



Plan d'affaires 2021-22 à 2023-24

Date : 18 décembre 2020 [mis à jour le 31 août 2021]

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

Table des Matières

Sommaire exécutif	3
Sommaire des initiatives majeures 2021-2022 (voir section 5.2)	4
Sommaire des demandes de financement 2021-2022 (voir section 9)	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	9
Lecture de l'environnement	10
Les grandes tendances	10
Faits saillants de l'environnement interne et externe	14
Analyse des risques	15
Plan stratégique 1er avril 2019 - 31 mars 2022	17
Mise à jour du Plan triennal 2019-2022	18
Impact de la COVID-19	18
Initiatives majeures	19
Plan relatif aux ressources humaines	25
Alignement stratégique	25
Analyse des effectifs	27
Organigramme en date du 9 octobre 2020	28
Plan relatif à la technologie de l'information	29
Plan de communications	31
Projections 2022-2024	33
Projections financières sur 3 ans	33
Demande de modification des critères du financement de base des dépenses d'immobilisation	34
Annexe A - Revue de l'année 2019-2020	36
Mesures de la performance des axes stratégiques au 31 mars 2020	36
Résultats du Score de performance au 31 mars 2020	39
Annexe B - Projection actuelle 2020-2021 et prédictions 2021-2024	41

1. Sommaire exécutif

Fort de son mandat qui consiste à favoriser l'apprentissage en Ontario à travers l'établissement d'un centre d'excellence permettant aux apprenants de tous âges :

- d'acquérir en continu des compétences et connaissances essentielles à l'employabilité, telles que le travail d'équipe, la communication, l'initiative personnelle, l'intégrité, la résolution de problèmes,
- et de développer des valeurs et des habiletés essentielles en faveur de l'épanouissement personnel, comme l'autonomie, l'esprit critique, l'empathie, l'ouverture interculturelle ;

Fort de la confiance du gouvernement de l'Ontario à son égard, qui s'exprime par l'élargissement de ses fonctions et responsabilités en lui conférant le soutien à la création, l'administration et la coordination des programmes d'enseignement à distance en langue française en Ontario ;

Groupe Média TFO (GMTFO), en collaboration avec ses partenaires, met au service de la réussite des élèves son savoir-faire en termes de pédagogie, d'innovation et de technologie en articulant ses activités - de la production et distribution de contenus éducatifs aux partenariats en faveur du développement professionnel - autour d'un continuum d'apprentissage engageant qui s'étend de la petite enfance au postsecondaire.

Nous souhaitons permettre aux élèves de s'engager davantage dans leur parcours d'apprentissage, d'améliorer leur performance et de développer des compétences transférables dont ils ont besoin pour répondre aux exigences économiques et sociétales du monde d'aujourd'hui. Il apparaît essentiel à GMTFO de stimuler et éveiller chez les élèves 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, notamment STIM [Sciences - Technologie - Ingénierie - Mathématiques] : 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 cet automne, nos équipes développent un prototype d'objet d'apprentissage numérique - intégrable à des cours en ligne - qui repose sur un scénario de type enquête ou jeu d'évasion, dans lequel l'élève est le personnage principal. Il 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 ou le parent duquel il reçoit de la rétroaction.

Le succès de l'élève repose sur la personnalisation de son expérience éducative, possible par une solide stratégie analytique intégrée. Collecter et analyser des données de qualité permet de :

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

Il est également 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 pris une part beaucoup plus importante dans l'éducation de leurs enfants.

Par ce Plan d'affaires 2021-22 à 2023-24, qui prend place dans une période d'incertitude en raison de la pandémie, Groupe Média TFO s'engage 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. Sommaire des initiatives majeures 2021-2022 (voir [section 5.2](#))

POURUIVRE L'ENRICHISSEMENT DES RELATIONS ET PARTENARIATS AVEC LES COMMUNAUTÉS ÉDUCATIVES **AXES 1 & 2**

- Pérenniser le contenu et les activités soutenant la continuité des apprentissages à la maison tels que webinaires enfants et parents, programmation ciblée, contenus d'accompagnement éducatif... principalement pour la plateforme IDÉLLO
- Poursuivre la mise en oeuvre du partenariat avec La Cité, l'UOF et Cadre 21 concernant des programmes de développement professionnel en enseignement : développer des formations en ligne qui correspondent aux enjeux prioritaires auxquels font face les enseignants et enseignantes des écoles de langue française de l'Ontario
- Poursuivre les projets développés dans le cadre des espaces collaboratifs de créativité et/ou de partenariats avec les conseils scolaires et organismes d'éducation

REPOSITIONNER LA STRATÉGIE DE PRODUCTION ET DE DISTRIBUTION DE NOS CONTENUS **AXES 1 & 2**

- Activer la stratégie de distribution omnicanal axée sur le client qui, grâce aux données récoltées par la veille économique, permet à GMTFO de propulser ses contenus à travers des canaux de distribution interconnectés : mettre les bons contenus sur les bonnes plateformes au bon moment en fonction des publics visés
- Actualiser la stratégie de contenu :
 - poursuivre la productions, co-production et l'acquisition de contenus sur l'apprentissage des compétences d'employabilité
 - poursuivre la nouvelle stratégie pour les 13 ans et +
- Finaliser la refonte de la production (en lien avec la mise en place de la nouvelle stratégie de vente et l'optimisation des coûts de la grille de programmation)

CRÉATION, ADMINISTRATION ET COORDINATION DES PROGRAMMES D'ENSEIGNEMENT À DISTANCE EN LANGUE FRANÇAISE **AXES 1, 2 & 3**

- Mettre en oeuvre les actions décrites dans les plans d'affaires en lien avec le mandat élargi de GMTFO, afin d'aider les conseils scolaires à répondre à l'exigence des deux crédits en ligne obligatoires pour l'obtention du diplôme, à partir de la cohorte d'élèves entrés en 9^e année au cours de l'année scolaire 2020-21

- Développer pour les élèves et le personnel enseignant du palier élémentaire des modules d'apprentissage en ligne, à la demande d'ÉDU
- Développer des objets d'apprentissage intégrables à des cours en ligne : jeux d'apprentissage virtuel immersif et séries éducatives
- Élaborer un plan d'affaires spécifique sur la question du transfert et de l'intégration de la partie francophone d'ILC - le Centre d'études indépendantes (CEI) - de TVO à GMTFO
- Obtenir un numéro d'école

ASSURER LA MISE EN OEUVRE DU PARTENARIAT AVEC L'UOF ET LE CARREFOUR FRANCOPHONE DU SAVOIR ET DE L'INNOVATION

AXES 1, 2 & 3

- Consolider le partenariat académique entre GMTFO et l'UOF :
 - offre de cours de développement professionnel et de formation continue
 - contenus de cours en ligne
 - collaboration sur la recherche et la publication
 - GMTFO, incubateur de talents pour l'UOF
 - demande de financement
- Poursuivre l'accompagnement du développement de l'infrastructure technologique et numérique de l'UOF jusqu'à leur autonomie

GARANTIR LA PÉRENNITÉ DE L'ORGANISATION

AXE 3

- Augmenter nos revenus auto générés :
 - activer la stratégie de distribution omnicanal permettant l'amplification de nos opportunités d'affaires par l'accroissement de nos publics et la monétisation de plateformes soutenue par une masse critique [supportée par [le plan technologique](#)]
 - déployer la stratégie de ventes de publicité
 - appliquer les recommandations issues du plan d'affaires concernant la vente de contenu
 - pérenniser nos subventions FMC en tant que producteur et diffuseur
 - poursuivre la nouvelle stratégie d'affaires d'IDÉLLO
 - développer une stratégie de commercialisation des contenus éducatifs pour l'apprentissage en ligne
- Faire de GMTFO un employeur de choix (voir [section 6](#))
- Poursuivre de déploiement de la stratégie analytique
- Favoriser l'excellence opérationnelle au sein de l'entreprise afin de maximiser les performance en matière de productivité, de qualité des produits et de réduction des coûts
- Encourager l'innovation par l'intelligence pédagogique et l'expérience virtuelle en faveur de l'éducation

ANCER LA PHILANTHROPIE DANS NOTRE STRATÉGIE D'ENTREPRISE POUR QU'ELLE DEVIENNE UNE SOURCE DE REVENUS PÉRENNE

AXE 3

- Mettre en place la stratégie Philanthropie

1.2. Sommaire des demandes de financement 2021-2022 (voir [section 9](#))

Pour s'adapter au nouveau modèle commercial des fournisseurs, GMTFO souhaiterait que les critères de financement des besoins technologiques soient modifiés pour permettre à l'agence d'utiliser sa subvention d'immobilisation d'un montant d'1 million \$ pour des dépenses opérationnelles liées à ses besoins informatiques et à d'autres projets stratégiques importants. Il s'agit d'une stratégie d'atténuation importante permettant d'entreprendre les investissements technologiques nécessaires et pertinents pour rester compétitif. (détails en [section 9.2](#))

2. Notre Modèle d'affaires

2.1. Le mandat de l'OTELFO

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

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

→ **Des modifications à la Loi de 2008 ont été proposées à travers la Loi 197, qui prévoit l'élargissement des fonctions et responsabilités de GMTFO en lui confiant la création, l'administration et la coordination des programmes d'enseignement à distance en langue française en Ontario. Ces modifications devraient entrer en vigueur à une date ultérieure, au moment de la promulgation, à une date qui devra être définie après la consultation des partenaires du secteur de l'éducation par le Ministère.**

