La lecture de l'environnement, présentée à la [Section 3](#), comprenant l'analyse des risques majeurs et des impacts de la COVID-19 sur l'entreprise, mais aussi au niveau sociétal et économique, a contribué à l'identification des principaux enjeux à adresser pour répondre au mandat, et à guider l'équipe de direction dans la définition de la vision à atteindre d'ici l'horizon 2025 et le choix des orientations stratégiques pour y parvenir.

Trois principaux enjeux prioritaires ont été identifiés :

→ **La santé et le climat organisationnels :**

- ◆ la solidité du leadership interne
- ◆ la santé mentale et le bien-être du personnel
- ◆ l'attraction, le perfectionnement et la rétention des talents dans un cadre gouvernemental
- ◆ un alignement entre la vision stratégique, la structure organisationnelle et la culture d'entreprise
- ◆ un financement et un développement des affaires durables

→ **Les liens et relations avec nos publics et partenaires ontariens et canadiens :**

- ◆ une connexion avec la communauté francophone en Ontario
- ◆ la collaboration avec les intervenant.es du milieu éducatif de langue française de l'Ontario

→ **Le rayonnement de Groupe Média TFO :**

- ◆ un leadership dans l'apprentissage en ligne en français
- ◆ la qualité et la quantité des contenus maisons
- ◆ une segmentation et un ciblage précis des publics francophones et francophiles de l'Ontario et des milieux francophones minoritaires du Canada
- ◆ la capacité à commercialiser hors Ontario notre expertise et nos contenus

Vision 2025

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

Plan stratégique du 1^{er} avril 2022 au 31 mars 2025

Orientation stratégiques

Stratégies

Actions prioritaires

MISSION

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

VALEURS

Les valeurs qui nous animent dans la réalisation de nos activités sont :

- Respect
- Leadership
- Créativité et Initiative
- Innovation
- Ambition

Un environnement de travail engagé et enrichissant

- Cultiver un leadership inspirant
- Élaborer une « expérience employé.e » engageante et valorisante
- Créer une culture de communications internes ouvertes et multidirectionnelles

- ◉ Clarifier, aligner et communiquer en continu la vision, les objectifs et le plan d'action
- ◉ Augmenter l'efficacité de la gouvernance en clarifiant les rôles et les responsabilités des différentes instances
- ◉ Mettre en place une « offre employeur » renouvelée
- ◉ Créer un processus de communication multidirectionnel au sein de l'entreprise

Un bien public¹⁵ pertinent et efficient

- Faire évoluer notre offre auprès de tous nos publics pour en maximiser la pertinence et la performance
- En partenariat avec les conseils scolaires, concevoir et mettre en œuvre un écosystème provincial d'apprentissage en ligne engageant et renouvelé¹⁶
- Accroître et modeler notre capacité opérationnelle pour rencontrer nos objectifs

- ◉ Offrir des contenus innovants et engageants ayant un impact mesurable sur l'apprentissage des élèves
- ◉ Redéfinir le mandat de chaque secteur et mener une planification concertée des priorités et des opérations
- ◉ Déterminer une stratégie de marché intégrée et globale

Des relations intégrées et synergiques

- Coconstruire des relations enrichissantes avec les partenaires éducatifs, culturels et communautaires
- Optimiser nos relations gouvernementales et réglementaires

- ◉ Co-crée des partenariats stratégiques et ciblés avec les partenaires-clés du milieu éducatif
- ◉ Consolider le dialogue et le rapprochement avec les leaders de la communauté francophone
- ◉ Adopter un plan intégré en matière d'affaires publiques

¹⁵ Définit la volonté de Groupe Média TFO, en tant qu'agence gouvernementale, de contribuer de manière quotidienne au cheminement de vie de la communauté francophone de l'Ontario, et permet l'appropriation des contenus et services de GMTFO par cette dernière

¹⁶ Dépendamment de l'entrée en vigueur des alinéas v) et vi) décrivant le mandat de Groupe Média TFO

6. Plan de mise en oeuvre 2022-2025

Les actions prioritaires, présentées ci-avant, vont permettre d'influencer la réussite de Groupe Média TFO dans l'atteinte de ses objectifs stratégiques et sa capacité à se réinventer pour mieux servir ses publics et répondre aux attentes du ministère de l'Éducation de l'Ontario. Pour faciliter leur mise en œuvre, l'équipe de direction a développé un plan triennal, permettant de déterminer l'envergure des projets et planifier les ressources nécessaires à ces actions.

Il est entendu que les indicateurs de performance, actuellement en vigueur, seront également révisés d'ici mars 2022, afin de mesurer l'avancement du nouveau plan stratégique au fil des années.

À noter que le plan de mise en œuvre, présenté ci-après, sera révisé annuellement en fonction des priorités et attentes du Ministère, des besoins de nos publics cibles et des tendances du marché.



Actions prioritaires	Activités	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025
<p>Clarifier, aligner et communiquer en continu la vision, les objectifs et le plan d'action</p>	<ul style="list-style-type: none"> Élaborer et déployer une stratégie de communication interne du Plan stratégique, adaptée aux différents niveaux de l'entreprise, comprenant : <ul style="list-style-type: none"> le développement de supports de communication compréhensibles et accessibles par tous l'organisation d'un événement de lancement, plus des présentations par secteur/département pour faciliter l'appropriation du contenu par chacun (incluant une présentation pour les nouveaux arrivants) l'envoi de communications régulières faisant référence à un point particulier du Plan stratégique la présentation de l'avancée des résultats pour l'atteinte des objectifs à chaque année 				
	<ul style="list-style-type: none"> Réviser les valeurs pour qu'elles soient plus en adéquation avec la culture désirée dans l'entreprise 				
	<ul style="list-style-type: none"> Organiser des ateliers de sensibilisation et d'accompagnement des gestionnaires autour du Plan stratégique et des plans opérationnels pour faciliter l'élaboration et l'alignement de ces derniers 				
	<ul style="list-style-type: none"> Développer le Plan de performance de chaque employé.e selon les objectifs fixés dans les plans opérationnels de chaque secteur/département 				

