

1

## **Rapport sur la revue du mandat de Télé-Québec en vertu de la Loi sur la Société de télédiffusion du Québec et la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État**

Le 26 octobre 2017

Le 26 octobre 2017

Tél. : 514-393-7115  
Télec. : 514-390-4115  
www.deloitte.ca

**Ministère de la Culture  
et des Communications**  
225, Grande Allée Est  
Bloc C, 2<sup>e</sup> étage  
Québec QC G1R 5G5

**Société de télédiffusion du Québec**  
1000, rue Fullum  
Montréal QC H2K 3L7

À l'attention de :  
Madame Marie-Claude Champoux  
Sous-ministre

À l'attention de :  
Madame Marie Collin  
Présidente-directrice générale

**Objet : Rapport sur la revue du mandat de Télé-Québec en vertu de la Loi  
sur la Société de télédiffusion du Québec et la Loi sur la  
gouvernance des sociétés d'État (Québec)**

Mesdames,

C'est avec plaisir que nous vous présentons notre rapport à l'égard du mandat qui nous a été confié conjointement par la Société de télédiffusion du Québec et le Ministère de la Culture et des Communications. Ce rapport a pour objectif de répondre à l'article 41 de la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État (Québec) qui stipule que le ministre doit, au plus tard tous les dix ans, faire un rapport au gouvernement sur l'application de la loi constitutive de la société dont il est responsable.

Pour toute question ou information complémentaire, nous vous invitons à communiquer avec le soussigné par téléphone au 514-393-5132 ou par courriel à l'adresse suivante : [eleschiutta@deloitte.ca](mailto:eleschiutta@deloitte.ca).

Veuillez agréer, mesdames, l'expression de nos sentiments les meilleurs.

*Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l.*

Eddie Leschiutta, IAS.A, FCPA, FCA  
Associé, Conseils en gestion des risques  
Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l.

# Table des matières

Sommaire	1
Définitions et abréviations	4
1 – Contexte et objectifs du mandat	5
2 – Approche et méthodologie	7
3 – Portrait de Télé-Québec	9
4 – Situation de Télé-Québec	11
Axe 1 – Gouvernance de Télé-Québec	11
Axe 2 – Organisation de Télé-Québec	21
Axe 3 – Gestion de Télé-Québec	33
Axe 4 – Performance de Télé-Québec	42
5 – Actualisation de la mission de Télé-Québec	49
6 – Sommaire des observations et recommandations	51
Annexe A – Entrevues réalisées	63
Annexe B – Documents consultés	64
Annexe C – Participation à des événements jeunesse	66
Annexe D – Tableaux d'indicateurs de performance	67
Annexe E – Partenaires culturels et éducatifs	75
Annexe F – Initiatives numériques	81
Annexe G – Prix et récompenses	88

# Sommaire

Ce rapport a pour objet de présenter les résultats d'une revue du mandat de la Société de télédiffusion du Québec (« Télé-Québec » ou la « société ») au regard de l'application de sa loi constitutive, soit la Loi sur la société de télédiffusion du Québec (LSTQ), et de la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État (LGSE). Cette revue est requise en vertu de l'article 41 de la LGSE qui stipule que le ministre doit, au plus tard tous les dix ans, faire un rapport au gouvernement sur l'application de la loi constitutive de la société dont il est responsable. Considérant que la LSTQ a été modifiée en 2007 pour l'assujettir à la LGSE, le rapport du ministre est prévu pour 2017.

Plus spécifiquement, ce rapport dresse un portrait des mesures de gouvernance et de saine gestion que le conseil d'administration et la direction de Télé-Québec ont mis en place pour répondre aux exigences de la LSTQ et de la LGSE ainsi qu'aux attentes du gouvernement du Québec et des nombreuses parties prenantes de la société. Il propose des pistes d'amélioration et contient des recommandations concernant l'actualisation de la mission de la société.

Pour réaliser cette revue de mandat, nous nous sommes inspirés du Guide pour la préparation de la revue de mandat des sociétés d'État du ministère des Finances du Québec et de ressources additionnelles développées par le ministère de la Culture et des Communications (MCC). Le rapport est divisé en cinq sections :

- La section 1 présente le contexte et les objectifs de notre mandat et définit la portée des travaux et les limitations.
- La section 2 comprend une description de l'approche et de la méthodologie que nous avons préconisés pour l'exécution de ce mandat. En se basant sur des critères d'analyse approuvés par Télé-Québec et les représentants désignés du MCC, nos travaux ont été réalisés au moyen d'entrevues avec les principaux représentants de la société, puis complétés par une revue documentaire. Nos travaux ont été réalisés de manière indépendante, avec l'étroite collaboration de la société et des représentants du MCC.
- La section 3 donne un bref portrait historique de Télé-Québec, de sa date de création officielle en 1969, jusqu'à aujourd'hui.
- La section 4 présente spécifiquement les résultats de la revue du mandat de Télé-Québec au regard de l'application de la LSTQ et de la LGSE. Les résultats sont présentés selon les quatre axes suivants :
  - **Axe 1 - La gouvernance de Télé-Québec** : cet axe porte notamment sur le rôle et les responsabilités du conseil d'administration (le « conseil ») de la société ainsi que sur sa composition et celle de ses comités. Il traite également des relations entre le conseil et la direction et les parties prenantes de Télé-Québec, telles que le MCC.
  - **Axe 2 - L'organisation de Télé-Québec** : cet axe porte sur l'organisation de la société, c.-à-d., la façon dont elle est organisée pour remplir sa mission, tout en tenant compte des priorités du gouvernement et de ses parties prenantes.
  - **Axe 3 - La gestion de Télé-Québec** : Cet axe concerne la saine gestion de la société afin de réaliser son mandat et de se conformer à ses obligations législatives en vertu de la LSTQ et de la LGSE.
  - **Axe 4 - La performance de Télé-Québec** : Cet axe concerne les résultats obtenus par Télé-Québec dans la réalisation de sa mission, que ce soit dans son industrie, dans son secteur ou sur les plans opérationnel et financier.
- La section 5 contient des recommandations concernant l'actualisation de la mission de la société.

Finalement, le rapport est complété par des annexes qui donnent un sommaire des observations et des recommandations. Ces annexes renferment également les listes des personnes rencontrées et des documents consultés dans le cadre de notre revue.

En parcourant ce rapport, le lecteur sera en mesure de constater que la société a mis en œuvre ou est en voie de mettre en œuvre plusieurs mesures de gouvernance et de saine gestion afin d'atteindre les objectifs de la LSTQ et de la LGSE. Plusieurs de ces mesures sont décrites à la section 4 du rapport. Toutefois, nous avons identifié quelques pistes d'amélioration que la société devrait considérer, soit dans un objectif de conformité à la LGSE ou dans le but d'optimiser certaines mesures en place en regard des pratiques exemplaires. Le tableau qui suit fournit un sommaire des pistes d'amélioration proposées en vertu de la LGSE, lesquelles sont plus amplement décrites ailleurs dans ce rapport.

Sommaire des pistes d'amélioration proposées selon la LGSE :

- **Suivi des codes d'éthique.** Le conseil, par l'intermédiaire du comité de gouvernance et d'éthique, devrait examiner la possibilité d'introduire des procédures additionnelles permettant d'assurer l'application et le suivi des codes de conduite par tous les administrateurs, dirigeants et employés de Télé-Québec.
- **Évaluation de l'intégrité des contrôles internes.** Le conseil, par l'intermédiaire du comité d'audit, devrait se doter de moyens additionnels et appropriés pour évaluer l'intégrité des contrôles internes et s'assurer d'atteindre les objectifs de l'article 17 de la LGSE.
- **Politique de gestion des risques.** Le conseil, par l'intermédiaire du comité d'audit et de la direction, devrait poursuivre les travaux relatifs à la mise en œuvre de la politique de gestion des risques, en tenant compte tout particulièrement des risques stratégiques, humains et technologiques qui peuvent compromettre l'atteinte des objectifs de la société, la mise en œuvre de ses priorités stratégiques ou encore, le bon fonctionnement des ses activités au quotidien.
- **Rôle du comité d'audit.** Le conseil, par l'intermédiaire du comité d'audit, devrait examiner les options possibles pour permettre au comité d'audit d'assumer ses responsabilités en vertu de la LGSE et devrait s'assurer que les contrôles internes de même que les processus de gestion des risques et d'optimisation des ressources fassent l'objet d'évaluations indépendantes et objectives sur une base régulière.
- **Gestion des ressources informationnelles.** Même si nous avons pu constater qu'il existe des moyens en place pour répondre aux situations de crise, nous recommandons à Télé-Québec de documenter formellement un plan de gestion de crise ou plan de continuité des activités. De plus, parallèlement au travail en cours de cartographie des systèmes informatiques, Télé-Québec devrait s'assurer d'effectuer une analyse des répercussions sur les opérations; ce qui lui permettrait, à terme, de pouvoir agir et réagir de façon rapide et efficace lorsque des événements à risque surviennent, quelle que soit la nature ou l'origine de l'évènement.