2.2. Vue d'ensemble du modèle d'affaires

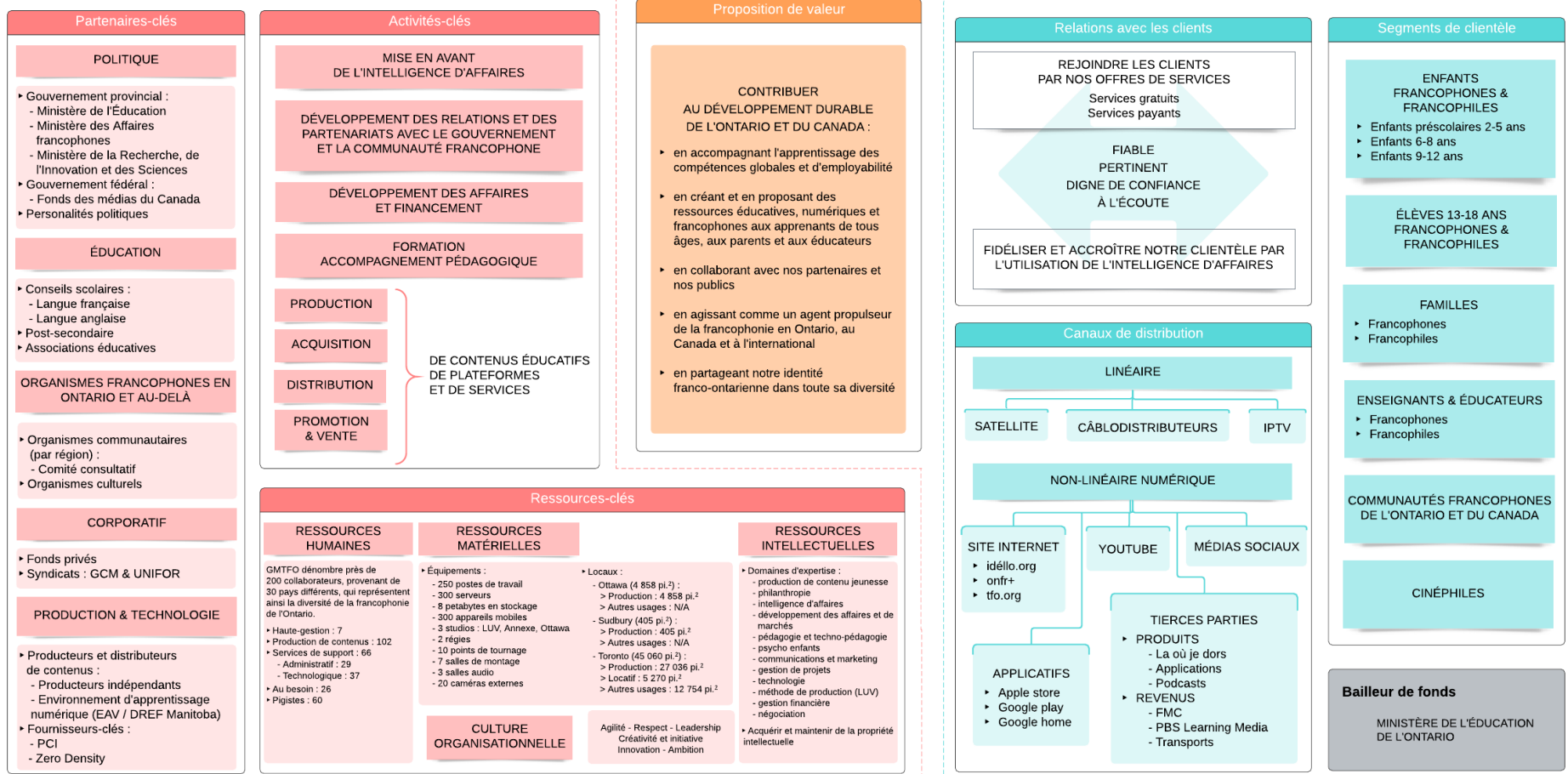
Le modèle d'affaires, sur lequel s'appuie GMTFO pour soutenir la mise en œuvre de son plan stratégique et de son plan d'action annuel, a été élaboré à partir d'un canevas simple et dynamique développé par A. Osterwalder et Y. Pigneur¹. Il décrit sommairement comment GMTFO s'organise pour créer et livrer des produits et services de qualité à ses clients. Le schéma proposé à la page 8 répond aux questions suivantes :

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

¹ Osterwalder, Alexander/ Pigneur, Yves, *Business model : nouvelle génération*, Éditions Pearson, 2009

Modèle d'affaires

Groupe Média TFO | 11 novembre 2020



Coûts

DÉPENSES PAR SECTEUR

Salaires et avantages sociaux :	\$ 16 515 343.57
Conseil d'administration et Bureau de la direction :	\$ 1 255 839.41
Apprentissage numérique :	\$ 2 437 222.10
Contenu et Distribution :	\$ 8 114 955.17
Finances et Gestion des bureaux :	\$ 3 285 862.96
Marketing et Communications :	\$ 2 631 869.03
Développement des Talents :	\$ 1 208 231.39
Technologies et Opérations :	\$ 7 494 785.38

Revenus

GOUVERNEMENT DE L'ONTARIO	FONDS AUTO-GÉNÉRÉS
Subvention opérationnelle : \$ 28 432 400.00	Cablodistributeurs : \$ 1 320 000.00
Allocation reçue dans le cadre de l'Entente Canada-Ontario : \$ 2 605 000.00	Commercialisation du LUV : \$ 600 000.00
AODA : \$ 657 000.00	Abonnements IDÉLLO : \$ 300 000.00
Subvention d'immobilisation : \$ 1 750 000.00	YouTube : \$ 150 000.00
	Autres : \$ 2 831 306.19

AUTRES FONDS (FMC, FNO)	APPORTS REPORTÉS
Subvention : \$ 1 013 722.75	Reports : \$ 3 284 380.07

2.3. L'organisation en un coup d'œil

Ce tableau présente de façon succincte les différents secteurs d'activités de l'organisation. Vous trouverez à la [Section 6](#) du présent document notre Plan relatif aux ressources humaines, ainsi que l'organigramme.

SECTEUR	CONTENU ET DISTRIBUTION	APPRENTISSAGE NUMÉRIQUE	MARKETING - COMMUNICATIONS & PHILANTHROPIE	TECHNOLOGIES ET OPÉRATIONS	DÉVELOPPEMENT DES TALENTS	SERVICES FINANCIERS
MANDAT DU SECTEUR	Concevoir, produire et acquérir du contenu aligné sur la stratégie mise en place, et assurer sa distribution stratégique pour viser le bon public sur toute plateforme	Faire de GMTFO un leader et un partenaire reconnu de la transformation de l'éducation en Ontario et au Canada	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 afin d'assurer l'engagement, le maintien et le développement des meilleurs talents au sein de GMTFO	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	Co-production et acquisition Créations TFO multiplateformes Distribution omnicanal Promotions et Projets spéciaux	Développement des marchés éducatifs Relations avec la communauté éducative Contenu éducatif et pédagogique Plateforme numérique d'apprentissage Développement d'initiatives éducatives	Marketing Communications corporatives et stratégiques Stratégies médias sociaux Philanthropie, partenariats, opportunités d'affaires et télédistribution	Solutions et optimisation Infrastructure et service aux utilisateurs Services du Laboratoire d'Univers Virtuels Gouvernance de données et bureau de projets	Administration et gestion des activités liées aux talents de l'entreprise Recrutement et développement des talents Gestion des exigences du cadre législatif	Services financiers Services administratifs et d'approvisionnements Services juridiques

3. Lecture de l'environnement

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

3.1. Les grandes tendances

Grandes priorités d'ÉDU

- STIM (les mathématiques avec les nouveaux programmes-cadres, le codage, les sciences...)
- les compétences transférables (esprit critique, autonomie, littératie numérique)
- la littératie financière
- l'éducation environnementale, comprenant 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
- l'équité à travers la représentation et le respect des diversités et les perspectives autochtones
- les produits éducatifs numériques

4^e Révolution industrielle

- Transformation sociale :
 - des espaces d'apprentissage axés avant tout sur le développement de compétences et le bien-être
 - un apprentissage par projet
 - de la flexibilité et de la mobilité
 - de nouvelles compétences recherchées : créativité, communication, pensée critique, collaboration, connaissance de soi
 - de nouveaux domaines clés : anglais, philosophie, langues étrangères + STIAM
 - la personnalisation de l'expérience en entreprise, l'épanouissement et le développement pour les emplois de demain
 - un apprentissage en continu
 - la disparition des carrières traditionnelles, structurées et suivant des échelles : augmentation du nombre et de l'utilisation des travailleurs occasionnels
- Transformation technologique :
 - démocratisation de l'automatisation/robotique
 - utilisation accrue de l'intelligence artificielle dans tous les domaines
 - dématérialisation de la technologie et migration vers l'infonuagique
 - Internet des objets avec la montée en puissance des objets connectés
 - économie du partage (AirBnB, Uber, Blockchain)

- la place de plus en plus importante des GAFAM
- OTT (service par contournement) continue à prendre de l'ampleur
- Transformation idéologique et éthique :
 - 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

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
- Priorités du gouvernement de l'Ontario :
 - les élèves du secondaire devront suivre deux cours en ligne donnant droit à un crédit pour obtenir leur diplôme. Entrant en vigueur à la rentrée de la cohorte de 9^e année de septembre 2020, 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 données²
 - le lancement du Programme d'amélioration de la bande passante, afin que l'ensemble des élèves et éducateurs des quatre coins de l'Ontario aient accès d'ici septembre 2021 à une connexion internet sécurisée, abordable, fiable et rapide³
 - Dans le cadre du *Plan d'action de l'Ontario pour la protection, le soutien et la relance* du 5 novembre 2020⁴ :
 - un financement de 54 millions \$ en 2020-2021 pour augmenter les effectifs du personnel des conseils scolaires - directions, directions adjointes et personnel administratif - pour mieux assurer et superviser l'apprentissage à distance
 - un financement de 15 millions de dollars pour acheter de la technologie et environ 30 000 appareils pour les élèves
 - un investissement de 7 millions \$ sur trois ans pour fournir aux élèves et au personnel enseignant du palier élémentaire de nouveaux outils d'apprentissage en ligne en langue, mathématiques, sciences et études sociales
 - un investissement de 59,5 millions\$ sur 3 ans dans la micro certifications pour permettre aux apprenants 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

² <https://groupemediatfo.org/espace-medias/un-projet-de-loi-sur-lotelfo-depose-a-queens-park>

³ 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

⁴ <https://budget.ontario.ca/fr/2020/contents.html>

Francophonie

- Une francophonie très diversifiée en fonction des villes et des régions en Ontario⁵
- Lutter contre l'insécurité linguistique auprès des jeunes francophones et francophiles pour soutenir la promotion de la langue française en Ontario et limiter le décrochage culturel⁶
- 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'adoption par le gouvernement fédéral d'un plan d'action qui vise à augmenter le taux de bilinguisme au Canada pour le faire passer de 17,9 % à 20 % d'ici 2036 : le taux d'anglophone bilingues vivant à l'extérieur du Québec devra passer de 6,8% à 9%
- L'attente de la nouvelle Politique d'aménagement linguistique et culturelle
- 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