Actions prioritaires	Activités	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025
Augmenter l'efficacité de la gouvernance en clarifiant les rôles et les responsabilités des différentes instances	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Développer des ressources à l'attention des gestionnaires sur les rôles et responsabilités au sein de l'entreprise par fonction ◦ Organiser des ateliers de sensibilisation et d'accompagnement des gestionnaires pour une meilleure appropriation de leurs rôles et responsabilités et une mise en application de leur leadership 				
Mettre en place une « offre employeur » renouvelée	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Développer l'attractivité de Groupe Média TFO en tant qu'employeur pour assurer la rétention des employé.es et pour attirer les meilleurs candidat.es à l'externe : <ul style="list-style-type: none"> ◦ Créer, promouvoir et soutenir un environnement de travail bienveillant, respectueux et collaboratif au sein de l'organisation ◦ Engager les employé.es dans les activités de l'entreprise ◦ Valoriser les talents et leurs expertises à l'interne comme à l'externe ◦ Développer une stratégie éditoriale attractive pour les médias sociaux ◦ Mener des campagnes de recrutement et de positionnement comme employeur ◦ Dynamiser le plan d'intégration des nouveaux employé.es ◦ Formaliser l'accompagnement des employé.es dans leur travail et leur développement personnel : <ul style="list-style-type: none"> ◦ Créer un programme de formation pour fournir du développement et des opportunités d'échanges aux gestionnaires afin d'augmenter leurs compétences en leadership ◦ Mettre en place une stratégie de formation pour les employé.es et des programme de développement ◦ Mettre en place un système de gestion et d'évaluation de la performance ◦ Créer un environnement dans lequel les employé.es sont encouragés à apprendre et à se développer 				
Créer un processus de communication multidirectionnel au sein de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Développer un plan d'actions selon les recommandations en termes de communication découlant de l'analyse culturelle ◦ Mettre en place des mécanismes/des outils de rétroaction 				
Offrir des contenus innovants et engageants ayant un impact mesurable sur l'apprentissage des élèves	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Développer les capacités de production au service de l'apprentissage immersif et le développement d'une offre d'objets d'apprentissage interactif 				

Actions prioritaires	Activités	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025
Offrir des contenus innovants et engageants ayant un impact mesurable sur l'apprentissage des élèves	<ul style="list-style-type: none"> ○ Explorer la faisabilité de créer des produits d'apprentissage adaptatif par l'utilisation de l'intelligence artificielle 				
	<ul style="list-style-type: none"> ○ Développer une stratégie analytique solide pour : <ul style="list-style-type: none"> ○ mesurer l'impact des contenus sur l'apprentissage ○ améliorer la qualité des contenus et l'expérience utilisateur 				
	<ul style="list-style-type: none"> ○ Optimiser le plan de distribution omnicanal pour rejoindre le public apprenant 				
Redéfinir le mandat de chaque secteur et mener une planification concertée des priorités et des opérations	<ul style="list-style-type: none"> ○ Définir le mandat et les fonctions de chaque secteur dans l'entreprise 				
	<ul style="list-style-type: none"> ○ Déterminer les interrelations entre les secteurs et les ajustements à entreprendre selon les mandats établis 				
	<ul style="list-style-type: none"> ○ Identifier les fonctions critiques dans chacun des secteurs et assurer un plan de continuité des opérations 				
Déterminer une stratégie de marché intégrée et globale	<ul style="list-style-type: none"> ○ Optimiser le plan de distribution omnicanal pour rejoindre notre public au bon moment sur la bonne plateforme (incluant l'utilisation optimale de notre inventaire) 				
	<ul style="list-style-type: none"> ○ Établir une stratégie de revenus en fonction des priorités du mandat et évaluer les opportunités à la lumière de cette stratégie 				
	<ul style="list-style-type: none"> ○ Développer une stratégie de communications et marketing intégrée pour renforcer le positionnement et la notoriété des produits et de l'entreprise 				
Co-crée des partenariats stratégiques et ciblés avec les partenaires-clés du milieu éducatif	<ul style="list-style-type: none"> ○ Définir de manière concertée notre contribution et les projets à co-crée 				
	<ul style="list-style-type: none"> ○ Créer des conseils régionaux dans le but de consulter nos partenaires éducatifs, culturels et communautaires 				
	<ul style="list-style-type: none"> ○ Dresser un portrait de la communauté francophone et identifier les leaders les plus pertinents et les opportunités de synergie 				
Consolider le dialogue et le rapprochement avec les leaders de la communauté francophone					

Actions prioritaires	Activités	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025
<p>Adopter un plan intégré en matière d'affaires publiques</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Dresser un portrait du paysage politique provincial et fédéral et identifier les décideurs les plus pertinents et les opportunités de positionnement pour GMTFO ○ Nouer des relations solides avec les décideurs et leur bureau ○ Nouer des relations solides de travail avec les équipes ministérielles et réglementaires 				

7. Plan relatif aux ressources humaines

Groupe Média TFO a fait des ressources humaines un axe central de son prochain plan stratégique, avec l'ambition d'offrir d'ici 2025 un environnement de travail engagé et enrichissant. Pour y parvenir, et considérant les nouvelles réalités du marché de l'emploi ontarien, le secteur des Ressources humaines crée et met en œuvre des stratégies pour renouveler son offre employeur et assurer ainsi l'engagement, la rétention et le développement des meilleurs talents au sein de l'organisation.

Ces stratégies s'articulent autour de 4 grands objectifs :

- Développer un environnement de travail sain, bienveillant et respectueux, et apporter un cadre de travail qui assure le bien-être des employé.es au travail
- Développer l'image de marque de GMTFO en tant qu'employeur à l'interne et à l'externe
- Accompagner les employé.es dans leur rôle et leurs responsabilités, les aider à développer leurs compétences professionnelles et exprimer tout leur potentiel au sein de l'entreprise
- Professionnaliser le secteur afin de gagner en efficacité professionnelle et se positionner comme soutien à la direction, aux gestionnaires et aux employé.es dans l'accomplissement de leurs missions respectives

7.1. Alignement stratégique

Initiatives majeures	2022-2023	2023-2024	2024-2025
<i>Développer l'attractivité de Groupe Média TFO en tant qu'employeur pour assurer la rétention des employé.es et pour attirer les meilleurs candidats à l'externe</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Améliorer la reconnaissance externe de GMTFO comme employeur de choix • Développer les partenariats et interventions auprès des acteurs majeurs du milieu franco-ontariens afin d'attirer les talents • Poursuivre l'amélioration de la stratégie de recrutement • Poursuivre l'amélioration du processus d'intégration des nouveaux employé.es 	<ul style="list-style-type: none"> • Créer une stratégie de marque employeur • Assurer la négociation d'une convention collective qui fournit des conditions de travail justes et équitables aux employé.es GCM 	<ul style="list-style-type: none"> • Poursuivre la mise en oeuvre de la stratégie marque employeur

	<ul style="list-style-type: none"> • Promouvoir des actions de reconnaissance des employé.es • Assurer la négociation d'une convention collective qui fournit des conditions de travail justes et équitables aux employé.es UNIFOR 		
<p><i>Accompagner les gestionnaires dans leur rôle et renforcer leur leadership</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Créer le programme de formation pour fournir du développement et des opportunités d'échanges aux gestionnaires afin d'augmenter leurs compétences en leadership • Fournir de la formation sur les processus internes afin d'augmenter leur responsabilisation • Établir et communiquer des attentes communes de performance, leadership et comportement pour les gestionnaires • Poursuivre la mise en place du programme d'intégration pour les nouveaux gestionnaires 	<ul style="list-style-type: none"> • Promouvoir et intégrer les attentes communes de performance, leadership et comportement chez les gestionnaires • Continuer à fournir de la formation et de l'accompagnement aux gestionnaires 	<ul style="list-style-type: none"> • Promouvoir et intégrer les attentes communes de performance, leadership et comportement chez les gestionnaires • Continuer à fournir de l'accompagnement aux gestionnaires
<p><i>Promouvoir et soutenir un environnement de travail bienveillant, respectueux et collaboratif au sein de l'organisation</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Créer la stratégie de réalignement de la culture de l'entreprise • Poursuivre les initiatives liées au bien-être et à la santé mentale des employé.es • Finaliser et mettre en oeuvre la nouvelle stratégie de prévention et gestion des conflits au travail 	<ul style="list-style-type: none"> • Élaborer une stratégie d'inclusion à l'échelle de GMTFO • Poursuivre les initiatives liées avec le bien-être et la santé mentale des employé.es • Promouvoir et entretenir le dispositif de prévention et gestion des conflits internes 	