Avec le concours de la direction, des pistes de réflexion sont également proposées pour actualiser la mission de la société.

À cet égard, l'article 16 de la LSTQ, qui date de 1996, stipule que la société a pour objet d'exploiter une entreprise de télédiffusion éducative et culturelle afin d'assurer, par tout mode de diffusion, l'accessibilité de ses produits au public. Vous constaterez que nous recommandons d'actualiser cette disposition de la loi constitutive de la société afin de mieux refléter les enjeux stratégiques d'aujourd'hui et de demain auxquels elle doit faire face pour performer. En effet, Télé-Québec évolue dans un environnement hautement concurrentiel et dans une industrie qui connaît des changements importants depuis quelques années, notamment en raison des nouvelles technologies et du passage à l'ère numérique pour la production et la diffusion de contenu culturel. La mission de la société devrait être revue pour tenir compte de cette nouvelle réalité.

En plus d'actualiser la mission de la société, nous recommandons de revoir certaines autres dispositions de la LSTQ, qui sont indiquées dans le tableau ci-dessous.

Sommaire des recommandations concernant l'actualisation de la mission de la LSTQ :

- **Comité de reconnaissance du caractère éducatif.** Article 17. La société doit soumettre au Comité de reconnaissance du caractère éducatif de la programmation l'ensemble de sa programmation, conformément à la Loi sur la programmation éducative.
- **Comité de programmation.** Article 18.8. La société peut, notamment, pour l'exercice de ses attributions [...] constituer un comité de programmation ou tout autre comité pour l'examen des questions qu'elle détermine, en déterminer les fonctions et pouvoirs, et fixer la durée du mandat de leurs membres.
- **Décisions importantes requérant l'autorisation du gouvernement.** Article 20.1. La société doit [...] obtenir l'autorisation du gouvernement notamment pour acquérir des actions, des parts ou des éléments d'actif d'une personne morale ou en disposer.
- **Exercice financier.** Article 21. L'exercice financier de la société se termine le 31 août de chaque année.

Nous tenons à souligner l'excellente collaboration des représentants de Télé-Québec tout au long de l'exécution de ce mandat et remercions également les représentants du MCC pour leurs précieux commentaires.

# Définitions et abréviations

Dans ce rapport, les définitions et abréviations suivantes ont été utilisées afin d'alléger le texte :

Conseil	Conseil d'administration de Télé-Québec
Télé-Québec	Société de télédiffusion du Québec
LSTQ	Loi sur la société de télédiffusion du Québec
LGSE	Loi sur la gouvernance des sociétés d'État
MCC	Ministère de la Culture et des Communications
CRTC	Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications du Canada
MDDLCC	Ministère du Développement durable, de l'Environnement et de Lutte contre les changements climatiques
MRIF	Ministère des Relations internationales et de la francophonie
Société	Société de télédiffusion du Québec
UQÀM	Université du Québec à Montréal
VGQ	Vérificateur général du Québec

# 1 – Contexte et objectifs du mandat

## Contexte

Télé-Québec a été créée en 1969 en vertu de la LSTQ, laquelle établit sa mission qui est « *d'exploiter une entreprise de télédiffusion éducative et culturelle afin d'assurer, par tout mode de diffusion, l'accessibilité de ses produits au public. La Société peut, en outre, exploiter un service de production et de distribution de documents audiovisuels, multimédias et de télédiffusion, y compris leurs produits dérivés et documents d'accompagnement. Ces activités ont particulièrement pour but de développer le goût du savoir, de favoriser l'acquisition de connaissances, de promouvoir la vie artistique et culturelle et de refléter les réalités régionales et la diversité de la société québécoise.* »

Les activités de Télé-Québec sont régies non seulement par la LSTQ, mais aussi, entre autres, par la LGSE, qui a pour objet « *d'établir les principes de gouvernance d'entreprise à respecter afin de renforcer la gestion des sociétés d'État dans une optique visant à la fois l'efficacité, la transparence et l'imputabilité de leur direction.* »

La LGSE prévoit également l'obligation pour tout ministre responsable d'une société d'État, incluant le MCC (le « Ministère »), de faire un rapport au gouvernement sur l'application de la loi de cette société au moins une fois tous les dix ans. Plus précisément, l'article 41 de la LGSE indique ce qui suit :

*« Le ministre doit, au plus tard tous les dix ans, faire un rapport au gouvernement sur l'application de la loi constitutive de la société dont il est responsable. Ce rapport doit notamment contenir des recommandations concernant l'actualisation de la mission de la société. Ce rapport contient une évaluation sur l'efficacité et la performance de la société, incluant des mesures d'étalonnage. Le ministre dépose le rapport à l'Assemblée nationale. »*

La LSTQ ayant été modifiée en 2007 pour l'assujettir aux dispositions pertinentes de la LGSE, le présent rapport vise à rendre compte au gouvernement sur l'application de la loi constitutive de Télé-Québec afin de donner effet à l'article 41 de la LGSE.

## Objectifs, limitations et portée des travaux

Telle que définie par le ministère des Finances, la revue de mandat d'une société d'État vise les objectifs suivants :

- Analyser la mission de la société d'État afin de s'assurer que son mandat demeure harmonisé avec les priorités du gouvernement;
- Apprécier la performance globale de la société d'État, notamment par l'étalonnage;
- Fournir des recommandations pertinentes pour l'amélioration de la performance de la société d'État.

### **Objectifs des travaux réalisés**

Ce mandat a pour objectifs de procéder à une analyse et à une revue du mandat de Télé-Québec, notamment en ce qui concerne l'application de la LSTQ et de la LGSE, et à identifier si une actualisation de la mission de Télé-Québec est nécessaire. Pour cela, nous avons évalué la pertinence et la suffisance des mesures de gouvernance et des mécanismes de gestion et de contrôle en place chez Télé-Québec sur la base des entrevues effectuées avec les gestionnaires et de l'analyse des documents obtenus.

### **Limitations**

Il est à noter que nous n'avons pas procédé à l'évaluation de l'application effective des contrôles, des politiques ou des procédures et nous n'avons pas émis d'opinion sur l'efficacité des mesures de gouvernance et les pratiques de gestion de la société.

### **Portée des travaux**

Après des discussions avec les représentants de Télé-Québec et du MCC et, sur la base des ressources développées par le ministère des Finances du Québec, en l'occurrence le « Guide pour la préparation de la revue de mandat des sociétés d'État », ce rapport présente donc les éléments suivants :

- La situation actuelle de Télé-Québec en regard des quatre axes inspirés du **Guide pour la préparation de la revue de mandat des sociétés d'État**, incluant :
  1. La gouvernance de la société
  2. L'organisation de la société
  3. La gestion de la société
  4. La performance de la société
- L'actualisation de la mission de Télé-Québec, en tenant compte des éléments tels que sa loi constitutive, son évolution, ainsi que l'évolution du secteur dans lequel elle opère depuis la dernière mise à jour de la loi;
- Les observations et recommandations émises suite aux différentes analyses effectuées.

Les travaux ont été réalisés du 1<sup>er</sup> mars au 31 mai 2017 et les résultats tiennent compte de toute modification ou de tout ajustement apporté aux pratiques de l'organisation à la date d'émission du rapport.

## 2 – Approche et méthodologie

Tout au long du mandat, nous avons travaillé en étroite collaboration avec les membres de la haute direction de Télé-Québec. À ce titre, nous souhaitons réitérer nos remerciements à l'ensemble des personnes sollicitées, tant au niveau de la direction que du conseil d'administration, pour leur précieuse collaboration.

Afin de mener à bien la démarche d'évaluation, nous avons suivi le plan de travail ci-dessous constitué de quatre grandes étapes elles-mêmes composées des actions suivantes :

---

### Étape 1 – Démarrage, planification et cueillette de l'information

---

- Rencontre de démarrage pour confirmer la portée des travaux, les rôles et responsabilités et le *modus operandi*
- Planification et organisation des rencontres à effectuer avec les intervenants clés identifiés, notamment :
  - Les membres du conseil d'administration suivants :
    - Le président du conseil d'administration et du comité exécutif
    - La présidente du comité de gouvernance et d'éthique
    - La présidente du comité d'audit
    - La présidente du comité des ressources humaines
  - La présidente directrice générale
  - Les différents directeurs généraux de Télé-Québec
    - La directrice générale des finances
    - Le directeur général principal et secrétaire corporatif
    - La directrice générale ventes, créativité, média et marketing
    - Le directeur général des programmes
    - La directrice générale médias numérique et régions
    - La directrice générale communications et image de marque
  - La directrice générale d'un des partenaires de la société

Un calendrier détaillé des rencontres effectuées se trouve en annexe A – Rencontres effectuées