Médias

- Le ralentissement de l'abonnement TV (phénomène du *Cord-Cutting*) au profit d'une consommation sur appareils mobiles (-11%)
- L'ambition de YouTube, Facebook et Netflix de devenir la « télévision du 21^e siècle » : lancement de Facebook Watch et YouTube TV
- 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 et des plateformes de distribution :
 - « découvrabilité »
 - baisse de confiance des citoyens envers les médias : problématique des « fausses nouvelles » et de la recherche de la vérité
 - chaque citoyen est un producteur de contenus
 - les distributeurs comme Netflix, Amazon, Apple, Facebook, YouTube sont devenus des producteurs de contenus originaux pour se démarquer de leurs concurrents
- L'utilisation d'algorithmes prédictifs pour déterminer les recommandations aux utilisateurs sur les plateformes de streaming, ainsi que pour l'acquisition et la création de contenus
- La place et le rôle des médias publics dans un écosystème de communication transformé avec des citoyens du numérique :
 - financement obligatoire contesté dans certains pays
 - remise en cause de la neutralité des contenus proposés
- Révision de la Loi sur la radiodiffusion⁷ pour soutenir un système de radiodiffusion plus fort, plus inclusif et plus compétitif

⁵ <https://www.ontario.ca/fr/page/profil-de-la-population-francophone-de-lontario-2016>

⁶ <http://www.edu.gov.on.ca/fre/document/policy/linguistique/guide/index.html>

⁷ <https://www.canada.ca/fr/patrimoine-canadien/nouvelles/2020/11/soutenir-un-systeme-de-radiodiffusion-plus-fort-plus-inclusif-et-plus-competitif.html>

Environnement de travail

- Un marché de l'emploi actif, 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 :
 - des espaces pour se concentrer, des espaces de collaboration, etc.
 - le concept d'hoteling permettant aux employés d'occuper les espaces en fonction de l'activité à réaliser
 - l'émergence du travail à distance suite à la COVID-19

Politique

- Le poids financier et économique de la COVID-19 sur les gouvernements :
 - Canada - Budget fédéral 2019 : 355.6 milliards \$ vs. Coûts estimés COVID-19 : 929.7 milliards \$
 - Ontario⁸ - augmentation critique du déficit pour 2020-21 : 38,5 milliards \$ (vs. 9.2 milliards \$ en 2019-20), due à la baisse des revenus par rapport à 2019-20 et à la mise en place de mesures exceptionnelles pour soutenir le système de santé publique, les entreprises et les ménages (45 milliards \$ sur 3 ans selon le *Plan d'action de l'Ontario pour la protection, le soutien et la relance*)
 - augmentation du chômage - de 5,5% à 9,5%
 - inflation avec le risque d'une récession
- Vote de la loi 197 par l'Assemblée législative de l'Ontario visant à favoriser la reprise économique face à la COVID-19 : modification d'une vingtaine de lois provinciales afin de simplifier les réglementations dans les domaines de la construction, logement, environnement, transports... Le loi porte également sur l'alimentation et l'agriculture, la gouvernance municipale, l'éducation, les services judiciaires et la protection des consommateurs

⁸ <https://budget.ontario.ca/fr/2020/contents.html>

3.2. Faits saillants de l'environnement interne et externe

FORCES

FAIBLESSES




<ul style="list-style-type: none"> • Notre engagement envers la francophonie en milieu minoritaire • Notre créativité • Diversité de l'EdG et de l'organisation • Plan stratégique établi pour 3 ans (1er avril 2019 au 31 mars 2022) • Agilité de l'entreprise à s'adapter et à se repositionner face à son environnement et ses publics cibles → Culture d'amélioration continue • Incubateur d'innovation et d'expérimentation • Expertise technologique et numérique • 30 ans d'expertise en contenu et télévision éducative • Précurseur en apprentissage numérique • Compréhension de l'environnement éducatif en Ontario • Contenus ludo-éducatifs de qualité alignés sur les priorités du ÉDU et le Curriculum, qui reflètent la diversité de notre société et mettent l'emphase sur les compétences d'employabilité • Plateforme numérique sécuritaire et réseau de distribution numérique puissant • Installations techniques dont le LUV • Réputation et la force de nos marques (TFO, Mini) • Reconnaissance de notre valeur ajoutée (ÉDU, médias publics...) • Présence en Ontario et au Canada • Partenariat avec La Cité et l'UOF • L'autorité de donner des crédits pour les cours en ligne par la Loi 	<ul style="list-style-type: none"> • Forte dépendance vis-à-vis de la subvention d'ÉDU • Investissement de ressources pour l'innovation • Planification et gestion de projet • Transfert de connaissances ("mémoire corporative") • Clarté des rôles et responsabilités pour assurer l'imputabilité • Niveau et répartition de la charge de travail • Équilibre vie professionnelle vs. vie personnelle • Connaissance approfondie et ciblée de nos clients, de nos marchés • Écarts dans nos flux de travail (ex. Louise) • Offre et stratégie de distribution • Positionnement sur les 13 ans et + (lacune sur les contenus pour les 15 ans et +)
<ul style="list-style-type: none"> • Crise de la COVID-19 : <ul style="list-style-type: none"> ◦ Importance et du rôle d'un média public ◦ Intérêt pour l'apprentissage à distance ◦ Importance du numérique : <ul style="list-style-type: none"> ■ équiper chaque élève en Ontario et au Québec avec une tablette ■ transition entre espace physique et espace virtuel (à considérer le travail à distance et les économies des coûts de location dans le futur) ◦ Développement de contenu pour des cours en ligne ◦ Développement de partenariats stratégiques ◦ Modification du marché de l'emploi avec augmentation du chômage : élargissement du pool de talents • Financements supplémentaires (ex. Entente Canada-Ontario 2019-2022 ; Plan numérique du Québec ; LOE ; Philanthropie de la part des entreprises privées...) • Prise de conscience sur l'importance de la diversité, l'inclusion, la représentativité avec positionnement et engagement des jeunes • Technologie : <ul style="list-style-type: none"> ◦ Domotique (objets connectés, notamment à travers la voix) ◦ Broadcast : migration vers l'IP ; 4k... • Demande accrue en produits éducatifs numériques • Demande accrue en contenu éducatif et pédagogique • Future Politique d'Aménagement Linguistique et Culturelle • Conclusion de La Cour Suprême en Colombie-Britannique sur l'égalité entre les conseils scolaires francophones et anglophones 	<ul style="list-style-type: none"> • Crise de la COVID-19 : <ul style="list-style-type: none"> ◦ Pressions sur les gouvernements pour réduire leurs déficits en 2021/22 afin de compenser les dépenses gouvernementales pour supporter l'économie ◦ Révision du Modèle d'affaires ◦ Changement des habitudes de consommation des publics cibles (ex. consommation de contenus sur mobile) ◦ Capacité à proposer du contenu pertinent à nos publics : <ul style="list-style-type: none"> ■ Catalogue des acquisitions réduits par la suspension des productions externes ■ Augmentation de la compétition (plateforme de streaming) ■ Demande de révision des droits de distribution et d'exploitation exclusifs ◦ Santé mentale de la société ◦ Restriction des déplacements au Canada et à l'étranger • Volonté de retourner à un enseignement plus traditionnel : cours très formatés diffusés à la télévision par exemple • Évolution de la réglementation sur les contenus jeunesse sur les plateformes de distribution • Exigences de la clientèle sur la protection des données personnelles • Perception de certains organismes vis-à-vis de TFO • Limite et faiblesse de la qualité du contenu enfance jeunesse éducatif

OPPORTUNITÉS

MENACES

3.3. Analyse des risques

GMTFO tient à jour un rapport d'évaluation des risques avec un suivi trimestriel 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 majeurs, potentiels ou actuels, identifiés, qui sont classés d'après les critères du rapport des risques du Conseil du Trésor/Conseil de gestion du gouvernement de l'Ontario.

CATÉGORIE	TITRE DU RISQUE	DESCRIPTION	NIVEAU	STRATÉGIE D'ATTÉNUATION	TENDANCE
MAIN D'OEUVRE	3 - Planification de la relève <i>Identifier les risques liés à la relève</i>	3b - Ne pas être en mesure de rencontrer nos objectifs stratégiques en raison du départ de hauts dirigeants clés pour l'entreprise	15	GMTFO dispose d'un plan de succession pour le Président en intérim qui lui permet de continuer à diriger l'organisation dans la réalisation des priorités stratégiques. GMTFO, avec l'appui du Conseil d'administration, collabore activement avec le Ministère de l'Éducation pour pourvoir les postes vacants.	
TECHNOLOGIE DE L'INFORMATION ET INFRASTRUCTURES	3 - Confidentialité et sécurité informatiques <i>Identifier les risques concernant la gestion d'informations sensibles/confidentiell es et la protection des données contre la corruption, le vol et tout autre accès non autorisé</i>	Accès non autorisé à des informations ou attaque par un rançongiciel	12	L'accès interne est protégé par une stratégie de verrouillage des accès à l'information ; les accès sont accordés selon les besoins liés à un poste. L'accès externe est protégé par une identification en deux étapes. L'accès physique au bureau de GMTFO est protégé par une carte d'accès électronique. Une formation à la cybersécurité est en place pour l'ensemble de l'entreprise. GMTFO est en train d'implémenter un "Contrôle d'accès basé sur les rôles" ("Role Based Access Control") afin que les employés aient accès aux données en fonction de leur rôle dans l'entreprise. GMTFO est en train de souscrire à une assurance cybersécurité et/ou à des services pour supporter GMTFO en cas d'attaque.	
TECHNOLOGIE DE L'INFORMATION ET INFRASTRUCTURES	4 - Équipement et matériel de TI <i>Cerner les risques concernant la maintenance, la mise à niveau ou le remplacement du matériel informatique Cerner les risques associés à un plan de continuité des activités ou de reprise après sinistre</i>	4b - GMTFO ne suit pas les progrès technologiques conformément aux normes de l'industrie, entraînant une dégradation de la qualité du contenu produit ; affectant ainsi négativement l'audience de GMTFO	16	Le "LUV" a été développé par GMTFO pour réduire les coûts de production. Pour continuer à produire le contenu de qualité attendu par les "utilisateurs" de GMTFO, GMTFO doit se tenir au courant des avancées technologiques des plates-formes médias, comme la technologie 4K. Par conséquent, dans le cadre de ce Plan d'affaires, GMTFO demande que les critères de financement soient assouplis pour que ces fonds puissent être utilisés pour des dépenses opérationnelles liées aux nouvelles technologies basées sur un modèle "nuagique". Au fil du temps, un investissement important dans la technologie du LUV sera nécessaire pour que GMTFO reste pertinent. Des discussions au niveau de la Haute direction et du Conseil d'administration sont en cours. Cela constituera la base des futurs plans stratégiques de GMTFO.	