<p>Accompagner les employé.es dans leur travail et leur développement personnel</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place une stratégie de formation pour les employé.es en lien avec leur développement • Mettre en place un système de gestion et d'évaluation de la performance 	<ul style="list-style-type: none"> • Élaborer et communiquer les attentes de performance dans l'entreprise • Élaborer et mettre en place une stratégie de développement des employé.es afin de développer les compétences-clés pour l'avenir 	<ul style="list-style-type: none"> • Élaborer et mettre en place une stratégie de développement des employé.es afin de développer les compétences-clés pour l'avenir • Promouvoir et intégrer les attentes de performance à l'entreprise
<p>Améliorer les services, les processus et le fonctionnement du secteur des Ressources humaines</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Stabiliser les processus, la structure et les services du secteur • Stabiliser le SIRH Dayforce avec les modules existants 	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en oeuvre les modules de gestion des talents de Ceridian 	

7.2. Nos effectifs : des défis de recrutement et de rétention

Groupe Média TFO compte 205 ETP (équivalents temps plein), répartis comme suit par secteur, plus 60 ETP dédiés aux projets spéciaux MALÉO/CEL¹⁷ :

PRÉSIDENTE	APPRENTISSAGE NUMÉRIQUE	CONTENUS ET PRODUCTIONS	FINANCES ET SERVICES JURIDIQUES	MARKETING ET COMMUNICATIONS	RESSOURCES HUMAINES	TECHNOLOGIES ET OPÉRATIONS	TOTAL
3	19	89	23	26	9	36	205

Par rapport à l'an passé, nous avons modifié notre approche de planification financière quant au suivi des effectifs de l'organisation.

Faits saillants sur les effectifs

Les projets spéciaux MALÉO/CEL¹⁷ ont eu un impact sur les données relatives à nos effectifs :

- une ancienneté moyenne de 4 ans (au lieu de 5 ans) en raison du doublement des employé.es au besoin en un an

¹⁷ Voir notes de bas de page 13 et 14

- une augmentation de l'âge moyen à 42,3 ans (au lieu de 40 ans), justifiée par le recrutement de profils expérimentés pour les projets MALÉO/CEL¹⁷
- une augmentation de 10% de la part des personnes à contrat et au besoin dans notre effectif total

Recrutement et Rétention

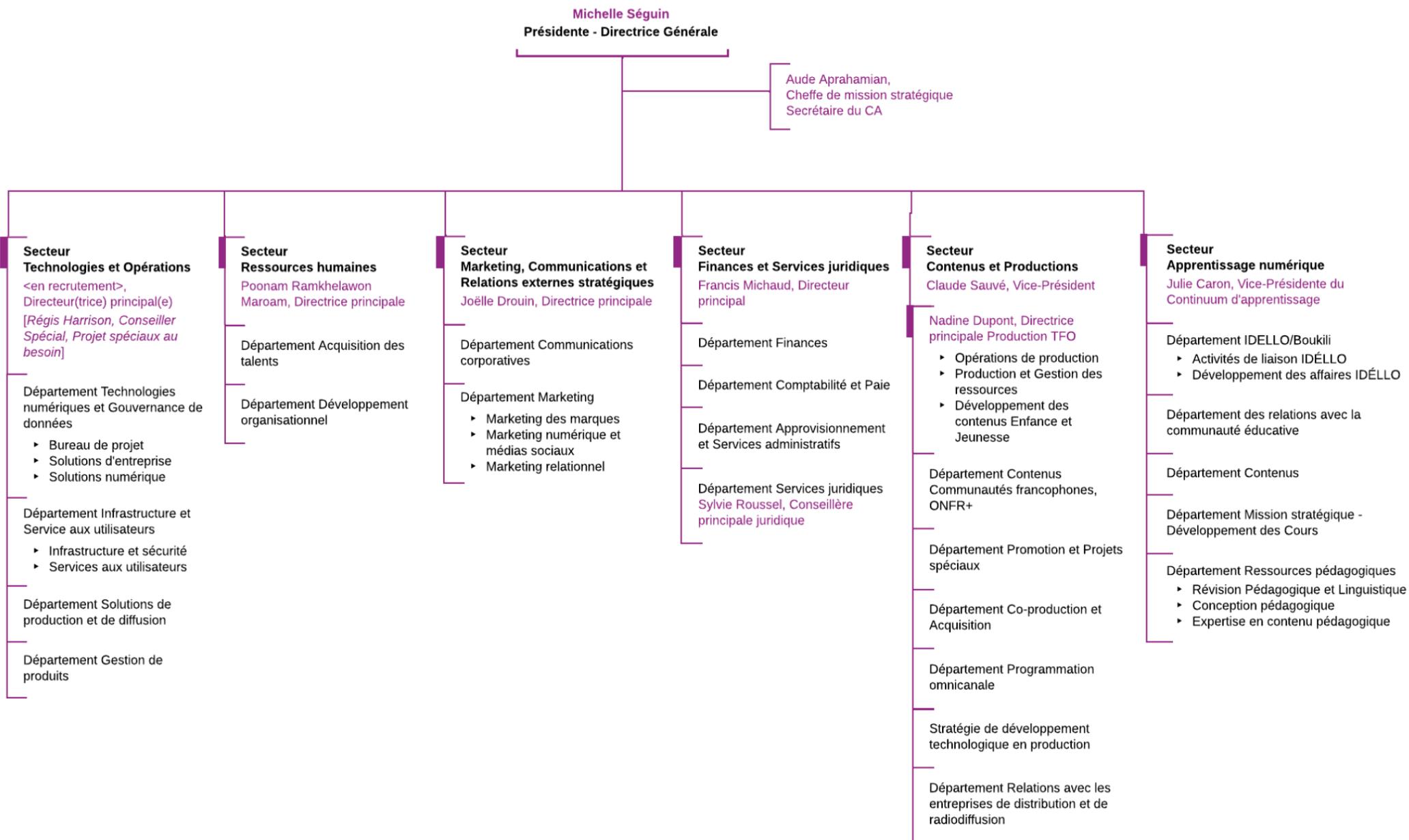
Groupe Média TFO enregistre un taux de roulement volontaire élevé de 18,28% sur l'année glissante, contre 11,06% en 2019-20 et 10,16% en 2020-21. Depuis le 1^{er} janvier 2021, 41 départs volontaires (démission + retraite) ont été recensés. L'organisation ne sera pas en mesure d'atteindre son objectif fixé à 10,50% d'ici le 31 mars 2022.