- 
- Cueillette de l'information et des données pertinentes
  - Définition de critères d'examen afin de pouvoir ensuite évaluer les systèmes et les pratiques mis en œuvre par Télé-Québec. Ces critères ont été fondés sur les résultats que les systèmes et les pratiques doivent atteindre plutôt que sur leur structure. Nous les avons établis expressément pour cet examen en fonction des quatre axes définis à l'étape 2 et en nous appuyant sur les éléments suivants :
    - Le guide de préparation élaboré par le ministère des Finances du Québec pour la revue de mandat des sociétés d'État
    - Les précisions additionnelles obtenues du ministère de Culture et des Communications relativement à la revue de mandat des sociétés d'État comprises dans son portefeuille
    - Les dispositions de la LGSE et de la LSTQ
    - Nos connaissances et notre expérience dans l'exécution de mandats semblables ainsi que les pratiques reconnues en matière de gouvernance des sociétés d'État au Québec
  - Prise de connaissance de la documentation reçue et début des analyses selon les axes présentés à l'étape 2
-

---

## Étape 2 – Portrait de la situation actuelle

---

- Revue documentaire et entrevues permettant de dresser le portrait de Télé-Québec selon les axes suivants :

### **Axe 1 – Gouvernance**

- Gouvernance à l'échelle du conseil d'administration et des comités

### **Axe 2 – Organisation**

- Cohérence entre la mission de la société et les priorités du gouvernement
- Conformité à la loi constitutive (p.ex., les articles 34 à 40 de la LGSE)
- Outils de planification stratégique et opérationnelle
- Outils de reddition de comptes
- Relations entre la société et le ministre responsable

### **Axe 3 – Gestion**

- Collaboration et partenariats avec les autres entités du gouvernement
- Gestion des ressources (p.ex., les compétences requises à la réalisation du mandat de la société)
- Offre de service (p.ex., moyens mis en œuvre pour mesurer la qualité de l'offre de service)
- Moyens mis en place pour mesurer l'efficacité et l'efficience des processus opérationnels
- Leadership des dirigeants, règles d'éthique et développement du personnel
- Gestion des risques (p.ex., mise en œuvre de la politique d'encadrement de la gestion des risques)

### **Axe 4 – Performance**

- Processus d'étalonnage mis en place par la société
- Moyens mis en œuvre pour mesurer l'atteinte des objectifs
- Évolution des revenus et de la rentabilité
- Satisfaction de la clientèle
- Capitalisation des acquis
- Adéquation du modèle d'affaires

La liste des documents consultés dans le cadre de nos travaux se trouve en annexe B – Documents consultés

---

---

## Étape 3 – Actualisation de la mission

---

- Suite de la revue documentaire, des entrevues, des analyses et de la compilation des résultats de l'étape 2, selon les critères d'examen définis à l'étape 1
  - Compilation et analyse des résultats concernant l'actualisation de la mission
  - Intégration des pistes de réflexion dans le rapport préliminaire pour actualiser la mission de Télé-Québec
  - Discussion et validation des observations avec les représentants de Télé-Québec
-

## 3 – Portrait de Télé-Québec

### Mise en contexte

#### **Télé-Québec, à la croisée du secteur des communications et de celui de la culture**

Les médias francophones évoluent dans un marché hautement concurrentiel. À une époque où la mondialisation de la diffusion des contenus est omniprésente (p.ex. avec la télévision, l'internet, la vidéo à la demande, les plateformes de visionnement en ligne ou mobiles) mais où le marché mondial des locuteurs de langue française est beaucoup plus modeste que celui des locuteurs de langue anglaise, la vitalité des contenus de langue française est menacée. Dès lors, il est important d'assurer, sur le marché québécois, la pérennité de médias francophones de qualité afin de soutenir la culture, la langue, l'identité et la démocratie québécoise.

De plus, il est important de prendre en considération le fait que les contenus audiovisuels, toutes plateformes confondues, sont généralement la première expérience en culture des jeunes, surtout lorsqu'ils vivent loin des grands centres urbains.

### Constitution et mission de Télé-Québec

#### **De 1968...**

En 1945, le gouvernement du Québec adopte une première loi concernant la création d'un service provincial de radiodiffusion. Il faut cependant attendre le 22 février 1968 pour que cette loi soit mise en vigueur par l'attribution d'un budget de 5 millions de dollars et la nomination d'un conseil d'administration, créant ainsi Radio-Québec. Un an jour pour jour après sa création, Radio-Québec inaugure ses nouveaux studios et ses installations techniques de la rue Fullum à Montréal. C'est également en 1969 que le gouvernement adopte une nouvelle loi (se substituant à celle de 1945) instituant « l'Office de radio-télédiffusion du Québec ». Télé-Québec est ensuite devenue, lors de la mise à jour de sa loi constitutive en 2007, la « Société de télédiffusion du Québec ». D'après cette même loi :

*« [Télé-Québec] a pour objet d'exploiter une entreprise de télédiffusion éducative et culturelle afin d'assurer, par tout mode de diffusion, l'accessibilité de ses produits au public.*

*La Société peut, en outre, exploiter un service de production et de distribution de documents audiovisuels, multimédias et de télédiffusion, y compris leurs produits dérivés et documents d'accompagnement.*

*Ces activités ont particulièrement pour but de développer le goût du savoir, de favoriser l'acquisition de connaissances, de promouvoir la vie artistique et culturelle et de refléter les réalités régionales et la diversité de la société québécoise. »*

Au fil des ans, Télé-Québec a fait l'objet de multiples refontes, et plusieurs groupes et intervenants de tous horizons se sont penchés sur sa raison d'être et son mandat. Publication de rapports (Rocher-1978, Gobeil-1986, Bédard-2005, Payette-2012), tenue d'audiences publiques (1975), passage d'une station montréalaise à un réseau de diffusion panquébécois (entre 1972 et 1985) ou modifications de licences par le CRTC (1974-1985-1988-1991-2000-2017) : malgré les changements organisationnels, la volonté de l'institution de placer le téléspectateur au centre de ses préoccupations est demeuré présent afin d'offrir une programmation intelligente, divertissante et enrichissante, et des contenus qui ouvrent les horizons culturels sociaux et éducatifs. Sa première émission télévisée, *Les Oraliens*, a marqué le début d'une tradition d'émissions jeunesse reconnues pour leur qualité et leur capacité à attirer la jeunesse québécoise. La très célèbre émission quotidienne *Passe-Partout* a ainsi eu un succès tel qu'on a nommé une génération en son nom.

### **... à 2017**

Télé-Québec évolue encore aujourd'hui dans le respect de son mandat éducatif et culturel, conformément à l'objet défini dans sa loi et à la licence qui lui a été accordée par le CRTC. Elle est toujours accessible gratuitement, ou au service de base, pour la grande majorité de la population québécoise. Pour y parvenir, dans le contexte décrit précédemment, Télé-Québec a articulé sa vision en se positionnant comme une « société média publique, référence en contenu francophone multiplateforme innovant et de qualité priorisant l'éducation, la culture et son engagement envers la société québécoise ». Ainsi, « l'exploitation de services de production ou de distribution de documents audiovisuels, multimédias et de télédiffusion » n'est plus une option. Dans l'environnement hautement concurrentiel dans lequel elle opère, c'est désormais une obligation de s'adapter aux différents modes de consommation, que ce soit la télévision traditionnelle, la vidéo sur demande, la vidéo sur demande par abonnement, sur internet ou sur des plateformes spécifiques telles que Télé-Québec en classe, lancée en 2015. Télé-Québec produit désormais des contenus adaptés, voire spécifiques, à chacune des plateformes de diffusion.

Au fil des ans, Télé-Québec a également construit de solides partenariats avec les acteurs des secteurs des communications, de la culture et de l'éducation à travers le Québec. C'est ce qui lui a permis de créer la Fabrique culturelle en 2014, le seul espace public collectif entièrement dédié à la culture au Québec. Elle offre ainsi à des artistes émergents une vitrine dans la sphère publique, en plus de présenter des œuvres originales relevant de plusieurs disciplines culturelles, dont les arts visuels, le cinéma, la littérature, la musique et le théâtre.

Ce jalon important fait partie du virage numérique de Télé-Québec dont l'objectif est de faire évoluer ses contenus pour prolonger et enrichir l'expérience des téléspectateurs. Loin de se réduire à la télédiffusion, les contenus se déclinent dorénavant en produits multimédias et multiplateformes d'une grande diversité. Plus que jamais, les téléspectateurs de tous âges sont à la recherche d'interactions. Ils veulent en savoir toujours plus sur les sujets qui les intéressent. Ils cherchent également à faire entendre leurs opinions, à débattre, à apprendre. Télé-Québec leur offre de multiples occasions de le faire grâce à l'étendue de son offre numérique qui comprend ses applications, ses sites, ses portails, ses webséries et ses univers immersifs.

### **Au-delà des frontières**

Télé-Québec réaffirme sa pertinence non seulement au Québec, mais sur la scène nationale et internationale, notamment grâce à des partenariats importants. Télé-Québec travaille ainsi en partenariat de production et de diffusion avec d'autres chaînes de télévision publiques soit TFO et Radio-Canada. Un partenariat avec TV5MONDE lui permet également de toucher, hors des frontières, un public francophone ou francophile curieux de nouvelles connaissances ou de la culture québécoise. Au cours des cinq dernières années, le réseau mondial de TV5MONDE, accessible à plus de 300 millions de foyers dans 198 pays, a diffusé plus de 35 émissions de Télé-Québec provenant des créneaux jeunesse et adulte.