				<p>Certains des systèmes de GMTFO sont issus d'un modèle "nuagique", ce qui garantit à GMTFO de rester à jour. Cependant, cette technologie s'inscrit dans les dépenses opérationnelles, alors que la mise à niveau technologique de GMTFO est financée par le Ministère de l'Éducation à condition que ces dépenses soient capitalisables, ce qui entrave la capacité de GMTFO à entreprendre les investissements technologiques nécessaires pour rester compétitif. (voir section 9.2.2.1)</p>	
--	--	--	--	--	--

4. 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 4e révolution industrielle pour favoriser l'employabilité
- 3 Évolution à vitesse grand V des habitudes de consommation des médias dans le contexte de la 4e révolution industrielle
- 4 Enrichissement et découvrabilité de la masse critique de l'espace francophone numérique
- 5 Potentiel de changement des 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

5. Mise à jour du Plan triennal 2019-2022

5.1. 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 employés, 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 ;
3. la mise en place d'une structure spécifique pour **la santé mentale des employés** ;
4. l'élaboration d'**un plan de retour aux bureaux évolutif** ;
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.

Notamment, nous portons attention, depuis le début de la crise, à l'impact de la COVID sur **nos opérations de production**, qui a engendré :

- la fermeture temporaire des studios, avec l'arrêt de la production de contenus maison et de nos activités commerciales du LUV (reprise progressive depuis le 19 mai avec pour objectif de rattraper notre retard) ;
- l'interdiction, puis la limitation des tournages à l'extérieur ;
- le bouleversement de notre calendrier éditorial, avec une inquiétude sur notre capacité à répondre à nos engagements envers le FMC.

Nous avons dû réviser nos modes de production : équiper et former le personnel à tourner seul depuis son domicile sans le support maquillage, éclairage, accessoire, etc., et ajuster notre ligne éditoriale. À titre d'exemple, notre franchise 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, d'émissions en direct, etc. GMTFO s'assure ainsi d'informer les francophones et francophiles au sujet de l'évolution de la situation, mais également de renforcer les liens au sein de la communauté.

Dans le même temps, GMTFO collabore activement avec ÉDU afin de favoriser la continuité des apprentissages à la maison suite à la fermeture des écoles en adaptant son offre et ses canaux de distribution : IDÉLLO, BOUKILI, TFO.org, chaîne TFO. Il a mis gratuitement à disposition des enseignant.e.s et des familles ses ressources et services éducatifs et a mobilisé ses équipes dans le cadre de sa campagne *Camp TFO en famille* - qui a été reçue très positivement :

- +3 millions de personnes atteintes ;
- +126% de croissance des audiences à la télévision ;
- +530% du nombre de sessions sur IDÉLLO et BOUKILI.

Plus largement, l'impact de la COVID soulève de nombreuses questions et incertitudes, que notre Comité Post-COVID est en train d'examiner, principalement sur les points suivants :

- **nos revenus** avec la baisse de certains revenus auto générés vs. obtention de financements additionnels liés aux nouvelles opportunités (ex. philanthropie) ;
- **l'évolution de notre modèle d'affaires** avec l'essor de l'apprentissage à distance et l'opportunité que représente le développement de contenus pour les cours en ligne ;
- **la disponibilité de contenus de haute qualité et pertinents** pour nos publics cibles, suite à la suspension des productions, la forte concurrence sur certains segments et l'augmentation des droits exclusifs ;
- **la transition entre espace physique et espace virtuel à long terme** incluant l'opérationnalisation du travail à distance en fonction des besoins de l'entreprise et la réflexion sur la taille et la localisation des bureaux ;
- **l'alignement de notre stratégie de recrutement** aux nouvelles réalités du marché.

5.2. Initiatives majeures

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

La lecture de l'environnement ([section 3](#)) et la prise en considération de l'impact de la COVID-19 ([section 5.1](#)) ont contribué à guider l'équipe de direction dans le choix des initiatives suivantes.

POURUIVRE L'ENRICHISSEMENT DES RELATIONS ET PARTENARIATS AVEC LES COMMUNAUTÉS ÉDUCATIVES

AXES 1 & 2

2019-2020	2020-2021	2021-2022
<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en oeuvre des partenariats stratégiques entre IDÉLLO et les conseils scolaires de langue française et de langue anglaise de l'Ontario • Développer de nouveaux partenariats et relations d'affaires avec des intervenants de l'éducation dans les autres provinces (Québec, Manitoba, Nouveau-Brunswick) • Développer et financer des nouvelles initiatives soutenant les programmes FLS (ex. projet Français sans frontières, ateliers CECR, webinaires...) 	<ul style="list-style-type: none"> • Suite à la fermeture des écoles en raison de la COVID-19, supporter le gouvernement dans la continuité de l'apprentissage des élèves • Développer de nouveaux partenariats éducatifs avec les conseils scolaires et organismes éducatifs en Ontario • Mettre en oeuvre le partenariat avec La Cité, l'UOF et Cadre 21 concernant des programmes de développement professionnel en enseignement : développer des formations en ligne qui 	<ul style="list-style-type: none"> • Pérenniser le contenu et les activités soutenant la continuité des apprentissages à la maison tels que webinaires enfants et parents, programmation ciblée, contenus d'accompagnement éducatif... principalement pour la plateforme IDÉLLO • Poursuivre la mise en oeuvre du partenariat avec La Cité, l'UOF et Cadre 21 concernant des programmes de développement professionnel en

	<p>correspondent aux enjeux prioritaires auxquels font face les enseignants et enseignantes des écoles de langue française de l'Ontario</p> <ul style="list-style-type: none"> • Encourager la création d'espaces collaboratifs de créativité 	<p>enseignement : développer des formations en ligne qui correspondent aux enjeux prioritaires auxquels font face les enseignants et enseignantes des écoles de langue française de l'Ontario</p> <ul style="list-style-type: none"> • Poursuivre les projets développés dans le cadre des espaces collaboratifs de créativité et/ou de partenariats avec les conseils scolaires et organismes d'éducation
--	--	---

REPOSITIONNER LA STRATÉGIE DE PRODUCTION ET DE DISTRIBUTION DE NOS CONTENUS

AXES 1 & 2

2019-2020	2020-2021	2021-2022
<ul style="list-style-type: none"> • Revoir notre identité visuelle afin d'élargir notre empreinte et atteindre au mieux notre auditoire • Élaborer la stratégie de contenus globale de GMTFO • Axer nos productions, co-productions et acquisitions de contenus (hors cinéma) sur l'apprentissage des compétences d'employabilité, en mettant un accent particulier sur la pensée critique et la résolution de problèmes 	<ul style="list-style-type: none"> • Lancer le nouveau positionnement et l'image de marque de GMTFO (incluant ses franchises) • Créer la première stratégie intégrée omnicanal, plaçant l'utilisateur au centre de notre stratégie de distribution • Développer une nouvelle offre IDÉLLO Famille, proposant une expérience d'apprentissage en ligne pour les parents désirant appuyer l'apprentissage de leur enfant (avec un accès gratuit en Ontario) • Actualiser la stratégie de contenu : <ul style="list-style-type: none"> ○ cibler ○ poursuivre la productions, co-production et l'acquisition de contenus sur l'apprentissage des compétences d'employabilité ○ explorer une nouvelle stratégie pour les 13 ans et + • Réaliser un audit sur les processus reliés à la production et mettre en place les 	<ul style="list-style-type: none"> • Activer la stratégie de distribution omnicanal axée sur le client qui, grâce aux données récoltées par la veille économique, permet à GMTFO de propulser ses contenus à travers des canaux de distribution interconnectés : mettre les bons contenus sur les bonnes plateformes au bon moment en fonction des publics visés • Actualiser la stratégie de contenu : <ul style="list-style-type: none"> ○ poursuivre la productions, co-production et l'acquisition de contenus sur l'apprentissage des compétences d'employabilité ○ poursuivre la nouvelle stratégie pour les 13 ans et + • Finaliser la refonte de la production (en lien avec la mise en place de la nouvelle stratégie de vente et l'optimisation des coûts de la grille de programmation)

	<p>recommandations (en lien avec la révision de la stratégie de vente et l'analyse des coûts de la grille de programmation)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place une Charte de gouvernance dans le cadre de co-productions 	
--	---	--

CRÉATION, ADMINISTRATION ET COORDINATION DES PROGRAMMES D'ENSEIGNEMENT À DISTANCE EN LANGUE FRANÇAISE

AXES 1, 2 & 3

2019-2020	2020-2021	2021-2022
	<ul style="list-style-type: none"> • Développer avec ÉDU, MAFO, TVO, la structure de gouvernance pour l'élaboration du Plan d'affaires lié aux mandats élargis de TVO et GMTFO • Participer aux consultations menées par ÉDU auprès des conseils scolaires, des consortiums des conseils scolaires, aux syndicats de personnel enseignant, aux intervenants catholiques et francophones et aux partenaires autochtones pour arrimer notre nouveau mandat • Élaborer un plan d'affaires conjoint avec TVO définissant la stratégie de mise en oeuvre de l'apprentissage en ligne et les ressources nécessaires • Mettre en oeuvre les actions proposées dans le plan d'affaires, répondant à l'objectif premier d'offrir aux élèves du palier secondaire deux cours en ligne dès la rentrée de septembre 2021 • Développer un prototype de module d'apprentissage intégrable à des cours en ligne et des séries éducatives 	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en œuvre les actions décrites dans les plans d'affaires en lien avec le mandat élargi de GMTFO, afin d'aider les conseils scolaires à répondre à l'exigence des deux crédits en ligne obligatoires pour l'obtention du diplôme, à partir de la cohorte d'élèves entrés en 9^e année au cours de l'année scolaire 2020-21 • Développer pour les élèves et le personnel enseignant du palier élémentaire des modules d'apprentissage en ligne, à la demande d'ÉDU • Développer des objets d'apprentissage intégrables à des cours en ligne : jeux d'apprentissage virtuel immersif et séries éducatives • Élaborer un plan d'affaires spécifique sur la question du transfert et de l'intégration de la partie francophone d'ILC - le Centre d'études indépendantes (CEI) - de TVO à GMTFO • Obtenir un numéro d'école