L'impossibilité pour GMTFO d'afficher des postes permanents ces dernières années, associée au gel des salaires, a fragilisé l'entreprise dans sa stratégie de rétention de son personnel, et a présenté de véritables défis dans le cadre de ses campagnes de recrutement.

Par ailleurs, une forte fréquence de rotation du personnel représente une charge sur les opérations en termes de productivité et de mémoire corporative et un coût financier non négligeable. D'après des études menées par Deloitte, le remplacement d'un.e employé.e représente 1,5 à 2 fois son salaire annuel, soit pour GMTFO un coût moyen annuel de 1 M\$. Pour une petite organisation telle que GMTFO, ce sont des informations à considérer avec attention.

Pour tenter de mitiger ces enjeux, GMTFO a fait du renouvellement de son offre employeur un axe central de son prochain plan stratégique. Cela comprend la mise en œuvre d'actions spécifiques d'ici 2025 pour développer l'attractivité de Groupe Média TFO en tant qu'employeur de choix et formaliser l'accompagnement des employé.es dans leur travail et leur développement personnel.

7.3. Organigramme en date du 19 avril 2022



8. Plan relatif à la technologie de l'information

Tout en continuant de maintenir et de faire évoluer les principaux composants de ses systèmes informatiques, Groupe Média TFO entend solidifier son leadership et son côté novateur dans le domaine de l'ingénierie technopédagogique. Depuis l'annonce de l'élargissement de son mandat, GMTFO entreprend un changement dans sa stratégie technologique en se mettant au service de l'apprenant dans son parcours d'apprentissage.

En effet, pour assurer le développement d'une offre de contenus et services éducatifs et culturels de haute qualité, le processus d'élaboration doit s'appuyer sur une stratégie en innovation, recherche et développement, et gestion de produits, qui se base sur 4 axes fondamentaux : les analytiques de l'apprentissage, l'intelligence artificielle, l'apprentissage adaptatif et l'apprentissage immersif.

Pour les trois prochaines années, GMTFO a pour objectif de :

- tirer profit des technologies afin de produire du contenu de qualité répondant aux attentes du ministère et de ses publics cibles, notamment par une mise à niveau importante des équipements et systèmes de production pour son Laboratoire d'Univers Virtuels (LUV),
- mettre l'accent sur un meilleur traitement de la donnée par la création d'une stratégie analytique pour faciliter la prise de décisions et renforcer l'expérience utilisateur, tout en s'assurant de mettre tout en œuvre pour protéger correctement les renseignements personnels,
- accélérer la création de produits d'apprentissage adaptatif afin de fournir des systèmes d'apprentissage automatisés qui modifient la prestation de l'enseignement sur mesure grâce à la rétroaction en temps réel des parcours et des ressources,
- accompagner le développement de l'infrastructure technologique provinciale dans le cadre de l'apprentissage en ligne pour les élèves du secondaire, en collaboration avec le Ministère, TVO et les partenaires-clés du milieu de l'éducation en langue française.

Stratégies	Initiatives majeures	2022-2023	2023-2024	2024-2025
Sécurité des systèmes et des données	Mettre en place une gestion de la sécurité de l'information	<ul style="list-style-type: none"> • Opérationnaliser l'analyse annuelle des risques et les tests d'intrusion • Continuer la sensibilisation à la cybersécurité • Officialiser le rôle de gestion de la sécurité de l'information au sein de GMTFO • Mettre à jour les politiques et procédures liées à la sécurité de l'information 	<ul style="list-style-type: none"> • Implémenter des tests sur la sensibilisation à la cybersécurité • Mettre en place l'infrastructure basée sur la feuille de route de l'analyse des risques 	<ul style="list-style-type: none"> • Poursuivre l'implémentation des tests sur la sensibilisation à la cybersécurité • Maintenir l'infrastructure mise en place

		<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place l'infrastructure basée sur la feuille de route de l'analyse des risques 		
	Améliorer le programme de protection des données personnelles, de sécurité et de gouvernance	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place une plateforme pour la gestion du consentement et des préférences pour respecter la vie privée de nos utilisateurs et utilisatrices 		
	Mettre à jour le plan de recouvrement après désastre et le rendre opérationnel	<ul style="list-style-type: none"> • Renouveler nos équipements pour le centre de relève • Mettre à jour les politiques et procédures, et le plan de recouvrement après désastre en lien avec les nouvelles architectures 	<ul style="list-style-type: none"> • Opérationnaliser le plan de recouvrement après désastre avec des initiatives annuelles de revue du plan, de simulation de désastre et de revue des objectifs 	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place des initiatives annuelles de revue du plan, de simulation de désastre et de revue des objectifs
Développement de l'infrastructure technologique et opérationnelle dans le cadre de l'apprentissage en ligne	Bâtir la capacité pour la médiatisation des cours en ligne	<ul style="list-style-type: none"> • Bâtir la capacité opérationnelle pour la médiatisation des contenus éducatifs d'apprentissage en ligne • Optimiser les outils de médiatisation des cours en ligne pour la mise à disposition des ressources de GMTFO 	<ul style="list-style-type: none"> • Optimiser les processus opérationnels pour la médiatisation des contenus éducatifs d'apprentissage en ligne 	
	Faire évoluer le site du catalogue de cours en ligne de l'Ontario	<ul style="list-style-type: none"> • Offrir des expériences stimulantes et personnalisées aux élèves pour faciliter le processus d'inscription aux cours en ligne • Évaluer des solutions propulsées par l'automatisation et l'intelligence artificielle pour créer des expériences personnalisées à grande échelle 	<ul style="list-style-type: none"> • Déployer des solutions propulsées par l'automatisation et l'intelligence artificielle pour créer des expériences personnalisées à grande échelle • Offrir un service d'assistance personnalisé pour soutenir les élèves dans leur planification 	