## 4 – Situation de Télé-Québec

Comme indiqué dans la description de notre approche, nous avons évalué la pertinence et la suffisance des mesures de gouvernance et des mécanismes de gestion et de contrôle en place chez Télé-Québec sur la base des entrevues effectuées avec les gestionnaires et de l'analyse des documents obtenus.

La description effectuée ci-après montre la situation de Télé-Québec au 31 mai 2017, soit la date de fin de nos travaux d'examen et tient compte de tout ajustement apporté aux pratiques de l'organisation à la date d'émission du rapport.

### Axe 1 – Gouvernance de Télé-Québec

Notre analyse a porté notamment sur le rôle et les responsabilités du conseil d'administration, sur sa composition et celle de ses comités, ainsi que sur les relations entre le conseil et la direction et les parties prenantes de Télé-Québec, telles que le MCC.

#### Rôle et responsabilités du conseil d'administration et de ses comités

Conformément à sa loi constitutive et à la LGSÉ, Télé-Québec dispose d'un conseil d'administration et ce dernier a constitué les comités suivants pour l'étude de questions particulières ou pour faciliter son fonctionnement :

- Un comité d'audit
- Un comité de gouvernance et d'éthique
- Un comité des ressources humaines

#### Rôle et responsabilités du conseil d'administration

Selon les pratiques exemplaires en matière de gouvernance, le conseil d'administration occupe une place prépondérante dans le système de gouvernance des entreprises, son rôle principal étant de veiller aux intérêts de l'entreprise et de ses actionnaires tout en se souciant des impacts de leurs décisions sur les parties prenantes.

Dans le cas de Télé-Québec, cela signifie que le rôle du conseil est de veiller à l'atteinte de la mission de la société et s'assurer de sa pérennité, tout en veillant à ce que la société se conforme aux obligations qui lui sont applicables et aux attentes et priorités de son actionnaire : le gouvernement du Québec.

Plus précisément, les fonctions du conseil d'administration de la société sont énoncées aux articles 14 à 18 de la LGSÉ. Entre autres, il doit participer et entériner les orientations stratégiques de la société et s'assurer de leur mise en œuvre.

Aussi, selon notre revue des procès-verbaux, le conseil s'est réuni à quatre reprises entre le 1<sup>er</sup> septembre 2016 et la date de fin de nos travaux en 2017 et à quatre reprises pendant les exercices 2015-2016 et 2014-2015 (sans compter les réunions spéciales) afin de traiter des sujets suivants, qui sont prévus à la LGSÉ :

Articles de la LGSE	Fonctions du conseil d'administration	Observations relevées dans le cadre de la revue du mandat de la société
15 1°	Adopter le plan stratégique de la société	Le plan stratégique intérimaire 2016-2018 de la société a été présenté par la présidente directrice générale et a été adopté par le conseil lors d'une réunion formelle tenue le 18 mars 2016.
15 2°	Approuver le plan des immobilisations, le plan d'exploitation, les états financiers, le rapport annuel d'activités et le budget annuel	Le 26 novembre 2016, le conseil a notamment approuvé le plan triennal d'immobilisation 2016-2019, le plan triennal 2016-2019 en matière de ressources informationnelles et le budget 2016-2017 de la société. En ce qui concerne les états financiers audités au 31 août 2016 et le rapport annuel d'activités, ils ont été approuvés par le conseil lors d'une réunion tenue le 2 décembre 2016.
15 3°	Approuver les règles de gouvernance de la société	Le conseil d'administration a assumé son rôle de supervision de la gouvernance en approuvant, par exemple : <ul style="list-style-type: none"> <li>• la règle de régie interne numéro 1 relative à la gestion financière de Télé-Québec (le 24 mars 2017);</li> <li>• la règle de régie interne numéro 2 relative à l'obtention de biens, de services et de travaux de construction (le 24 mars 2017);</li> <li>• le code publicitaire, qui définit notamment des critères d'acceptation d'un message publicitaire et les règles d'intégrité des émissions vis-à-vis d'un annonceur (le 29 août 2014);</li> <li>• la politique de sécurité de l'information de Télé-Québec (le 18 juin 2010).</li> </ul>
15 4°	Approuver le code d'éthique applicable aux membres du conseil d'administration et ceux applicables aux dirigeants nommés par la société et aux employés	Le code d'éthique applicable aux membres du conseil et ceux applicables aux dirigeants nommés par la société et aux employés ont été adoptés le 12 juin 2009 au moyen des résolutions 1839 et 1840. Les deux codes sont publiés annuellement dans le rapport annuel d'activités de la société, lequel est revu par les administrateurs.
15 5°	Approuver les profils de compétences et d'expérience requis pour la nomination des membres du conseil	Le profil de compétence pour la nomination des membres du conseil a été adopté au moyen d'une résolution du conseil (N° 1960) datée du 31 janvier 2013.

Articles de la LGSE	Fonctions du conseil d'administration	Observations relevées dans le cadre de la revue du mandat de la société
15 6°	Approuver les critères d'évaluation des membres du conseil et ceux applicables à la présidente directrice générale	Pour l'évaluation de la présidente directrice générale, les critères sont élaborés et transmis par le gouvernement (ministère du Conseil exécutif). L'évaluation est faite par le président du conseil d'administration sur une base annuelle. En plus des critères d'évaluation, le ministère du Conseil exécutif établit des attentes gouvernementales.
15 7°	Approuver les critères d'évaluation du fonctionnement du conseil	<p>Par ailleurs, la société a procédé, en décembre 2016, à une évaluation de l'efficacité du conseil avec l'aide d'une firme externe. Cette évaluation a porté notamment sur les aspects suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'efficacité du conseil et la performance du président du conseil;</li> <li>• L'efficacité des comités et la performance de leurs présidents;</li> <li>• Les autoévaluations de la contribution des membres du conseil.</li> </ul> <p>Un rapport a été préparé par l'intermédiaire du comité de gouvernance et d'éthique et présenté au conseil. Ce rapport présente une mise en contexte, l'analyse des résultats de même que les recommandations et plans d'action.</p>
15 8°	Établir les politiques d'encadrement de la gestion des risques associés à la conduite des affaires de la société	Une politique d'encadrement de la gestion des risques a été élaborée et approuvée en date du 24 mars 2017. Cette politique a pour objectif de dresser un inventaire des principaux risques auxquels est exposée la société. Elle définit aussi les objectifs de la gestion des risques de même que les rôles et responsabilités dans la mise en œuvre de ce processus.
15 9°	S'assurer que le comité d'audit exerce adéquatement ses fonctions	Tel qu'indiqué précédemment, la société a procédé, en décembre 2016, à une évaluation de l'efficacité du conseil avec l'aide d'une firme externe. L'efficacité du comité d'audit a été évaluée et jugée conforme dans le cadre de cette initiative. La personne qui occupe la présidence du comité d'audit fait également rapport régulièrement au conseil sur les activités du comité.
15 10°	Déterminer les délégations d'autorité	Une politique de délégation des pouvoirs en matière de gestion financière a été approuvée par le conseil le 24 mars 2017. Une politique relative à l'obtention de biens, de services et de travaux de construction a aussi été approuvée par le conseil.
15 11°	Approuver les politiques de ressources humaines ainsi que les normes et barèmes de rémunération et les autres conditions de travail des employés et des dirigeants nommés par la société	Lors d'une réunion tenue le 17 juin 2016, le conseil a adopté des ajustements aux échelles salariales. Enfin, selon le procès-verbal d'une réunion du conseil datée du 3 février 2017, le conseil a approuvé la modification du règlement sur l'échelle de traitement du personnel cadre et non syndiqué de la société conformément à la directive du Conseil du Trésor (CT 217234).
15 12°	Approuver le programme de planification de la relève des dirigeants nommés par la société	Un plan de relève des ressources humaines de la société a été adopté le 25 mars 2011. Un nouveau plan de relève est en cours d'élaboration et devrait être approuvé à l'automne 2017.