ASSURER LA MISE EN OEUVRE DU PARTENARIAT AVEC L'UOF ET LE CARREFOUR FRANCOPHONE DU SAVOIR ET DE L'INNOVATION

AXES 1, 2 & 3

2019-2020	2020-2021	2021-2022
<ul style="list-style-type: none"> ● Évaluer les futures opportunités de collaboration avec l'UOF 	<ul style="list-style-type: none"> ● Élaborer conjointement une vision claire d'une collaboration académique entre GMTFO et l'UOF : <ul style="list-style-type: none"> ○ offre de cours de développement professionnel et de formation continue ○ contenus de cours en ligne ○ collaboration sur la recherche et la publication ○ exploration de sources de financement ● Accompagner le développement de l'infrastructure technologique et numérique de l'UOF jusqu'à leur autonomie ● Faire de GMTFO le co-créateur et le co-fondateur du Carrefour francophone du savoir et de l'innovation 	<ul style="list-style-type: none"> ● Consolider le partenariat académique entre GMTFO et l'UOF : <ul style="list-style-type: none"> ○ offre de cours de développement professionnel et de formation continue ○ contenus de cours en ligne ○ collaboration sur la recherche et la publication ○ GMTFO, incubateur de talents pour l'UOF ○ demande de financement ● Poursuivre l'accompagnement du développement de l'infrastructure technologique et numérique de l'UOF jusqu'à leur autonomie

GARANTIR LA PÉRENNITÉ DE L'ORGANISATION

AXE 3

2019-2020	2020-2021	2021-2022
<ul style="list-style-type: none"> ● Augmenter nos revenus auto générés : <ul style="list-style-type: none"> ○ réaliser un audit de nos revenus issus des câblodistributeurs ○ développer une stratégie marketing vis-à-vis des câblodistributeurs ○ optimiser la gestion des chaînes YouTube pour limiter les impacts des changements d'algorithme 	<ul style="list-style-type: none"> ● Augmenter nos revenus auto générés : <ul style="list-style-type: none"> ○ déployer la nouvelle stratégie vis-à-vis des câblodistributeurs, incluant la réorganisation des équipes et des responsabilités ○ revoir la stratégie de ventes de publicité 	<ul style="list-style-type: none"> ● Augmenter nos revenus auto générés : <ul style="list-style-type: none"> ○ activer la stratégie de distribution omnicanal permettant l'amplification de nos opportunités d'affaires par l'accroissement de nos publics et la monétisation de plateformes soutenue par une masse critique [supportée par le plan technologique]

<ul style="list-style-type: none"> ○ pérenniser nos subventions FMC en tant que producteur et diffuseur ○ mettre en oeuvre la stratégie d'affaires d'IDÉLLO (vente d'abonnements au Québec ; explorer de nouvelles opportunités) ● Développer une stratégie de rémunération pour assurer la compétitivité des conditions de travail et de rémunération globale de GMTFO ● Mettre en oeuvre un plan d'action pour combler les postes ouverts (environ 30 postes) afin d'alléger la pression sur les équipes en place ● Accélérer le virage vers la prise de décision éclairée par la donnée et gagner en efficacité opérationnelle dans le but d'améliorer et de personnaliser l'expérience de nos publics cibles et de nos équipes internes : <ul style="list-style-type: none"> ○ moderniser les systèmes d'entreprise : implémentation de Business central ○ créer la plateforme décisionnelle 	<ul style="list-style-type: none"> ○ optimiser la gestion des chaînes YouTube pour limiter les impacts des changements de politiques ○ réaliser un plan d'affaires pour évaluer les opportunités et les coûts associés pour déterminer la rentabilité de la vente de contenu ○ pérenniser nos subventions FMC en tant que producteur et diffuseur ○ élaborer une nouvelle stratégie d'affaires d'IDÉLLO ● Mettre en oeuvre une stratégie de développement des talents axée sur l'expérience-employé (voir section 6) et l'excellence opérationnelle ● Mettre en oeuvre une stratégie analytique pour favoriser les décisions d'affaires plus éclairées, plus efficaces et plus réfléchies grâce à la donnée : <ul style="list-style-type: none"> ○ moderniser les systèmes d'entreprise : implémentation de Céri dian ○ renforcer la qualité des données dans notre système de production et de distribution LOUISE ○ assurer la pertinence et la qualité des données des plateformes IDÉLLO et BOUKILI ● Assurer notre conformité quant à la gestion et la sécurité des données clients 	<ul style="list-style-type: none"> ○ déployer la stratégie de ventes de publicité ○ appliquer les recommandations issues du plan d'affaires concernant la vente de contenu ○ pérenniser nos subventions FMC en tant que producteur et diffuseur ○ poursuivre la nouvelle stratégie d'affaires d'IDÉLLO ○ développer une stratégie de commercialisation des contenus éducatifs pour l'apprentissage en ligne ● Faire de GMTFO un employeur de choix (voir section 6) ● Poursuivre de déploiement de la stratégie analytique ● Favoriser l'excellence opérationnelle au sein de l'entreprise afin de maximiser les performances en matière de productivité, de qualité des produits et de réduction des coûts ● Encourager l'innovation par l'intelligence pédagogique et l'expérience virtuelle en faveur de l'éducation
--	---	--

ANCER LA PHILANTHROPIE DANS NOTRE STRATÉGIE D'ENTREPRISE POUR QU'ELLE DEVIENNE UNE SOURCE DE REVENUS PÉRENNE

AXE 3

2019-2020	2020-2021	2021-2022
<ul style="list-style-type: none"> • Création de la Direction Développement de la Philanthropie, des Partenariats et Opportunités d'Affaires 	<ul style="list-style-type: none"> • Développer la structure et la culture du département Philanthropie, Partenariats et Opportunités d'affaires • Démontrer la pertinence des nouveaux revenus et fixer les objectifs financiers • Devenir un partenaire de choix auprès des entreprises, fondations et particuliers 	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place la stratégie Philanthropie

6. Plan relatif aux ressources humaines

GMTFO fournit des efforts conséquents pour s'adapter aux nouvelles réalités internes et au marché de l'emploi ontarien. Afin de répondre aux besoins stratégiques de GMTFO, le secteur Développement des Talents crée et met en œuvre 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.

Ces stratégies s'articulent autour de 3 grands objectifs :

- Élaborer, recommander, mettre en oeuvre et surveiller les stratégies, les procédures et les pratiques visant toutes les activités liées aux ressources humaines, en soutien aux objectifs stratégiques de GMTFO ainsi qu'à toutes les lois applicables ;
- Créer et mettre en place des stratégies de gestion des talents (développement, rétention, relève) afin d'assurer le développement des ressources humaines de l'entreprise ;
- Offrir des services consultatifs aux gestionnaires et employés concernant la mise en œuvre et l'administration des politiques, des procédures, des pratiques et des systèmes opérationnels.

6.1. Alignement stratégique

Initiatives majeures	2020-2021	2021-2022	2022-2023
<i>Créer et maintenir une expérience-employé qui assurera la rétention et l'engagement des talents de l'organisation, ainsi que l'attraction des meilleurs candidats externes</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Créer et mettre en oeuvre une stratégie de développement des talents axée sur l'expérience-employé • Créer et mettre en place un plan de communication sur l'expérience-employé 	<ul style="list-style-type: none"> • Améliorer l'expérience-employé en mettant en place des initiatives et programmes qui rencontrent les attentes des employés et les tendances innovantes du marché du travail • Développer et réaliser des sondages auprès des employés pour mesurer le taux d'engagement • Entamer des démarches pour assurer la reconnaissance externe de GMTFO comme employeur de choix (culture organisationnelle positive et innovante favorisant l'engagement, le développement et le bien-être des employés, réputation auprès de futurs employés, reconnaissance par 	<ul style="list-style-type: none"> • Créer une stratégie de secteur 2022-2025 afin d'assurer le développement des compétences de l'avenir chez les talents de l'entreprise

		des entreprises/meneurs d'opinion)	
Assurer la compétitivité des conditions de travail et de la rémunération globale	<ul style="list-style-type: none"> Continuer la mise en place de la stratégie de rémunération pour les employés non-syndiqués Assurer la négociation d'une convention collective qui fournit des conditions de travail justes et équitables aux employés GCM 	<ul style="list-style-type: none"> Effectuer une étude de marché sur la rémunération globale des postes non-syndiqués et créer une stratégie pour mettre en oeuvre les changements nécessaires selon les résultats Assurer la négociation d'une convention collective qui fournit des conditions de travail justes et équitables aux employés UNIFOR 	<ul style="list-style-type: none"> Assurer la négociation d'une convention collective qui fournit des conditions de travail justes et équitables aux employés GCM
Fournir des outils, de l'accompagnement et de la formation pour augmenter les compétences des gestionnaires	<ul style="list-style-type: none"> Fournir de la formation, du développement et des opportunités d'échanges aux gestionnaires afin d'augmenter leurs compétences en leadership Créer et mettre en oeuvre un programme d'intégration complet pour les nouveaux gestionnaires 	<ul style="list-style-type: none"> Établir et communiquer des attentes communes de performance, leadership et comportement pour 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 Élaborer et mettre en oeuvre une stratégie de développement commune pour les gestionnaires à tous les niveaux Continuer à fournir de l'accompagnement aux gestionnaires
Promouvoir et soutenir une culture performante, respectueuse et collaborative au sein de l'organisation	<ul style="list-style-type: none"> Mettre en place un système de gestion et d'évaluation du rendement Assurer la mise en oeuvre d'une stratégie de développement pour les employés 	<ul style="list-style-type: none"> Aligner le rendement et la rémunération pour les employés non-syndiqués Élaborer et communiquer les attentes de performance et de comportement à l'entreprise Élaborer une stratégie d'inclusion à l'échelle de GMTFO Élaborer une stratégie de réalignement de la culture TFO 	<ul style="list-style-type: none"> Élaborer et mettre en place une stratégie de développement des employés afin de développer les compétences clés pour l'avenir Promouvoir et intégrer les attentes de performance à l'entreprise Mettre en oeuvre une stratégie d'inclusion à l'échelle de GMTFO Mettre en oeuvre la stratégie de réalignement de la culture TFO
Améliorer les services, les processus et le fonctionnement du secteur Développement des Talents	<ul style="list-style-type: none"> Mettre en oeuvre les modules de gestion des talents de Céri dian 	<ul style="list-style-type: none"> Revoir les processus, la structure et les services du secteur 	

À noter qu'une réorganisation de la structure organisationnelle de l'entreprise est prévue début 2021 afin de répondre aux attentes et aux besoins du mandat élargi de GMTFO.