Modernisation de l'infrastructure technologique existante	Moderniser les systèmes de diffusion et de production	<ul style="list-style-type: none"> Faire l'inventaire et l'état des lieux des systèmes de production et de diffusion autres que Louise Faire les évolutions de Louise, des flux et des processus pour gérer la publication et les droits des ressources utilisées dans les cours en ligne 	<ul style="list-style-type: none"> Mettre à jour les systèmes de production et de diffusion, et les processus opérationnels relatifs, selon les recommandations de l'état des lieux des systèmes autres que Louise Faire une étude comparative des différents systèmes d'entreprise sur le marché (systèmes BMS s'apparentant à Louise) 	<ul style="list-style-type: none"> Continuer l'optimisation des systèmes de production et de diffusion, et des processus opérationnels relatifs à ces systèmes
	Réviser la stratégie infonuagique	<ul style="list-style-type: none"> Procéder à une analyse technique et budgétaire des infrastructures infonuagiques Évaluer des solutions infonuagiques pour centraliser la gestion des comptes utilisateurs des produits de GMTFO 	<ul style="list-style-type: none"> Déployer la stratégie infonuagique 	<ul style="list-style-type: none"> Poursuivre le déploiement la stratégie infonuagique
	Standardiser les outils/solutions technologiques	<ul style="list-style-type: none"> Créer et mettre en oeuvre une stratégie sur la gouvernance des différents outils technologiques 	<ul style="list-style-type: none"> Poursuivre la mise en oeuvre de la stratégie de gouvernance des outils technologiques 	<ul style="list-style-type: none"> Poursuivre la mise en oeuvre de la stratégie de gouvernance des outils technologiques
Mise en place d'un Centre d'excellence et d'innovation	Accélérer le développement de produits d'apprentissage adaptatif	<ul style="list-style-type: none"> Réaliser une étude technologique sur des plateformes d'apprentissage adaptatif Concevoir et tester des prototypes de produits propulsés par des plateformes d'apprentissage adaptatif 	<ul style="list-style-type: none"> Élaborer un plan de commercialisation pour une nouvelle offre de produits d'apprentissage adaptatif 	
	Repenser la gestion de projet	<ul style="list-style-type: none"> Mettre en oeuvre la stratégie de gestion des projets d'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> Poursuivre la mise en oeuvre de la stratégie de gestion des projets d'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> Poursuivre la mise en oeuvre de la stratégie de gestion des projets d'entreprise

	<p>Maximiser le développement et la gestion de produits</p>	<ul style="list-style-type: none"> Élaborer une stratégie de gestion de produits pour l'entreprise Bâtir la capacité opérationnelle pour centrer la conception de nos produits sur les utilisateurs et utilisatrices 	<ul style="list-style-type: none"> Mettre en œuvre la stratégie de gestion de produits pour l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> Continuer la mise en œuvre de la stratégie de gestion de produits pour l'entreprise
--	--	--	---	---

Ce plan triennal 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.

Projections des dépenses en immobilisation sur 10 ans

D'après les projections, le financement du remplacement complet des équipements arrivant en fin de vie et de la mise à niveau technologique nécessaire pour garantir une qualité élevée de service est à considérer.

	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027	2027-2028	2028-2029	2029-2030	2030-2031	2031-2032
Subvention d'immobilisation totale	1 750 000 \$									
<i>Base</i>	1 000 000 \$	1 000 000 \$	1 000 000 \$	1 000 000 \$	1 000 000 \$	1 000 000 \$	1 000 000 \$	1 000 000 \$	1 000 000 \$	1 000 000 \$
<i>Fonds des priorités et des partenariats (FPP)</i>	750 000 \$	750 000 \$	750 000 \$	750 000 \$	750 000 \$	750 000 \$	750 000 \$	750 000 \$	750 000 \$	750 000 \$
Investissements supplémentaires prévisionnels pour la fin de vie d'équipements	1 000 000 \$	1 050 000 \$	1 100 000 \$	1 150 000 \$	1 200 000 \$	1 300 000 \$	1 350 000 \$	1 400 000 \$	1 500 000 \$	1 550 000 \$

9. Plan de communications

Les activités en communications, partenariats et relations publiques sont un élément-clé dans le cadre de la mise en œuvre des 3 orientations du plan stratégique de Groupe Média TFO à l'horizon 2025. Pour revaloriser son positionnement en créant des liens d'engagements solides avec toutes ses communautés ainsi qu'avec ses employé.es, GMTFO souhaite mettre en place un cadre de communications ouvertes et multidirectionnelles, lui permettant d'aligner ses pratiques relationnelles avec les habitudes et les attentes de ses publics (interne/externe). À termes, GMTFO cherche à :

- Engager et valoriser ses publics internes et externes (image de la marque employeur et relations publiques)
- Ancrer le positionnement de Groupe Média TFO et ses produits (relations médias et communications corporatives)
- Déployer une stratégie d'engagement par la co-création (partenariats corporatifs et communauté francophone)
- Développer les relations gouvernementales (affaires publiques)

Pour cela, le plan de communications, détaillé ci-après, s'appuie sur 4 principes fondateurs, à savoir :

1. Assurer la cohérence des messages destinés à ses audiences autour des grandes orientations stratégiques et enjeux pour garantir une plus grande efficacité de leur portée
2. Élaborer un cadre de communications corporatives solide et cohérent, qui garantit, en tout temps, le positionnement pertinent et compétitif de GMTFO dans le paysage médiatique
3. Accéder à une information homogène à l'interne comme à l'externe, en toute transparence, afin de mobiliser et d'engager les divers publics de GMTFO en leur offrant une expérience basée sur la continuité; et ce sur l'ensemble des plateformes
4. Développer un réseau solide propice à la collaboration avec ses différents publics - interne, gouvernement, audiences, partenaires, fournisseurs, clients - par une approche d'ouverture des communications et relations corporatives

Initiatives majeures	2022-2023	2023-2024	2024-2025
<i>Nouer des liens de proximité avec nos communautés</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Entretenir des relations de proximité avec la communauté franco-ontarienne • Présentation du nouveau plan stratégique pour identifier et développer de synergies fédératrices - éducation, organismes communautaires, leaders, élus 	<ul style="list-style-type: none"> • Rencontres avec les producteurs et productrices de la francophonie ontarienne et canadienne • Intensifier notre présence terrain • Développement d'une stratégie de placements publicitaires sur TFO 	<ul style="list-style-type: none"> • Mener une étude de satisfaction auprès des leaders et partenaires la communauté franco-ontarienne (perception) • Réaliser du contenu présentant les accomplissements de GMTFO au service du rayonnement de la Francophonie

	<ul style="list-style-type: none"> • Organiser et participer à des événements rassembleurs • Établir une vision et un cadre des partenariats et commandites sur l'année • État des lieux et prise en main des placements publicitaires sur TFO 	<ul style="list-style-type: none"> • Participer aux débats publics / consultations communautaires • Portes ouvertes publiques 	<ul style="list-style-type: none"> • Déploiement de la stratégie de placements publicitaires sur TFO • Assurer la présence des membres de la gestion de GMTFO sur des CA d'organismes locaux
<p>Positionner GMTFO comme un employeur de choix à l'interne et à l'externe</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Déployer la stratégie de communications et événements internes suite à l'état des lieux opéré • Créer une stratégie éditoriale attractive pour les médias sociaux corporatifs • Mener des campagnes de positionnement comme employeur • Valoriser nos talents internes et leurs expertises via nos leviers internes et publics • Dynamiser le plan d'intégration des nouveaux employé.es en collaboration avec l'équipe RH 	<ul style="list-style-type: none"> • Produire des contenus marque employeur pour soutenir les campagnes de positionnement et de recrutement • Créer un réseau d'ambassadeurs et d'ambassadrices GMTFO sur les médias sociaux 	<ul style="list-style-type: none"> • Participer à des événements communautaires et identitaires pour s'affirmer comme employeur inclusif
<p>Réaffirmer l'ADN et les valeurs de GMTFO pour soutenir la vulgarisation et la compréhension du mandat (interne/externe)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Lancement du plan stratégique • Créer et engager un plan de communications corporatif annuel • Produire une stratégie de contenu éditorial diverse pour renforcer le positionnement de GMTFO et ses franchises • Mener des campagnes pour le rayonnement et la notoriété de GMTFO 	<ul style="list-style-type: none"> • Raconter et revaloriser l'Histoire de GMTFO et son impact sur la communauté franco-ontarienne et en francophonie minoritaire • Étude de notoriété de GMTFO et ses marques 	<ul style="list-style-type: none"> • Rédiger et présenter un livre blanc (enjeu et positionnement identifié selon notre mandat)