Articles de la LGSE	Fonctions du conseil d'administration	Observations relevées dans le cadre de la revue du mandat de la société
15 13°	Approuver la nomination des dirigeants autres que la présidente directrice générale	Le conseil a assumé son rôle de supervision de la gouvernance et ce, en approuvant, par exemple, la nomination des dirigeants qui ont été nommés récemment.
17	Évaluer l'intégrité des contrôles internes, des contrôles de la divulgation de l'information ainsi que les systèmes d'information et approuver une politique de divulgation financière	La politique de divulgation financière a été approuvée le 16 juin 2017. Par contre, selon nos informations, le conseil s'appuie essentiellement sur les travaux effectués par le VGQ pour apprécier la qualité et l'intégrité du contrôle interne au sein de Télé-Québec. Se reporter à la recommandation ci-dessous pour les détails.
18	S'assurer de la mise en œuvre des programmes d'accueil et de formation continue des membres du conseil	Un programme d'accueil existe pour les membres du conseil. De plus, lors d'une réunion tenue le 5 février 2016, la formation des membres du conseil d'administration a été discutée. Des rencontres ont aussi eu lieu avec des représentants du Collège des administrateurs de sociétés afin d'identifier un programme de formation pour les membres du conseil d'administration de la société. Un plan a été établi et une session de formation a eu lieu le 12 février 2016

#### Recommandation N° 1.1 en lien avec l'application de l'article 17 de la LGSE

La LGSE stipule à l'article 17 que le conseil « doit évaluer l'intégrité des contrôles internes, des contrôles de la divulgation de l'information ainsi que des systèmes d'information et approuver une politique de divulgation financière. » Sur ce point, on note que le conseil s'appuie essentiellement sur les travaux effectués par le VGQ pour apprécier la qualité et l'intégrité du contrôle interne au sein de Télé-Québec. Or, même si les travaux du VGQ peuvent amener l'organisation à apprécier dans une certaine mesure son dispositif de contrôle interne, il est recommandé que le conseil, par l'intermédiaire du comité d'audit, se dote de moyens additionnels et appropriés pour répondre aux objectifs de l'article 17 de la LGSE.

#### Recommandation N° 1.2 en lien avec le suivi des codes d'éthique

La LGSE stipule à l'article 15 4° que le conseil « doit approuver le code d'éthique applicable aux membres du conseil et ceux applicables aux dirigeants et employés » de la société. De fait, nous avons effectivement constaté l'existence de codes de conduite applicables aux administrateurs, aux dirigeants et aux employés de Télé-Québec, lesquels ont été dûment approuvés par le conseil. Le code d'éthique et de déontologie est communiqué lors de l'entrée en fonction d'une personne, qu'il s'agisse d'un membre du conseil ou d'un employé. Une meilleure pratique consiste alors à mettre en place une procédure annuelle formelle permettant de s'assurer de l'adhésion des personnes visées aux codes de conduite applicables, ce qui n'existe pas chez Télé-Québec. Nous recommandons donc que le conseil, par l'intermédiaire du comité de gouvernance et d'éthique, examine la possibilité d'introduire des procédures additionnelles permettant d'assurer l'application et le suivi des codes de conduite par tous les administrateurs, dirigeants et employés de Télé-Québec.

#### Rôles et responsabilités du comité d'audit

Le conseil d'administration de Télé-Québec a constitué un comité d'audit dont les rôles et responsabilités sont en tout point semblable aux dispositions de la LGSE. De plus, dans le cadre de nos travaux, nous avons constaté que le comité d'audit s'est réuni à trois reprises entre le 1<sup>er</sup> septembre 2016 et la date de fin de nos travaux en 2017 et à quatre reprises pendant les exercices 2015-2016 et 2014-2015, afin de traiter notamment des questions suivantes :

Articles de la LGSE	Fonctions du comité d'audit	Observations relevées dans le cadre de la revue du mandat de la société
24 1°	Approuver le plan annuel d'audit interne	La société ne s'est pas dotée d'une fonction d'audit interne et, à part les travaux du VGQ cités ailleurs dans ce rapport, il n'existe pas de processus formel en place pour approuver un plan annuel d'audit interne. En août 2017, la société a donné à une firme externe un mandat d'accompagnement dans l'implantation de la gestion du risque auquel sera intégré un plan d'audit interne.
24 2°	S'assurer qu'un plan visant une utilisation optimale des ressources de la société est mis en place et en assurer le suivi	Bien que la société n'ait pas mis en place un plan visant une utilisation optimale de ses ressources, la société fait régulièrement le suivi de l'utilisation de ses ressources, incluant ses ressources humaines, financières, matérielles et technologiques. Plusieurs initiatives ont été mises en œuvre à cet égard au cours des dernières années.
24 3°	Veiller à ce que des mécanismes de contrôle interne soient mis en place et s'assurer qu'ils soient adéquats et efficaces	Selon les informations recueillies, le comité d'audit s'appuie essentiellement sur les travaux effectués par le VGQ pour apprécier l'adéquation, la mise en place et l'efficacité des mécanismes de contrôle interne de la société.
24 4°	S'assurer que soit mis en place un processus de gestion des risques	Lors de la rencontre du 17 mars 2016, il a été décidé que la direction élabore et mette en place un plan de gestion des risques. Une politique d'encadrement de la gestion des risques a été élaborée et approuvée en date du 24 mars 2017. Selon les informations obtenues, cette politique n'a pas encore été mise en œuvre. La liste des principaux risques a été présentée lors de la séance du comité d'audit de juin 2017.
24 5°	Réviser toute activité susceptible de nuire à la bonne situation financière de la société et qui est portée à son attention par l'auditeur interne ou un dirigeant	Selon les informations obtenues auprès de la direction, il n'y a eu aucun signalement d'une activité susceptible de nuire à la bonne situation financière de la société. Cette information a été corroborée par les différents procès-verbaux du comité d'audit que nous avons consultés.
24 6°	Examiner les états financiers avec le vérificateur général et le vérificateur externe nommé par le gouvernement	Les états financiers au 31 août 2016 ont été revus par le comité d'audit et recommandés pour approbation au conseil. Ils ont été approuvés lors d'une réunion tenue le 2 décembre 2016.
24 7°	Recommander au conseil l'approbation des états financiers	
25	Aviser par écrit le conseil dès qu'il découvre des opérations ou des pratiques de gestion qui ne sont pas saines ou qui ne sont pas conformes aux lois, aux règlements ou aux politiques de la société	Selon les informations obtenues auprès de la direction et des représentants du comité d'audit, il n'y a pas eu de cas de découverte d'opérations ou de pratiques de gestion qui ne sont pas saines ou non conformes aux lois, aux règlements ou aux politiques de la société. Par ailleurs, à chaque séance du conseil, une déclaration de la direction signée par la directrice générale des finances et le directeur général principal et secrétaire corporatif est remise au conseil. Cette déclaration confirme que la société respecte ses obligations vis-à-vis les lois applicables et que tous les paiements obligatoires ont été effectués.

### Recommandation N° 1.3 en lien avec les responsabilités du comité d'audit

Nous recommandons que le conseil, par l'intermédiaire du comité d'audit, examine les options possibles pour permettre au comité d'audit d'assumer ses responsabilités en vertu de la LGSE et de s'assurer que les contrôles internes, de même que les processus de gestion des risques et d'optimisation des ressources fassent l'objet d'évaluations indépendantes et objectives sur une base régulière.

De plus, concernant l'exigence selon laquelle le comité d'audit doit s'assurer de la mise en place d'un processus de gestion des risques, nous avons constaté qu'une politique de gestion des risques avait été adoptée en mars 2017 par le conseil, mais que sa mise en œuvre était toujours en cours au moment de compléter nos travaux. Nous recommandons donc au conseil, par l'intermédiaire du comité d'audit et de la direction, de poursuivre les travaux relatifs à la mise en œuvre de la politique de gestion des risques, en tenant compte tout particulièrement des risques stratégiques, humains et technologiques qui peuvent compromettre l'atteinte des objectifs de la société, la mise en œuvre de ses priorités stratégiques ou encore, le bon fonctionnement de ses activités au quotidien.

Soulignons qu'en août 2017, Télé-Québec a retenu les services d'une firme externe afin de l'accompagner dans l'implantation de son programme de gestion intégrée des risques.

### Rôle et responsabilités du comité de gouvernance et d'éthique

Le conseil d'administration de Télé-Québec a constitué un comité de gouvernance et d'éthique dont les rôles et responsabilités sont également semblables aux dispositions de la LGSE. De plus, dans le cadre de nos travaux, nous avons constaté que le comité de gouvernance s'est réuni à deux reprises entre le 1<sup>er</sup> septembre 2016 et la date de fin de nos travaux en 2017 et pendant les exercices 2015-2016 et 2014-2015, afin de traiter notamment des questions suivantes :

Articles de la LGSE	Fonctions du comité de gouvernance et d'éthique	Observations relevées dans le cadre de la revue du mandat de la société
22 1 <sup>o</sup>	Élaborer les règles de gouvernance et un code d'éthique pour la conduite des affaires de la société	Nous avons confirmé que des codes d'éthique et de conduite ont été mis en place pour les administrateurs et les dirigeants ainsi que pour les employés, couvrant ainsi l'application des paragraphes.
22 2 <sup>o</sup>	Élaborer un code d'éthique applicable aux membres du conseil d'administration, aux dirigeants nommés par la société et aux employés	
22 3 <sup>o</sup>	Élaborer les profils de compétences et d'expériences pour la nomination des membres du conseil d'administration, à l'exception du président du conseil et de la PDG – ces profils devant inclure une expérience de gestion pertinente à la fonction	Les profils de compétence et d'expérience pour la nomination des membres du conseil ont été élaborés et approuvés par le conseil le 31 janvier 2013. De plus, certains membres du comité d'audit, dont le président du comité, doivent posséder des compétences en matière comptable et financière.
22 4 <sup>o</sup>	Élaborer les critères d'évaluation des membres du conseil	Nous avons confirmé l'existence d'un processus structuré pour la nomination et l'évaluation des membres du conseil ainsi que l'évaluation du fonctionnement du conseil et de ses comités selon des critères préétablis. La dernière évaluation a eu lieu en février 2017 et les résultats sont satisfaisants.
22 5 <sup>o</sup>	Élaborer les critères pour l'évaluation du fonctionnement du conseil et effectuer l'évaluation conformément aux critères approuvés par le conseil	
22 6 <sup>o</sup>	Élaborer un programme d'accueil et de formation continue pour les membres du conseil	Nous avons pu confirmer qu'un programme est en place pour accueillir les nouveaux membres. Ce programme inclut notamment l'envoi d'une lettre de bienvenue, accompagnée du plan stratégique de la société, du plan de la programmation et de la liste des effectifs. Le programme inclut également une visite des installations et des rencontres avec la présidente directrice générale, le secrétaire général et toutes les personnes jugées pertinentes afin de faire une présentation sommaire de la société et de répondre aux questions des nouveaux membres.