6.2. Analyse des effectifs

Au 1^{er} avril 2020, Groupe Média TFO comptait 166 ETP (équivalent temps plein), répartis par secteur comme suit :

PRÉSIDENTE	APPRENTISSAGE NUMÉRIQUE	CONTENU ET DISTRIBUTION	SERVICES FINANCIERS	MARKETING ET COMMUNICATIONS	DÉVELOPPEMENT DES TALENTS	TECHNOLOGIES ET OPÉRATIONS	TOTAL
2	13	60	16	16	5	54	166

Pigistes

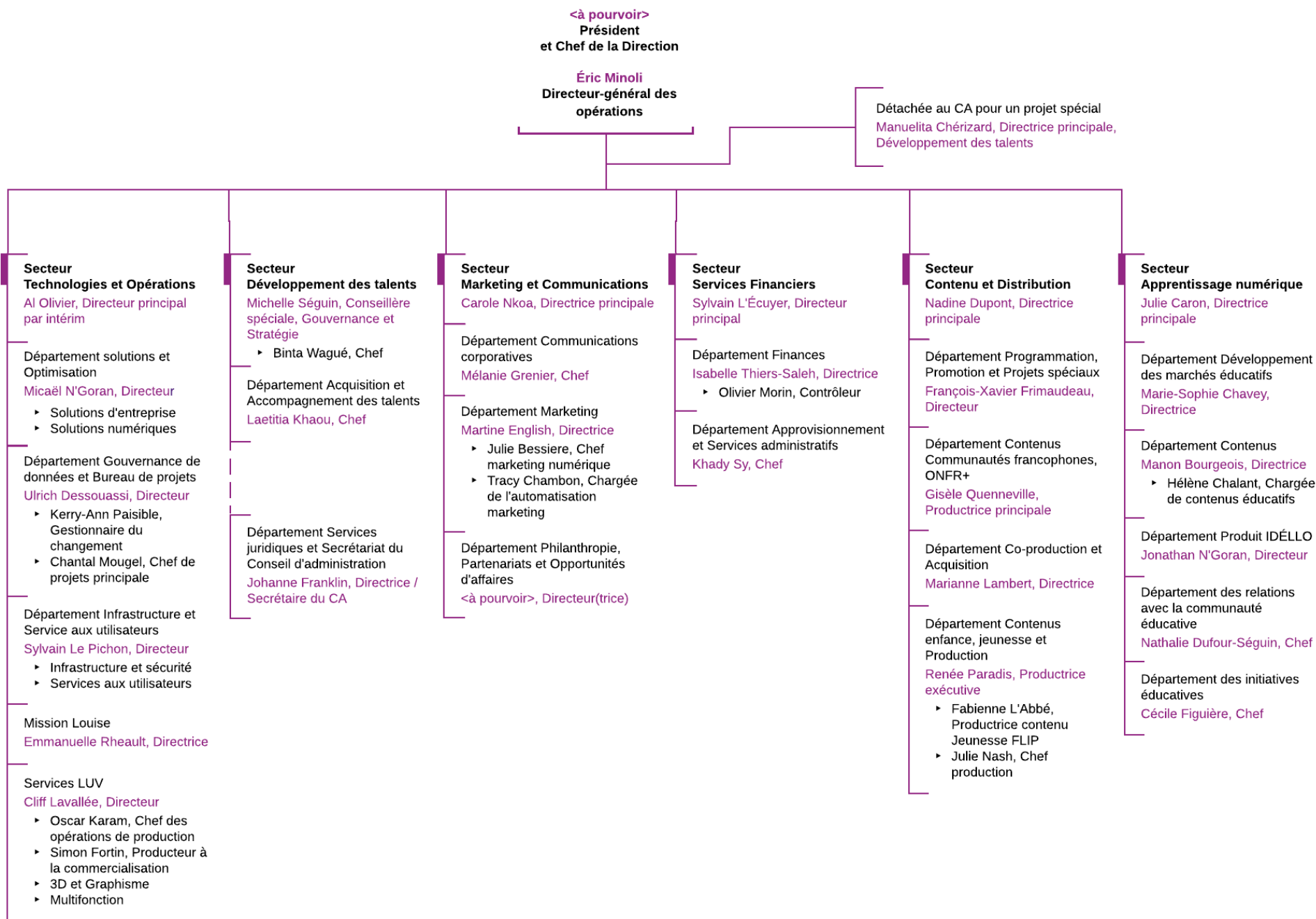
Au lieu d'engager du personnel technique à temps plein (caméraman, maquilleur...) et risquer des temps d'arrêt (*standby*), GMTFO utilise des pigistes pour palier aux absences des salariés (maladie, vacances) et renforcer les équipes lors des pics d'activité (plusieurs tournages planifiés le même jour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

Faits saillants sur les effectifs

Il est à noter pour l'année 2019-2020 :

- un taux de roulement volontaire de 11,06% sur l'année fiscale (soit une baisse de 47% par rapport à 2018-2019) incluant 23 démissions ;
- 94 embauches (contre 35 en 2018-2019 en raison des directives du Gouvernement de l'Ontario) ;
- une ancienneté moyenne de 5 ans (stabilité par rapport à 2018-2019) et un âge moyen de 40 ans (38 ans en 2018-2019) ;
- 4,9 jours d'absence en moyenne par employé pour maladie/incapacité (5,1 jours en 2018-2019).

6.3. Organigramme en date du 9 octobre 2020



7. Plan relatif à la technologie de l'information

Tout en continuant de maintenir et de faire évoluer les principaux composants de ses systèmes TI, GMTFO entend solidifier son leadership et son côté novateur dans le domaine du numérique en structurant l'organisation autour de la donnée et de l'intelligence artificielle, mais également en renforçant ses investissements stratégiques de mise à niveau de ses équipements technologiques. Pour les trois prochaines années, GMTFO a pour objectif de :

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

Cette démarche passe par :

- la création d'une stratégie analytique et technologique pour supporter l'implémentation de la distribution omnicanal : analyser les données clients collectées pour renforcer l'expérience-utilisateur, établir un parcours personnalisé et ainsi engager nos consommateurs,
- l'acquisition et le déploiement de la technologie 4K (UHD) au profit de la production et la distribution de contenu de qualité,
- l'innovation par l'intelligence pédagogique et l'expérience virtuelle en faveur de l'éducation,
- la modernisation de nos systèmes administratifs par l'implémentation de nouveaux systèmes :
 - de développement des affaires et service à la clientèle,
 - de gestion de projets,
 - de gestion de la documentation,
 - de planification des ressources de production,
- Établir une culture d'excellence et de qualité opérationnelle,
- la pérennisation des connaissances métiers par l'apprentissage continu.

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

Pour les trois prochaines années, nous souhaitons entreprendre une importante mise à niveau de notre infrastructure technologique, en inscrivant le remplacement de nos équipements arrivant en fin de vie dans un projet plus global. Pour continuer à produire et à distribuer des contenus de qualité, nous avons entrepris d'accélérer cette transformation technologique et d'axer nos efforts autour de l'acquisition et de l'implémentation de la technologie 4K (UHD). La mise à niveau était initialement prévue en 2027-2028, lors du déménagement des bureaux de GMTFO à Toronto, pour rejoindre l'Université de l'Ontario français dans le nouveau Carrefour francophone du savoir et de l'innovation. Cette décision nous permettra d'accomplir, dès à présent, nos objectifs d'engager davantage les élèves dans leur parcours d'apprentissage, d'améliorer leur performance et de développer des compétences transférables dont ils ont besoin pour répondre aux exigences économiques et sociétales

du monde d'aujourd'hui. L'annonce du gouvernement de confier à GMTFO la création de modules d'apprentissage en ligne pour les élèves de l'élémentaire et de cours en ligne pour ceux de la 9^e à la 12^e année, a confirmé nos intentions.

Projections des dépenses en immobilisation sur 10 ans

	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027	2027-2028	2028-2029	2029-2030	2030-2031
Subvention d'immobilisation de base	1 750 000 \$	1 750 000 \$	1 750 000 \$	1 750 000 \$	1 750 000 \$	1 750 000 \$	1 750 000 \$	1 750 000 \$	1 750 000 \$	1 750 000 \$
Fin de vie d'équipements : investissements supplémentaires prévisionnels	4 215 000 \$	3 460 000 \$	2 690 000 \$	1 100 000 \$	1 200 000 \$	1 300 000 \$	1 500 000 \$	1 700 000 \$	1 800 000 \$	2 000 000 \$

8. Plan de communications

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

Vision du positionnement stratégique

GMTFO est à l'avant-garde de l'apprentissage numérique et de la culture, et est un partenaire francophone de choix dans la transformation de l'éducation pour contribuer à rendre l'Ontario et le Canada plus compétitifs à l'ère de la 4^e révolution industrielle.

Objectif général 2022-2024

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

Grands champs d'actions en matière de positionnement stratégique

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

Principales activités prévues 2022-2024

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

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

6. Soutenir la génération de nouveaux revenus tels que les partenariats stratégiques avec le secteur privé et les initiatives à valeur éducative et culturelle ajoutée dirigées vers nos audiences grâce à des campagnes de philanthropie
7. Événements

Propulsion numérique des contenus

Dans un paysage en pleine explosion numérique, GMTFO franchit la nouvelle étape de sa réadaptation digitale vers son nouveau modèle de distribution optimisé : l'omnicanal, un réseau interconnecté de canaux qui propulse les contenus de GMTFO avec agilité et rapidité vers les publics ciblés et partageant des intérêts similaires.