<p>Renforcer notre présence médiatique et publique en Ontario, au Canada et à l'international</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Établir des relations médias pérennes dans la francophonie canadienne • Valoriser nos productions et produits • Ajuster notre stratégie médias de manière agile grâce à un suivi mensuel rigoureux de nos indicateurs. • Favoriser la promotion et le positionnement du site corporatif 	<ul style="list-style-type: none"> • Positionner le Conseil d'administration et l'équipe de direction • Élaborer une stratégie de rayonnement médias et relations publiques solide • Augmenter la consultation du site corporatif 	<ul style="list-style-type: none"> • Positionner TFO et IDÉLLO auprès des nouveaux arrivants
<p>Co-construire des partenariats ayant vocation à créer un impact durable au sein de la communauté francophone (Ontario, ROC - international)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier et réaliser des projets de co-création porteurs pour la Francophonie • Renouer des liens solides avec les départements communications • Assurer le rayonnement de nos projets via des stratégies de communications collaboratives (interne/externe) • Développer une grille de valorisation tarifaire pour les partenariats et les commandites 	<ul style="list-style-type: none"> • Augmenter le nombre de projets de co-création 	<ul style="list-style-type: none"> • Mener une étude pour mesurer la satisfaction et l'impact des projets réalisés
<p>Développer nos relations avec les instances gouvernementales</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dresser un portrait du paysage politique provincial et fédéral • Veille gouvernementale • Nouer des relations solides avec les bureaux des décideurs • Tournée de la présidence auprès des leaders gouvernementaux provinciaux suite aux élections 	<ul style="list-style-type: none"> • Campagne d'influenceurs avec les leaders politiques • Tournée annuelle de la présidence auprès des leaders gouvernementaux provinciaux • Positionner les enjeux de GMTFO et de ses communautés auprès des autorités publiques et du gouvernements • Portes ouvertes à GMTFO pour les décideurs/élus 	<ul style="list-style-type: none"> • Tournée de la présidence auprès des leaders gouvernementaux fédéraux • Rédiger et présenter un énoncé de positionnement stratégique selon les priorités du gouvernement (ÉDU)

10. Projections financières

Dans la continuité de son mandat, Groupe Média TFO souhaite poursuivre son engagement au côté du ministère de l'Éducation et de ses partenaires pour offrir aux apprenants et apprenantes de tous âges, aux parents et aux pédagogues des contenus et services éducatifs et culturels de qualité, en français, reflets de la vitalité et la diversité de la communauté francophone de l'Ontario.

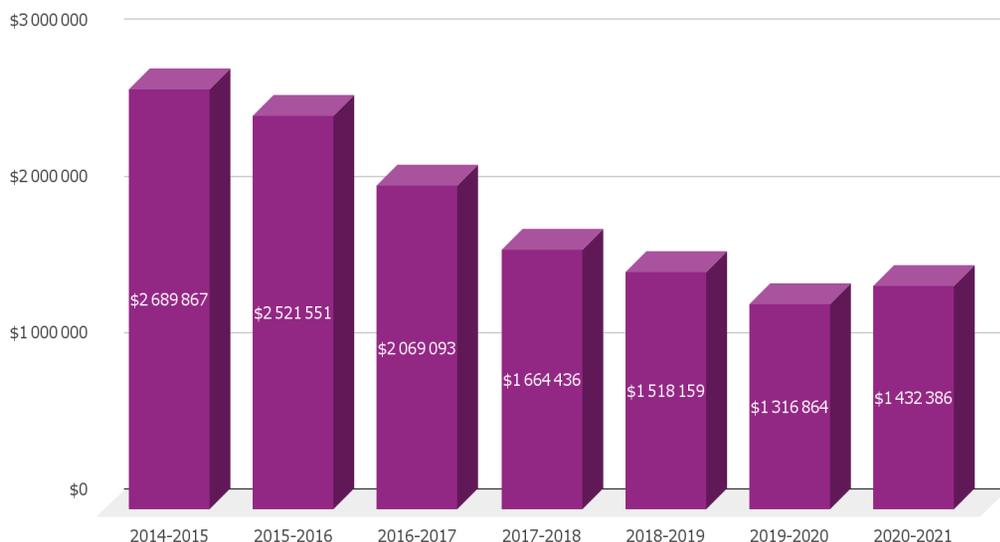
Dans cette optique et dans un souci toujours croissant d'optimiser les fonds publics, GMTFO présente ci-après ses projections financières pour les trois prochaines années, ayant pour objectifs d'appuyer la mise en oeuvre de son nouveau plan stratégique à l'horizon 2025, d'assurer les activités régulières et de cibler les dépenses d'immobilisation clés.

	EN COURS 2021-2022	PRÉVISIONNEL 2022-2023	PRÉVISIONNEL 2023-2024	PRÉVISIONNEL 2024-2025
REVENUS				
Subvention opérationnelle totale	31 037 400 \$	31 037 400 \$	31 037 400 \$	31 037 400 \$
<i>Base</i>	24 793 700 \$	24 793 700 \$	24 793 700 \$	24 793 700 \$
<i>Fonds des priorités et des partenariats (FPP)</i>	3 638 700 \$	3 638 700 \$	3 638 700 \$	3 638 700 \$
<i>Entente Canada-Ontario</i>	2 605 000 \$	2 605 000 \$	2 605 000 \$	2 605 000 \$
AODA	657 300 \$	657 300 \$	657 300 \$	657 300 \$
Vérification des états financiers	50 000 \$	50 000 \$	50 000 \$	50 000 \$
Apports reportés	6 764 484 \$	- \$	- \$	- \$
Autres revenus (revenus auto-générés)	1 790 000 \$	1 740 000 \$	1 740 000 \$	1 740 000 \$
Subvention d'immobilisation totale	1 750 000 \$	1 750 000 \$	1 750 000 \$	1 750 000 \$
<i>Base</i>	1 000 000 \$	1 000 000 \$	1 000 000 \$	1 000 000 \$
<i>Fonds des priorités et des partenariats (FPP)</i>	750 000 \$	750 000 \$	750 000 \$	750 000 \$
Projets spéciaux (MALÉO/CEL)¹⁸	28 934 500 \$	5 500 000 \$	5 500 000 \$	5 500 000 \$
REVENUS	70 983 684 \$	40 734 700 \$	40 734 700 \$	40 734 700 \$
DÉPENSES	70 983 684 \$	40 734 700 \$	40 734 700 \$	40 734 700 \$

¹⁸ Voir notes de bas de page 13 et 14

Il est à noter que GMTFO doit faire face depuis plusieurs années à l'augmentation de ses coûts fixes - due à l'inflation et aux accords salariaux des conventions collectives - et à la réduction des revenus auto-générés des câblodistributeurs. Les salaires et frais liés aux avantages sociaux représentent près de la moitié des coûts opérationnels. Également, les contributions aux régimes de prestations déterminées augmenteront durant les prochaines années en raison de l'écart observé entre nos obligations et le portfolio.