### Rôle et responsabilités du comité des ressources humaines

Le conseil d'administration de Télé-Québec a constitué un comité de gouvernance et d'éthique dont les rôles et responsabilités sont également semblables aux dispositions de la LGSE. De plus, dans le cadre de nos travaux, nous avons constaté que le comité des ressources humaines s'est réuni une fois entre le 1<sup>er</sup> septembre 2016 et la date de fin de nos travaux en 2017, trois fois pendant l'exercice 2015-2016 et quatre fois pendant l'exercice 2014-2015, afin de traiter notamment des questions suivantes :

Articles de la LGSE	Fonctions du comité des ressources humaines	Observations relevées dans le cadre de la revue du mandat de la société
27 1 <sup>o</sup>	S'assurer de la mise en place des politiques concernant les ressources humaines, sous réserve de la Loi sur la fonction publique (chapitre F-3.1.1) lorsque celle-ci s'applique	Selon nos informations, Télé-Québec n'est pas assujéti à la Loi sur la fonction publique (chapitre F-3.1.1).
27 2 <sup>o</sup>	Élaborer et proposer un profil de compétence et d'expérience pour la nomination du président directeur général	Nous avons confirmé que la société a élaboré un profil de compétence et d'expérience pour la personne occupant le poste de président directeur général ou présidente directrice générale.
27 3 <sup>o</sup>	Élaborer et de proposer les critères d'évaluation du président directeur général, et faire des recommandations au conseil concernant la rémunération de celui-ci, à l'intérieur des paramètres fixés par le gouvernement	Selon les informations obtenues auprès de la direction, les critères d'évaluation de la présidente directrice générale sont élaborés et transmis par le gouvernement (ministère du Conseil exécutif). De plus, son évaluation est faite par le président du conseil d'administration sur une base annuelle. En plus des critères d'évaluation, le ministère du Conseil exécutif a établi des attentes gouvernementales.
27 4 <sup>o</sup>	Contribuer à la sélection des dirigeants	Nous avons noté que dans le cadre d'une récente restructuration de la société, le comité a contribué à la sélection des nouveaux dirigeants. Par exemple, en décembre 2016, la nomination de la nouvelle directrice générale des finances a été soumise au comité.
27 5 <sup>o</sup>	Établir un programme de planification de la relève des dirigeants nommés par la société	Nous avons confirmé qu'un plan de relève de la société a été mis en place et approuvé par le conseil d'administration le 25 mars 2011. Un nouveau plan de relève est en cours d'élaboration et devrait être présenté à l'automne 2017.

### Conclusion

Sous réserve des recommandations N<sup>os</sup> 1.1, 1.2 et 1.3 précitées, le conseil d'administration et ses comités s'acquittent de leurs rôles et de leurs responsabilités en vertu de la législation afférente et des attentes établies dans le cadre de cette revue de mandat de Télé-Québec.

### Composition du conseil d'administration

Conformément à l'article 5 de la LSTQ, le conseil d'administration de Télé-Québec est constitué de 11 membres, incluant le président du conseil et la présidente directrice générale de la société.

Le gouvernement nomme les membres du conseil, autres que le président de celui-ci et la personne qui occupe le poste de président directeur général, en tenant compte des profils de compétence et d'expérience approuvés par le conseil, après consultation d'organismes que le ministre considère comme représentatifs des milieux concernés par les activités de la société. Au moins trois de ces membres doivent provenir de diverses régions du Québec, autres que celle de Montréal.

Les membres du conseil, autres que le président du conseil et le présidente directrice générale, sont nommés pour un mandat d'au plus quatre ans.

### **Indépendance des membres du conseil**

L'article 4 de la LGSÉ requiert qu'au moins les deux tiers des membres du conseil d'administration, dont le président, doivent, de l'avis du gouvernement, se qualifier comme administrateurs indépendants.

Or, selon les renseignements relatifs au conseil d'administration divulgués dans le rapport annuel d'activités 2015-2016 de la société, plus des deux tiers des membres sont effectivement indépendants. Seul un membre du conseil ne l'était pas. En outre, nous avons constaté que le président du conseil était dûment désigné comme membre indépendant et l'était toujours au moment de nos travaux.

En juin 2017, le gouvernement a adopté un décret concernant la nomination des membres du conseil d'administration de Télé-Québec. Sur la base de ce décret, nous avons pu constater que :

- deux membres indépendants du conseil ont vu leur mandat reconduit par le gouvernement;
- cinq nouveaux administrateurs ont été nommés par le gouvernement, dont quatre se qualifient comme administrateurs indépendants.

En outre, la direction de la société nous a confirmé que le statut des quatre membres restants, incluant le président du conseil, est demeuré inchangé.

### **Représentativité des membres du conseil**

La LGSÉ requiert que le conseil d'administration, soit constitué de membres dont l'identité culturelle reflète les différentes composantes de la société québécoise (article 43 1<sup>o</sup>), à parts égales de femmes et d'hommes (article 43 2<sup>o</sup>). De plus, selon la loi constitutive de Télé-Québec, au moins trois des membres du conseil doivent provenir de diverses régions du Québec, autres que celle de Montréal (article 5). Il est à noter que provenir d'une région au sens de la LSTQ peut être considéré comme faire partie du reflet de la société québécoise au sens de la LGSÉ.

### **Parité hommes-femmes**

Le conseil d'administration de Télé-Québec étant composé de 11 membres, sa composition doit tendre vers la parité hommes-femmes, mais ne peut l'atteindre au sens propre.

Jusqu'à l'adoption du décret du gouvernement du Québec concernant la nomination des membres du conseil d'administration de Télé-Québec, le conseil était composé majoritairement de femmes :

- Sept femmes et trois hommes parmi les 10 membres en poste en date du 31 août 2016;
- Six femmes et quatre hommes lors de nos travaux.

Depuis l'adoption du décret en juin 2017, le conseil est désormais constitué de six femmes, incluant la présidente directrice générale de la société, et de cinq hommes, et tend ainsi à la parité.

### **Représentativité des différentes composantes de la société québécoise, incluant les régions du Québec**

En tout temps, et malgré la vacance de certains postes, le conseil d'administration de Télé-Québec a eu trois représentants des régions :

- Un représentant des Laurentides, de la région du Bas-St-Laurent Gaspésie et de la région de Québec en poste en date du 31 août 2016;
- Un représentant des Laurentides, de l'Abitibi et de la région de Québec lors de nos travaux;
- Un représentant des Laurentides, de l'Abitibi et de l'Outaouais suite à l'adoption du décret de juin 2017.

Suite à l'adoption du décret du gouvernement du Québec concernant la nomination des membres du conseil d'administration de Télé-Québec en juin 2017, le conseil inclut également un membre issu des communautés autochtones du Québec.

## **Conclusion**

Concernant les mesures de gouvernance en place au chapitre de la composition du conseil d'administration et de l'indépendance des administrateurs, la société respecte à tous égards importants les exigences de la LGSÉ et de la LSTQ ainsi que les attentes établies dans le cadre de la revue du mandat de Télé-Québec.

## **Relations avec la haute direction et les autres parties prenantes**

### **Relations du conseil avec la haute direction**

Dans le cadre de nos travaux, nous avons pu observer qu'il existe des interactions régulières entre la direction de Télé-Québec et les instances du conseil, permettant à ce dernier de recevoir de la direction de l'information qui répond à leurs attentes, dans un esprit de collaboration et de transparence. La présidente directrice générale travaille en étroite collaboration avec le président du conseil sur tous les enjeux importants de la société. Cette collaboration est transparente et régulière.

Ainsi, comme indiqué précédemment, le conseil d'administration s'est réuni de façon régulière à quatre reprises entre le 1<sup>er</sup> septembre 2016 et la date de fin de nos travaux en 2017 et à quatre reprises pendant les exercices 2015-2016 et 2014-2015 (sans compter les réunions spéciales). Lors de ces rencontres, il a pu s'entretenir avec la présidente directrice générale quant à la gestion de la société, à l'avancement de son plan stratégique, ou à sa performance. De plus, le conseil, comme ses comités, a également accès aux directions générales, en fonction des besoins et des sujets à traiter. Ainsi, la directrice générale des finances présente tous les dossiers incluant les états financiers et le budget de la société au comité d'audit.