Ce nouveau modèle de distribution s'articule autour de 4 axes :

1. Positionnement stratégique : stimuler la découvrabilité des contenus de GMTFO auprès des francophones et francophiles grâce à une nouvelle vision omnicanal développée pour optimiser la distribution des contenus sur un réseau de plateformes interconnectées entre elles, selon les intérêts des auditeurs
2. Propulsion des contenus : soutenir la découvrabilité des contenus éducatifs et culturels de GMTFO pour leur rayonnement numérique au Canada et à l'international et accueillir de nouveaux publics francophones et francophiles curieux de visionner nos contenus
3. Engagement : cultiver le lien affectif entre GMTFO et ses publics grâce à des campagnes culturelles et éducatives publiques pertinentes et utiles aux franco-ontariennes et franco-ontariennes
4. Connaissance de nos publics : être en mesure de comprendre les intérêts de nos auditeurs, les francophones et francophiles de l'Ontario et ailleurs au Canada pour assurer la pertinence de notre offre à leurs besoins

9. Projections 2022-2024

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

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

9.1. Projections financières sur 3 ans⁹

	2021-2022	2022-2023	2023-2024
Subvention opérationnelle de base	31 037 401 \$	31 037 402 \$	31 037 403 \$
<i>Base</i>	24 793 701 \$	24 793 702 \$	24 793 703 \$
<i>Fonds des priorités et des partenariats (FPP)</i>	3 638 700 \$	3 638 700 \$	3 638 700 \$
<i>Entente Canada-Ontario</i>	2 605 000 \$	2 605 000 \$	2 605 000 \$
AODA	657 300 \$	657 300 \$	657 300 \$
Demande de pérennité	- \$	- \$	- \$
Demande pour initiatives stratégiques	- \$	- \$	- \$
SUBVENTION OPÉRATIONNELLE DE BASE TOTALE	31 694 701 \$	31 694 702 \$	31 694 703 \$
	2021-2022	2022-2023	2023-2024
Subvention d'immobilisation de base	1 750 000 \$	1 750 000 \$	1 750 000 \$
<i>Base</i>	1 000 000 \$	1 000 000 \$	1 000 000 \$
<i>Fonds des priorités et des partenariats (FPP)</i>	750 000 \$	750 000 \$	750 000 \$
Demande unique - Fin de vie d'équipements	- \$	- \$	- \$
SUBVENTION D'IMMOBILISATION DE BASE TOTALE	1 750 000 \$	1 750 000 \$	1 750 000 \$
DEMANDE GLOBALE DE FINANCEMENT	33 444 701 \$	33 444 702 \$	33 444 703 \$

⁹ N'incluent pas la demande de financement pour l'apprentissage en ligne en lien avec l'élargissement du mandat de GMTFO, ni le financement supplémentaire pour le développement de modules d'apprentissage en ligne pour les élèves de l'élémentaire, demandé par d'ÉDU

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 reliés aux avantages sociaux représentent près de la moitié de nos coûts opérationnels, dont 8.5 million \$ rien que pour les salaires du personnel syndiqué, qui augmentent chaque année. Également, les contributions aux régimes de prestations déterminées augmenteront durant les 3 prochaines années en raison de l'écart observé entre nos obligations et le portfolio, qui en date du 31 mars 2020 faisait face à une réduction temporaire due à la réaction des marchés financiers face à la pandémie.

GMTFO doit revoir chaque année la priorisation de ses activités pour compenser l'augmentation de ses coûts fixes, avec à terme une mise à risque des activités principales de l'organisation, telles que la production et l'acquisition de contenu éducatif de qualité, en raison de la perte de sa main-d'œuvre spécialisée et qualifiée.

9.2. Demande de modification des critères du financement de base des dépenses d'immobilisation

La mise à niveau technologique de GMTFO est financée par le Ministère de l'Éducation à travers un financement dédié et conditionné ; les dépenses doivent être capitalisées sur la base de règles comptables strictes. Or, les fournisseurs de technologies de l'information ont changé leur modèle d'entreprise, passant d'un modèle de vente de logiciels, où les coûts sont capitalisés et amortis pendant la durée de vie utile du logiciel, à un modèle "nuagique" où les frais de licence sont répartis au cours de l'année. L'acquisition de ces nouvelles technologies s'inscrit alors dans les dépenses opérationnelles (et non plus en capital). Ce modèle permet aux fournisseurs de proposer des systèmes mis à jour régulièrement - contrairement au modèle "capitalisé" où la montée de version se fait uniquement au moment du changement du produit tous les 5 à 7 ans - ce qui permet un accès continu à un produit de dernière génération, limitant ainsi les failles de sécurité.

Cette situation nous a obligés à considérer d'autres fournisseurs, entraînant des perturbations dans la continuité des services proposés et des coûts supplémentaires liés à l'implémentation des nouveaux produits et à la formation des équipes. De même, les coûts d'investissement entre un modèle "capitalisé" et un modèle "nuagique" diffèrent. Le modèle "capitalisé" est beaucoup plus onéreux, et pèse à la fois sur notre subvention d'immobilisation (coût d'achat du produit), notre subvention opérationnelle (coût d'achat des licences et de la maintenance annuelle), ainsi que sur les coûts en personnel pour le maintien de l'infrastructure TI. À titre d'exemple, le remplacement de la téléphonie représente - hors frais de personnel et de l'infrastructure TI :

- un investissement de 512 000 \$ sur 7 ans par le modèle "capitalisé", comprenant un budget d'immobilisation de 400 000 \$ pour le remplacement de la téléphonie et un budget opérationnelle de 16 000 \$ par année pour la maintenance de l'équipement et la liaison pour les appels téléphoniques (soit un budget de 112 000 \$ sur 7 ans) ;
- un investissement de 315 000 \$ sur 7 ans par le modèle "nuagique" (solution complète pour 45 000 \$ par année).

GMTFO reçoit une subvention d'immobilisation s'élevant à 1 750 000 \$, avec les restrictions suivantes :

- 1 000 000 \$ - subvention de base - seules les dépenses capitalisées sont permises ;

- 750 000 \$ - subvention sous le *Priorities and Partnership Fund* - au-delà des dépenses capitalisées, les dépenses ponctuelles sont permises. Pour s'adapter au nouveau modèle commercial des fournisseurs, GMTFO demande que les critères de financement des besoins technologiques soient modifiés pour permettre à l'agence d'utiliser son financement de 1 million \$ pour des dépenses opérationnelles liées à ses besoins informatiques et à d'autres projets stratégiques importants. Il s'agit d'une stratégie d'atténuation importante permettant d'entreprendre les investissements technologiques nécessaires et pertinents pour rester compétitif. En offrant cette flexibilité, le gouvernement démontre sa priorité de réduire la bureaucratie de façon majeure.

Annexe A - Revue de l'année 2019-2020

Les mesures de performance des indicateurs présentées ci-après ont été établies 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.

Pour chaque indicateur, une notation à 3 niveaux a été privilégiée (les pastilles grises indiquent que le résultat n'est pas encore disponible) :

Niveau I - Bas → 0-50% de l'objectif atteint

Niveau II - Modéré → 51-89% de l'objectif atteint

Niveau III - Haut → +90% de l'objectif atteint

a. Mesures de la performance des axes stratégiques au 31 mars 2020

AXE	OBJ.	#	INDICATEUR	CIBLES AU 31 MARS 2022	RÉSULTATS AU 31 MARS 2020	COMMENTAIRES
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	3 projets ●	3 projets en cours de réalisation comprenant la signature de 4 partenariats avec l'AEFO (2), l'AFESSE et CPF-ON sur le Prix IDÉLLO, l'accompagnement des enseignants et des parents, et la promotion de l'apprentissage du français
		1.2	Taux de satisfaction des partenaires sur l'impact des projets en faveur de la mise en œuvre de la PAL	80%	Projets en cours ●	Pas d'évaluation possible car aucun projet n'était terminé au 31 mars 2020
	2	2.1	Indice de fréquentation de la plateforme IDÉLLO par les élèves en ON FL1	2,2	1,67 ●	
			Indice de fréquentation de la plateforme IDÉLLO par les élèves en ON FLS	1,4	1,76 ●	Très fort intérêt pour nos contenus FLS
			Indice de fréquentation de la plateforme IDÉLLO par les élèves au CANADA	2,2	1,73 ●	+15% en un an
			Indice de fréquentation de la plateforme IDÉLLO par les enseignants en ON FL1	3,6	2,22 ●	-7% en un an
			Indice de fréquentation de la plateforme IDÉLLO par les enseignants en ON FLS	2,9	3,05 ●	+53% : très fort intérêt pour nos contenus FLS
	Indice de fréquentation de la plateforme IDÉLLO par les enseignants au CANADA	3,6	3,00 ●	+20% en un an		

AXE	OBJ.	#	INDICATEUR	CIBLES AU 31 MARS 2022	RÉSULTATS AU 31 MARS 2020	COMMENTAIRES
1	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	1,3 milliard de vues	+81% : changement d'algorithme propulsant les performances de certains contenus, plus travail de recherche, d'analyse et de mise en oeuvre du projet d'optimisation de la découvrabilité sur YouTube
		2.2	Taux de consommation de notre chaîne TFO	1,4 AMM	1,2 AMM	Données très variables d'une saison à l'autre ; la performance au 3 ^e trimestre a négativement impacté la moyenne de l'année
				5 925 AvTime	6 751 AvTime	+14% : amélioration du temps moyen par auditeur en raison de la refonte de la stratégie de programmation
		2.3	Score de l'influence de GMTFO en francophonie	152	118	+18% par rapport à l'année de référence
2	3	3.1	Pourcentage de nos produits et services dont le contenu aborde au moins une des sept compétences d'employabilité	80%	52%	L'ensemble du contenu disponible sur la plateforme IDÉLLO n'est pas encore catégorisé ; cela ne veut pas dire pour autant que les contenus n'abordent pas les compétences d'employabilité. Ce travail dépend fortement des ressources allouées et de la gestion de la catégorisation des nouveaux contenus entrants
		3.2	Taux d'utilisation de nos contenus permettant de développer des compétences d'employabilité		En cours de finalisation	Phase 1 finalisée - croisement des données et réalisation des calculs Phase 2 en cours - interprétation des résultats obtenus avec définition des objectifs à atteindre en fonction des priorités
		3.3	Impact de nos contenus sur l'apprentissage des compétences d'employabilité dans notre bassin d'utilisateurs potentiels	Niveau III. Important	Délai COVID-19	L'étude auprès des conseils scolaires n'a pu démarrer qu'à l'automne 2020
	4	4.1	Nombre de projets réalisés au sein des espaces collaboratifs de créativité	4	1	Projet Français Sans Frontière à destination des élèves FLS de la 1 ^e à 12 ^e année des 60 conseils scolaires anglophones de l'Ontario, comprenant la création d'un site Internet sur lequel les élèves sont invités à publier un récit ou produire un balado en français afin de partager leur vision de la compréhension interculturelle, découvrir celle de leurs pairs et être fiers de leur identité culturelle, tout en développant leurs compétences d'employabilité
		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	Évaluation des phases 1 et 2 du projet Français Sans Frontière (phase 3 jusqu'au 31 août 2021)