Évolution des revenus des abonnements issus des câblodistributeurs



Les revenus issus des abonnements des câblodistributeurs ont diminué de près de 47% depuis 2014-2015, soit environ une perte moyenne annuelle d'1 M\$ en 6 ans. Un coût qu'il a fallu absorber par la génération d'autres revenus auto-générés.

Cette baisse s'explique principalement par :

- un phénomène généralisé de désabonnement au câble - "cord-cutting" - au profit des plateformes de streaming,
- l'absence d'une stratégie de programmation linéaire ciblée [*révision de la stratégie en cours*], et
- une stratégie marketing limitée pour bâtir durablement la notoriété de la Chaîne TFO [*révision de la stratégie en cours*].

Au-delà de l'augmentation de ses coûts fixes, GMTFO doit considérer des coûts additionnels, qui pèsent sur ses opérations. Comme expliqué à la [Section 7](#), GMTFO enregistre un taux de roulement élevé de son personnel, représentant un coût moyen annuel de 1 M\$.

10.1. Immobilier

Groupe Média TFO loue des espaces aux adresses suivantes :

- 21 rue Collège, Bureau 600, Toronto ; le bail expire le 31 août 2027 ;
- 801 promenade de l'Aviation, Ottawa ; le bail expire le 31 décembre 2029 ;
- 21 boulevard Lasalle, Salle 2030, Sudbury ; GMTFO est en cours de négociation pour le renouvellement du bail qui expire le 31 octobre 2022.

Groupe Média TFO ne possède pas de biens immobiliers.

Actuellement, il n'y a pas de nouvelle politique ou proposition de programme connue, qui pourrait avoir un impact sur Groupe Média TFO.

Au cours des trois années couvertes dans ce plan d'affaires, aucune acquisition ou location de nouveaux biens immobiliers n'est envisagée.

Annexe A - Revue de l'année 2020-2021

a. Rappel du Plan stratégique 1^{er} avril 2019 - 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

ENJEUX

- 1 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
- 2 Transformation de l'éducation et de l'apprentissage dans le contexte de la 4^e révolution industrielle pour favoriser l'employabilité
- 3 Évolution à vitesse grand V des habitudes de consommation des médias dans le contexte de la 4^e révolution industrielle
- 4 Enrichissement et découvrabilité de la masse critique de l'espace francophone numérique
- 5 Potentiel de changement de priorités, politiques et programmes en matière d'éducation et de langues officielles

AXES

**AXE 1
MILIEU DE L'ÉDUCATION ET FRANCOPHONIE**

**AXE 2
APPRENTISSAGE DES COMPÉTENCES
D'EMPLOYABILITÉ**

**AXE 3
PÉRENNITÉ DE L'ORGANISATION**

OBJECTIFS

- 1 Amplifier et enrichir les partenariats avec les conseils scolaires et autres organismes d'éducation dans la mise en œuvre de la PAL pour favoriser le développement de l'identité culturelle franco-ontarienne
- 2 Par le biais de nos contenus et services, être un agent propulseur du fait français à l'ensemble de la société en Ontario, au Canada et à l'échelle de l'international
- 3 Positionner nos services et contenus pour accompagner plus d'apprenants, d'éducateurs et de parents dans l'apprentissage des compétences d'employabilité
- 4 Créer des espaces collaboratifs de créativité pour les francophones et francophiles favorisant l'apprentissage des compétences d'employabilité
- 5 Développer et faire évoluer un nouveau modèle d'affaires performant et pérenne

b. Mesures de la performance des axes stratégiques au 31 mars 2021

Le Plan stratégique couvrant la période du 1^{er} avril 2019 au 31 mars 2022, les mesures de performance des indicateurs présentées ci-après (colonne "cibles") ont été établies sur 3 ans en fonction de l'objectif à atteindre d'ici le 31 mars 2022, et non en fonction de la progression des résultats de l'indicateur. Les indicateurs n'ont pas de cible annuelle.

Pour chaque indicateur, une notation à 3 niveaux a été privilégiée :

Rouge indique que seulement 0-50% de la cible a été atteint

Jaune indique que entre 51-89% de la cible a été atteint

Vert indique que au delà de 90% de la cible a été atteint

La colonne de progression est basée sur un comparatif des résultats au 31 mars 2021 par rapport aux résultats obtenus au 31 mars 2020.

AXE	OBJ.	#	INDICATEURS	CIBLES AU 31 MARS 2022	RÉSULTATS AU 31 MARS 2021	PROGRESSION
1	1	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 PAL	6 projets	13 projets ●	↗
		1.2	Taux de satisfaction des partenaires sur l'impact des projets en faveur de la mise en œuvre de la PAL	80%	100% ●	↔
	2	2.1	Indice de fréquentation de la plateforme IDÉLLO par les élèves en ON FLI	2,2	2,24 ●	↗
			Indice de fréquentation de la plateforme IDÉLLO par les élèves en ON FLS	1,4	2,63 ●	↗
			Indice de fréquentation de la plateforme IDÉLLO par les élèves au CANADA	2,2	2,30 ●	↗
			Indice de fréquentation de la plateforme IDÉLLO par les enseignant.es en ON FLI	3,6	3,14 ●	↗
			Indice de fréquentation de la plateforme IDÉLLO par les enseignant.es en ON FLS	2,9	4,06 ●	↗
			Indice de fréquentation de la plateforme IDÉLLO par les enseignant.es au CANADA	3,6	3,37 ●	↗
	2	2.2	Taux de consommation de nos chaînes YouTube (hors IDÉLLO) au CANADA et dans le reste du monde	1,091 milliard de vues	1,485 milliard de vues ●	↗
			Taux de consommation de notre chaîne TFO	1,364 AMM	1,224 AMM ●	↘
				6 914 AvTime	6 314 AvTime ●	↘
		2.3	Score de l'influence de GMTFO en francophonie	152	118 ●	↔