La présidente directrice générale travaille également avec un comité de direction composé des directeurs généraux de la société. Le comité de direction est en séance de travail à toutes les deux semaines et un compte rendu de chacune des réunions est rédigé. L'ensemble des dossiers opérationnels et d'affaires de la société y sont traités. Dans le cadre de ces sessions de travail, la présidente directrice générale fait entre autres un suivi régulier du plan d'action annuel et de ses objectifs, du budget de chaque direction, de la programmation et des relations de travail. Au cours de l'année 2016-2017, le comité de direction s'est réuni 23 fois.

### **Relations du conseil avec ses parties prenantes**

Même si le conseil n'a pas nécessairement d'interaction directe avec le MCC, il s'assure que la société établisse des relations avec les différents représentants du gouvernement tels que le MCC ou le ministère des Finances et, de façon plus générale, avec toutes ses parties prenantes, incluant notamment les autres sociétés d'État et les organismes du secteur de la culture et des communications.

### **Relations avec le MCC et autres ministères**

Selon les informations obtenues lors de nos différentes entrevues réalisées, tant avec la direction qu'avec des membres du conseil d'administration, nous avons appris que la société a des interactions avec le MCC par leur participation à différentes tables de discussion. À titre d'exemple :

- La directrice générale des finances participe aux tables administratives organisées par le ministère quatre fois par année. Ces tables ont pour objectif de constituer un outil de partage et de transmission d'information.
- Le directeur général principal et secrétaire corporatif siège quant à lui aux tables des secrétariats généraux organisées par le MCC et est désigné par la société pour représenter le MCC et le MRIF au conseil d'administration de TV5MONDE.
- La directrice des médias numériques et des régions participe aux tables des directeurs des médias numériques des organismes qui ont pour objectifs d'identifier des collaborations entre les organisations et la concertation de déploiement du plan numérique culturel.

- Le ministre de l'Éducation, du Loisir et du Sport a mandaté Télé-Québec pour la production d'un projet numérique en littératie familiale.

#### **Relations avec les organismes du secteur de la culture et des communications**

Certains représentants des directions générales de la société siègent à différents conseils d'administration de sociétés ou organismes des secteurs de la culture ou des communications afin de faire rayonner Télé-Québec au sein de la communauté. À titre d'exemples :

- La présidente directrice générale siège aux conseils d'administration du Canal Savoir et d'Allô Profs;
- Le directeur général principal et secrétaire corporatif siège au conseil d'administration de TV5MONDE;
- La directrice générale des communications et de l'image de marque siège aux conseils d'administration du Conseil de presse du Québec, ainsi qu'à différents comités tels que : le conseil des Arts et de la Ville de Montréal (membre du conseil d'administration et membre du jury, prix Aménagement urbain), le comité organisateur du 50<sup>e</sup> anniversaire du Rapport Rioux avec l'UQÀM; l'Académie canadienne du cinéma et de la télévision, et le Forum des communicateurs gouvernementaux (membre du jury des prix Zénith).
- La directrice générale des médias numériques et des régions siège sur le conseil d'administration de l'Académie canadienne du cinéma et de la télévision.

#### **Conclusion**

La collaboration entre le président du conseil et la présidente directrice générale, entre les comités du conseil et la direction de Télé-Québec, entre la présidente directrice générale et son équipe de direction, de même que les relations avec le MCC et autres ministères et les relations avec plusieurs organismes du secteur de la culture et des communications, nous permettent de conclure que la société respecte à tous égards importants les attentes établies dans le cadre de la revue du mandat de Télé-Québec.

## Axe 2 – Organisation de Télé-Québec

Cet axe touche à la façon dont Télé-Québec est organisée afin, notamment, de remplir sa mission en tenant compte des priorités du gouvernement, en prenant les moyens adéquats pour exécuter son mandat et en fournissant une communication exacte, pertinente et à jour à ses différentes parties prenantes.

### Cohérence entre la mission de Télé-Québec et les priorités du gouvernement

Nous avons consulté le plan stratégique 2012-2016 de la société qui a été soumis à l'époque au gouvernement du Québec. Ce plan stratégique est cohérent avec le mandat de Télé-Québec tel qu'il est défini par sa loi constitutive. Tout en maintenant l'indépendance de Télé-Québec, ce plan contribue aussi à la réalisation des principaux objectifs du gouvernement du Québec et du MCC en matière de culture et d'éducation.

Le tableau qui suit présente, à titre comparatif, les enjeux et orientations du MCC tels qu'ils ont été définis dans son plan stratégique 2012-2016 et les enjeux et orientations de Télé-Québec tels qu'ils ont été établis dans son plan stratégique pour la même période de quatre ans.

#### Enjeux et orientations du MCC tels qu'ils ont été définis dans son plan stratégique 2012-2016

**Enjeu 1 :** La culture, un champ de compétence du Québec et une assise de l'identité québécoise

- Orientation 1<sup>o</sup> : Affirmer la volonté du Québec d'être le maître d'œuvre du développement de sa culture

**Enjeu 2 :** La culture et les communications comme leviers de développement sur le territoire québécois

- Orientation 2<sup>o</sup> : Soutenir les actions concertées visant à multiplier les expériences culturelles vécues par les jeunes de toutes les régions du Québec
- Orientation 3<sup>o</sup> : Optimiser la concertation en matière de culture avec les partenaires locaux, régionaux et nationaux, dans l'ensemble des régions du Québec, en cohérence avec les principes de développement durable
- Orientation 4<sup>o</sup> : Accroître l'accès à la culture et à l'information d'intérêt public ainsi que leur diffusion, sur l'ensemble du territoire québécois

#### Enjeux et orientations de Télé-Québec tels qu'ils ont été définis dans son plan stratégique 2012-2016 pour répondre aux enjeux et aux orientations du MCC

**Enjeu 1 :** La pertinence d'une télévision éducative et culturelle de qualité dans l'univers médiatique québécois

- Orientation 1<sup>o</sup> : Maintenir et renforcer son leadership en jeunesse
- Orientation 2<sup>o</sup> : Dynamiser la programmation pour adultes
- Orientation 3<sup>o</sup> : Améliorer l'image de marque et la notoriété de Télé-Québec auprès de ses différents publics

**Enjeu 2 :** L'importance et la diversité croissante des médias numériques

- Orientation 4<sup>o</sup> : Occuper une place significative et pertinente dans l'univers numérique

**Enjeu 4 :** L'actualisation de l'organisation en fonction de la vision et des orientations stratégiques

- Orientation 6<sup>o</sup> : Adapter l'organisation de Télé-Québec à ses nouveaux défis

**Enjeu 2 :** L'importance et la diversité croissante des médias numériques

- Orientation 4<sup>o</sup> : Occuper une place significative et pertinente dans l'univers numérique

**Enjeu 4 :** L'actualisation de l'organisation en fonction de la vision et des orientations stratégiques

- Orientation 6<sup>o</sup> : Adapter l'organisation de Télé-Québec à ses nouveaux défis

Enjeux et orientations du MCC tels qu'ils ont été définis dans son plan stratégique 2012-2016	Enjeux et orientations de Télé-Québec tels qu'ils ont été définis dans son plan stratégique 2012-2016 pour répondre aux enjeux et aux orientations du MCC
<p><b>Enjeu 3</b> : Le rayonnement de la culture québécoise au Canada et sur la scène internationale et la promotion de la diversité des expressions culturelles</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientation 5° : Favoriser le partenariat, la concertation et la coopération en matière culturelle au Canada et sur la scène internationale</li> </ul>	<p><b>Enjeu 3</b> : L'évolution du modèle d'affaires des institutions publiques</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientation 5° : Initier des partenariats d'affaires dans ses domaines de compétence</li> </ul>
<p><b>Enjeu 4</b> : Le développement et l'accessibilité des contenus culturels québécois, particulièrement de langue française, sur les plateformes numériques</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientation 6° : Agir comme maître d'œuvre tout en assurant le leadership auprès des sociétés d'État relevant du ministre autour d'une vision commune et de mesures ciblées en matière de technologie numérique</li> </ul>	<p><b>Enjeu 2</b> : L'importance et la diversité croissante des médias numériques</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientation 4° : Occuper une place significative et pertinente dans l'univers numérique</li> </ul> <p><b>Enjeu 3</b> : L'évolution du modèle d'affaires des institutions publiques</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientation 5° : Initier des partenariats d'affaires dans ses domaines de compétence</li> </ul> <p><b>Enjeu 4</b> : L'actualisation de l'organisation en fonction de la vision et des orientations stratégiques</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientation 6° : Adapter l'organisation de Télé-Québec à ses nouveaux défis</li> </ul>
<p><b>Enjeu 5</b> : L'actualisation de notre organisation</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientation 7° : Accroître la performance de notre organisation</li> </ul>	<p><b>Enjeu 4</b> : L'actualisation de l'organisation en fonction de la vision et des orientations stratégiques</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientation 6° : Adapter l'organisation de Télé-Québec à ses nouveaux défis</li> </ul> <p><b>Enjeu 5</b> : Le financement nécessaire pour assurer la pérennité de la société et son développement</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientation 7° : Consolider la base de financement de Télé-Québec</li> <li>• Orientation 8° : Assurer le financement des initiatives nouvelles</li> </ul>

Nous avons aussi pris connaissance du plan stratégique intérimaire 2016-2018 qui a été adopté par le conseil d'administration de la société le 18 mars 2016, à la suite d'un exercice de planification mené par la direction avec l'aide d'un consultant externe. Selon la direction, il était important de procéder à une mise à jour des enjeux stratégiques de la société, particulièrement dans le contexte où l'industrie connaît d'importants changements sur le plan des technologies depuis quelques années. À l'intérieur du plan stratégique intérimaire 2016-2018, un plan d'action a été élaboré et il a été mis à jour en janvier 2017.