AXE	OBJ.	#	INDICATEUR	CIBLES AU 31 MARS 2022	RÉSULTATS AU 31 MARS 2020	COMMENTAIRES	
3	5		Taux d'augmentation du financement de l'entreprise :				
		5.1.1	Financement de base (ÉDU)	Non applicable	\$ 30 839 700	●	Stabilité de notre subvention de base
		5.1.2	Autres sources gouvernementales de financement de projet	\$ 4 409 204	\$ 3 943 726	●	-8% : en 2018-19, GMTFO avait reçu 295 000\$ du World Trade Centre Winnipeg
		5.1.3	FMC	\$ 1 000 000	\$ 1 085 577	●	-9% en un an
		5.1.4	Revenus générés des activités d'exploitation (cible annuelle) :	\$ 3 389 510	\$ 2 474 503	●	-23% en un an
		5.1.4.1	Abonnements câblodistributeurs	\$ 1 442 251	\$ 1 316 864	●	-13% due au manque de notoriété de la chaîne et d'investissement marketing. Nouvelle stratégie depuis avril 2020 avec une réorganisation des équipes
		5.1.4.2	Ventes de publicité	\$ 79 975	\$ 34 534	●	-55% : le gouvernement a réduit ses publicités, or 80% de nos revenus publicitaires proviennent de PHD Media, en charge des placements publicitaires du gouvernement (stratégie en cours de refonte)
		5.1.4.3	Vente de publicité sur YouTube	\$ 135 100	\$ 381 219	●	+196% en raison de l'excellente performance de nos chaînes À noter que depuis janvier 2020, YouTube a changé ses politiques entraînant une baisse de nos revenus
		5.1.4.4	Abonnements et formations IDÉLLO	\$ 202 753	\$ 218 292	●	+29% en un an
		5.1.4.5	Vente de contenus	\$ 77 532	\$ 40 172	●	-46% : en cours de réorganisation avec évaluation de la rentabilité du programme
		5.1.4.6	Services techniques de production et autres ventes de services	\$ 1 512 634	\$ 481 852	●	-62% : diminution des demandes de services de l'UOF due à une allocation budgétaire restreinte et la baisse des activités du LUV (manque de ressources spécialisées, plan de communication inexistant, développement de concepts ne générant pas de revenus)
		5.1.4.7	Philanthropie		\$ 1 570	●	Création de la Direction Développement de la Philanthropie, des Partenariats et Opportunités d'Affaires en janvier 2020 : stratégie en cours de déploiement
5.2	Nombre d'autres sources de financement de projet (partenariats publics/privés)	2 par an		0	●		
5.3	Score de performance autour de 4 perspectives : finance, client, processus interne, santé organisationnelle	Niveau III. Haut		Niveau II. Modéré	●	Détails du score à la page suivante, section b	

b. Résultats du Score de performance au 31 mars 2020

PERSPECTIVE	INDICATEUR		CIBLES AU 31 MARS 2022	RÉSULTATS AU 31 MARS 2020	COMMENTAIRES	
FINANCES	Budget équilibré		Aucun déficit	229 000\$ surplus ●		
	Apports reportés encadrés		1,5 M\$ reportés	2,0M\$ reportés ●		
	Limiter la baisse des revenus d'abonnements câblodistributeurs		-5%	-13% ●	Baisse due au manque de notoriété de la chaîne et d'investissement marketing ; nouvelle stratégie depuis avril 2020 avec une réorganisation des équipes	
	Pourcentage des dépenses attribuées à l'administration		15%	21% ●	Les dépenses administratives ont augmenté de 1,2M\$, en raison de projets ponctuels entrepris en 2019-20 tels que la mise en place d'un nouveau système financier et divers projets marketing	
	Réduction des coûts de production (\$/min)	ONFR+			Non disponible ●	
		Minivers - dramatique			Non disponible ●	
		Mini TFO			Non disponible ●	
		FLIP			Non disponible ●	
CLIENTS	Taux de notoriété assistée	GMTFO		Délai COVID-19 ●	L'étude a seulement pu être menée qu'à l'automne 2020	
		IDÉLLO		22,0%	13,0% ●	Baisse notée entre mars 2019 et mars 2020 en raison notamment du gel des dépenses qui a fortement limité les investissements
		TFO		16,9%	10,0% ●	
		MINI		18,5%	14,0% ●	Stabilité car marque forte
		FLIP		7,2%	5,0% ●	Baisse notée entre mars 2019 et mars 2020 en raison notamment du gel des dépenses qui a fortement limité les investissements
		ONFR+		12,1%	10,0% ●	Changement de marque en 2019
	Score de l'influence de GMTFO en francophonie (outil d'impact)		152	118 ●	+18% par rapport à l'année de référence	

	Auditoire moyen par minute (AMM)	1,4	1,2	●	Données très variables d'une saison à l'autre ; la performance au 3 ^e trimestre a négativement impacté la moyenne de l'année	
	Taux de satisfaction des partenaires sur l'impact des projets en faveur de la mise en oeuvre de la PAL	80%	Projets en cours	●	Pas d'évaluation possible car aucun projet n'était terminé au 31 mars 2020	
	Taux de satisfaction des utilisateurs de la plateforme IDÉLLO (plateforme, contenu et activités de formation)	90%	89%	●		
PROCESSUS INTERNES	Qualité des données dans notre système de production et de distribution LOUISE	95%	0%	●	100% des contrats d'acquisition et de co-production sont à corriger dans le système	
	Ne pas être en infraction envers la réglementation du CRTC (= ne pas recevoir de lettre du CRTC)	0	2	●		
	Respect des exigences de diffusion en matière d'accessibilité	Pourcentage de nos contenus avec STM [sous-titrages pour les malentendants]	100%	99,93%	●	
		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%	68,31%	●	
		Pourcentage de contenu canadien de la Grille de programmation grande écoute [18h-00h]	50%	69,06%	●	
	Ratio entre le nombre d'appels d'offres vs. nombre d'exemptions demandées pour fournisseur unique	80-20	43-57	●		
Païement des factures à 30 jours	95%	Non disponible	●	La donnée ne peut pas être mesurée avec notre ancien système financier, remplacé depuis le 1er avril 2020		
SANTÉ ORGANISATIONNELLE	Taux de roulement du personnel	10,50%	11,06%	●		
	Moyenne du nombre de jours d'absence par employé (maladie court terme)	4,5 jours	4,9 jours	●		
	Taux d'engagement des employés	70%	Non disponible	●	Lancement du programme d'accompagnement des talents en juillet 2020	
	Temps moyen requis pour pourvoir les postes vacants	45 jours	Non disponible	●	La donnée ne peut pas être mesurée avec notre ancien système RH, remplacé depuis juin 2020	

Annexe B - Projection actuelle 2020-2021 et prédictions 2021-2024^{10&11}

	BUDGET 2020-2021	BUDGET PRÉVISIONNEL 2021-2022	BUDGET PRÉVISIONNEL 2022-2023	BUDGET PRÉVISIONNEL 2023-2024
REVENUS				
Subvention opérationnelle de base	31 037 400 \$	31 037 401 \$	31 037 402 \$	31 037 403 \$
<i>Base</i>	24 793 700 \$	24 793 701 \$	24 793 702 \$	24 793 703 \$
<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 \$
Apports reportés	3 284 380 \$	- \$	- \$	- \$
Autres revenus	6 215 029 \$	4 628 385 \$	4 628 387 \$	4 628 385 \$
Subvention d'immobilisation de base	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 \$
REVENUS	42 944 109 \$	38 073 086 \$	38 073 089 \$	38 073 088 \$
DÉPENSES				
Salaires et avantages sociaux	16 515 344 \$	16 515 344 \$	16 815 344 \$	17 125 344 \$
Gouvernance et direction	1 255 839 \$	1 162 564 \$	1 362 564 \$	1 140 189 \$
Apprentissage numérique (IDÉLLO)	2 437 222 \$	1 403 922 \$	1 231 548 \$	1 243 922 \$
Contenus et distribution	8 114 955 \$	5 778 109 \$	5 828 112 \$	5 828 112 \$
Services financiers	3 285 863 \$	3 285 863 \$	3 285 863 \$	3 285 863 \$
Marketing et Communications	2 631 869 \$	1 931 869 \$	1 931 869 \$	1 931 869 \$
Développement des talents	1 208 231 \$	958 231 \$	958 231 \$	958 231 \$
Technologies et Opérations	7 494 785 \$	7 037 184 \$	6 659 558 \$	6 559 558 \$
TOTAL DES DÉPENSES	42 944 109 \$	38 073 086 \$	38 073 089 \$	38 073 088 \$
SOMMAIRE				
Revenus	42 944 109 \$	38 073 086 \$	38 073 089 \$	38 073 088 \$
Salaires TFO 2019-2020	16 515 344 \$	16 515 344 \$	16 815 344 \$	17 125 344 \$
Dépenses	26 428 765 \$	21 557 742 \$	21 257 745 \$	20 947 744 \$
NET TOTAL	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$

¹⁰ Tableau révisé le 3 mai 2021 à la demande du Ministère

¹¹ N'incluent pas la demande de financement pour l'apprentissage en ligne en lien avec l'élargissement du mandat de GMTFO, ni le financement supplémentaire pour le développement de modules d'apprentissage en ligne pour les élèves de l'élémentaire, demandé par d'ÉDU