AXE	OBJ.	#	INDICATEURS	CIBLES AU 31 MARS 2022	RÉSULTATS AU 31 MARS 2021	PROGRESSION	
2	3	3.1	Pourcentage de nos produits et services dont le contenu aborde au moins une des sept compétences d'employabilité	80%	85% ●	↗	
		Taux d'utilisation de nos contenus permettant de développer des compétences d'employabilité :					
		3.2.1	Taux d'utilisation Contenu sur YT - Nombre des Vues	38,8%	52,3% ●	↗	
		3.2.2	Taux d'utilisation Contenu sur YT - Temps de visionnement	30,6%	31,9% ●	↗	
		3.2.3	Taux d'utilisation Contenu sur Télé - Taux d'écoute	85%	68,7% ●	↘	
		3.2.4	Taux d'utilisation Contenu sur Télé - Temps de visionnement	25,4%	30,1% ●	↘	
		3.2.5	Taux d'utilisation Contenu sur TFO.org - Nombre des Pages vues	43,5%	55,1% ¹⁹ ●	↗	
	3.2.6	Taux d'utilisation Contenu sur Idélo.org - Nombre des Pages vues	100%	83,1% ²⁰ ●	↗		
	3.3	Impact de nos contenus sur l'apprentissage des compétences d'employabilité dans notre bassin d'utilisatrices et utilisateurs potentiels	Niveau III. Important	Niveau II. Modéré ●	↔		
	4	4.1	Nombre de projets réalisés au sein des espaces collaboratifs de créativité	4	1 ●	↔	
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 sur 5	4 sur 5 ●	↔		
3	5	Taux d'augmentation du financement de l'entreprise :					
		5.1.1	Financement de base (ÉDU)	Non applicable	\$ 30 839 700 ●	↔	
		5.1.2	Autres sources gouvernementales de financement de projet	\$ 4 409 204	\$ 4 284 242 ●	↗	
		5.1.3	FMC	\$ 1 000 000	\$ 678 961 ●	↘	

¹⁹ Sur un total de 2 257 597 de pages vues sur la plateforme TFO.org, les contenus visionnés permettant de développer des compétences d'employabilité représentent 1 243 279 de pages vues, soit 55,1% du nombre total de pages vues.

²⁰ Sur un total de 8 148 271 de pages vues sur la plateforme Idélo.org, les contenus visionnés permettant de développer des compétences d'employabilité représentent 6 772 207 de pages vues, soit 83,1% du nombre total de pages vues.

AXE	OBJ.	#	INDICATEURS	CIBLES AU 31 MARS 2022	RÉSULTATS AU 31 MARS 2021	PROGRESSION
3	5	5.1	5.1.4 Revenus générés des activités d'exploitation ²¹ :	\$ 4 094 389	\$ 2 909 443 ●	↗
			5.1.4.1 Abonnements câblodistributeurs	\$ 1 301 632	\$ 1 432 386 ●	↗
			5.1.4.2 Ventes de publicité	\$ 88 173	\$ 59 307 ●	↗
			5.1.4.3 Vente de publicité sur YouTube	\$ 148 948	\$ 69 520 ●	↘
			5.1.4.4 Abonnements et formations IDÉLLO	\$ 291 965	\$ 245 129 ●	↗
			5.1.4.5 Vente de contenus	\$ 85 479	\$ 16 777 ●	↘
			5.1.4.6 Services techniques de production et autres ventes de services	\$ 2 178 192	\$ 1 078 679 ●	↗
			5.1.4.7 Philanthropie	Non applicable	\$ 7 644 ●	↗
		5.2	Nombre d'autres sources de financement de projet (partenariats publics/privés)	2 par an	2 ●	↗
5.3	Score de performance autour de 4 perspectives : finance, client, processus interne, santé organisationnelle	Niveau III. Haut	Niveau II. Modéré ●	↗		

c. Résultats du Score de performance au 31 mars 2021

PERSPECTIVE	INDICATEURS	CIBLES AU 31 MARS 2022	RÉSULTATS AU 31 MARS 2021	PROGRESSION
FINANCES	Budget équilibré	Aucun déficit	253 000\$ surplus ●	↔
	Apports reportés encadrés	1,5 M\$ reportés	2,2 M\$ reportés ●	↗
	Limiter la baisse des revenus d'abonnements câblodistributeurs	-5%	8,77% ●	↗
	Pourcentage des dépenses attribuées à l'administration	15%	21% ●	↔

²¹ Lorsque les indicateurs ont été établis pour le plan stratégique triennal, une cible a été attribuée à chacun des indicateurs. Par exemple : 5.1.4, 5% d'augmentation par année ; 5.1.4.4, 20% d'augmentation par année. Bien que les indicateurs 5.1.4.1 à 5.1.4.7 représentent des sous-indicateurs de 5.1.4, la somme totale de ces indicateurs n'est pas égale à 5.1.4, en raison de la désignation de cible individuelle par indicateur.

PERSPECTIVE	INDICATEURS		CIBLES AU 31 MARS 2022	RÉSULTATS AU 31 MARS 2021	PROGRESSION
CLIENTS	Taux de notoriété assistée	IDÉLLO	22,0%	17% ●	↗
		TFO	16,9%	15% ●	↗
		MINI	18,5%	12% ●	↘
		FLIP	7,2%	5% ●	↔
		ONFR+	12,1%	15% ●	↗
	Score de l'influence de GMTFO en francophonie (outil d'impact)		152	118 ●	↔
	Auditoire moyen par minute (AMM)		1,4	1,224 ●	↘
	Taux de satisfaction des partenaires sur l'impact des projets en faveur de la mise en oeuvre de la PAL		80%	100% ●	↔
	Taux de satisfaction des utilisateurs de la plateforme IDÉLLO (plateforme, contenu et activités de formation)		90%	83% ●	↘
PROCESSUS INTERNES	Qualité des données dans notre logicielle de gestion des droits d'auteur et de distribution de contenus (LOUISE)		95%	66% ●	↗
	Ne pas être en infraction envers la réglementation du CRTC (= ne pas recevoir de lettre du CRTC)		0	1 ●	↘
	Respect des exigences de diffusion en matière d'accessibilité	Pourcentage de nos contenus avec STM [sous-titrages pour les malentendants]	100%	99,77% ●	↘
		Taux d'application de la recommandation en Vidéodescription (4 h/semaine)	100%	100% ●	↔
	Respect des exigences de diffusion en matière de pourcentage de contenu canadien	Pourcentage de contenu canadien de la Grille de programmation journée [5h-18h]	60%	74,23% ●	↗
		Pourcentage de contenu canadien de la Grille de programmation grande écoute [18h-00h]	50%	76,21% ●	↗
Ratio entre le nombre d'appels d'offres vs. nombre d'exemptions demandées pour fournisseur unique		80-20	30-70 ●	↘	
SANTÉ ORGANISATIONNELLE	Taux de roulement du personnel		10,50%	10,16% ●	↘
	Moyenne du nombre de jours d'absence par employé.e (maladie court terme)		4,5 jours	5,9 jours ●	↗