Nous avons également constaté dans le rapport annuel 2015-2016 que la société a mis en œuvre des plans d'action en prenant en considération des objectifs gouvernementaux dans le cadre du plan de gestion environnementale 2012-2015. En effet, pour chaque objectif gouvernemental, la société a déployé un certain nombre de plans d'action et, pour chacun, la société a établi des indicateurs et des cibles ainsi qu'une mesure des résultats.

Le tableau qui suit présente, pour chacun des objectifs gouvernementaux, certaines actions prises par la société, les cibles et indicateurs définis et les résultats atteints en 2016 tels qu'ils ont été divulgués dans son rapport annuel 2015-2016 :

### OBJECTIF GOUVERNEMENTAL 1.1

#### RENFORCER LES PRATIQUES DE GESTION ÉCORESPONSABLES DANS L'ADMINISTRATION PUBLIQUE

Action	Cible et indicateur	Résultat atteint en 2016
Utilisation responsable et optimale des locaux de Télé-Québec en partenariat avec les ministères ainsi que des organismes publics et communautaires	Nombre de partenariats ou locations à prix minimal : 2 ou 3 par année	Prêt d'une salle au MDDLCC pour la tenue d'une rencontre d'échange à Montréal Prêt d'une salle au Conseil du Trésor pour la tenue de plusieurs formations
Encourager les employés à diversifier leur mode de déplacement et à favoriser l'utilisation des transports collectifs et les déplacements actifs pour se rendre au travail (exemples : transports collectifs, Bixi, voiture électrique en libre-service, covoiturage)	Mise en place de pratiques, de programmes et de partenariats : deux partenariats, pratiques ou programmes d'ici 2020 Augmentation de l'utilisation du transport collectif et des déplacements (5 % des employés – sondage annuel)	Adhésion au programme Opus+ offrant aux employés du bureau de Montréal une réduction sur l'abonnement au service de transport en commun

### OBJECTIF GOUVERNEMENTAL 1.2

#### RENFORCER LA PRISE EN COMPTE DES PRINCIPES DE DÉVELOPPEMENT DURABLE PAR LES MINISTÈRES ET ORGANISMES PUBLICS

Action	Cible et indicateur	Résultat atteint pour 2016
Poursuivre et développer davantage la prise en compte des principes de développement durable dans la planification et l'élaboration de la programmation de Télé-Québec	Suivi de la liste des émissions et des produits numériques qui intègrent des principes de développement durable : d'ici 2020, faire en sorte que 75 % des émissions et des produits numériques de Télé-Québec intègrent deux principes et plus de développement durable	Au moins 75 % des émissions et des produits numériques diffusés par Télé-Québec en 2016 intègrent deux principes et plus de développement durable

### OBJECTIF GOUVERNEMENTAL 1.5

#### RENFORCER L'ACCÈS ET LA PARTICIPATION À LA VIE CULTURELLE EN TANT QUE LEVIER DE DÉVELOPPEMENT SOCIAL, ÉCONOMIQUE ET TERRITORIAL

Action	Cible et indicateur	Résultat atteint pour 2016
Favoriser le rayonnement culturel de Télé-Québec auprès d'un public large et diversifié	Proportion de contenus culturels par rapport à l'ensemble des contenus de Télé-Québec : d'ici 2020, maintenir la proportion de trois contenus culturels sur cinq contenus	La proportion de contenus culturels par rapport à l'ensemble des contenus de Télé-Québec pour l'année 2016 est maintenue

## OBJECTIF GOUVERNEMENTAL 2.5

### AIDER LES CONSOMMATEURS À FAIRE DES CHOIX RESPONSABLES

Action	Cible et indicateur	Résultat atteint pour 2016
Favoriser, par sa programmation de contenus et ses partenariats, la consommation responsable dans la population	Nombre de contenus et de partenariats qui contribuent à aider les consommateurs à faire des choix responsables : un contenu ou partenariat d'ici 2020	Diffusion de l'émission hebdomadaire « Ça vaut le coût », magazine de consommation qui propose des bancs d'essai et des reportages visant à aider les citoyens à faire des choix éclairés

## OBJECTIF GOUVERNEMENTAL 4.2

### APPUYER ET METTRE EN VALEUR LES ACTIVITÉS DES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES ET DES ENTREPRISES D'ÉCONOMIE SOCIALE QUI CONTRIBUENT À L'INCLUSION SOCIALE ET À LA RÉDUCTION DES INÉGALITÉS

Action	Cible et indicateur	Résultat atteint pour 2016
Poursuivre des partenariats existants avec des organismes communautaires et en développer d'autres dans l'élaboration et la mise en œuvre d'activités de Télé-Québec	Maintenir l'engagement de Télé-Québec et explorer de nouveaux partenariats : d'ici 2020, maintenir l'engagement de Télé-Québec auprès d'organismes communautaires et d'économie sociale	L'engagement de Télé-Québec a été maintenu auprès d'organismes communautaires et d'économie sociale pour l'année 2016. Par exemple, Télé-Québec consacre 4 % de son budget publicitaire aux médias communautaires. Elle a offert sans frais du temps d'antenne publicitaire à plus de 35 organismes sans but lucratif. Elle offre à titre gratuit des espaces bureaux à Alloprof et ses studios pour l'organisation annuelle de levée de fonds de Mères au pouvoir.

## OBJECTIF GOUVERNEMENTAL 5.1

### FAVORISER L'ADOPTION DE SAINES HABITUDES DE VIE

Action	Cible et indicateur	Résultat atteint pour 2016
Sensibiliser les consommateurs de contenus de Télé-Québec quant à la nécessité de protéger leur santé et d'améliorer leur qualité de vie	Nombre de contenus prônant une meilleure santé et qualité de vie : d'ici le 31 mars 2020, maintenir chaque année du contenu ou des segments de contenu axés sur la santé et qualité de vie	Plusieurs contenus prônant une meilleure santé et qualité de vie ont été diffusés par Télé-Québec en 2016. Par exemple, Médecin sans rendez-vous, l'application web Mon ami Bulle, di Stasio, Cuisine futée, parents pressés

---

Sensibiliser les employés de Télé-Québec quant à la nécessité de protéger leur santé et d'améliorer leur qualité de vie	Taux d'employés rejoints par des activités de sensibilisation à la santé et à la qualité de vie et variété de services offerts pour promouvoir l'activité : d'ici 2020, 100 % des employés seront sensibilisés sur une base annuelle Poursuivre l'offre de salles aux employés pour effectuer des activités physiques Mettre à leur disposition des vestiaires et des douches pour favoriser la pratique d'activités physiques Poursuivre l'offre de stationnement vélo Poursuivre les partenariats visant une réduction dans les centres d'activité physique	Offre de salles pour activités physiques, de vestiaires et de douches maintenue (yoga, pilates, bootcamp, club de course) Offre maintenue de stationnement vélo et de réduction dans les centres d'activité physique
---	---	---

---

La société produit également un rapport concernant la protection des renseignements personnels et les demandes d'accès aux documents qu'elle reçoit conformément à la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels (chapitre A-2.1). Au cours de la dernière année, six demandes d'accès à l'information ont été traitées.

Enfin, le rapport annuel 2015-2016 fait mention de l'application de la Charte de la langue française et de la Politique linguistique gouvernementale au sein des comités permanents des ministères et des organismes et que la directrice générale des communications et image de marque est la mandataire responsable de la société.

## Conclusion

Concernant la mise en œuvre de moyens pour assurer la cohérence de la mission de la société avec les priorités du gouvernement, la société respecte à tous égards importants les attentes établies dans le cadre de la revue du mandat de Télé-Québec.

## Conformité avec la loi constitutive et pertinence des dispositions

Dans le cadre de nos travaux, nous avons pu obtenir et passer en revue le rapport destiné aux consultations pré-budgétaires daté de janvier 2017. Ce rapport décrit les objectifs et moyens que la société s'est donnée pour accomplir sa vision et exécuter son mandat éducatif et culturel conformément à sa loi constitutive. Entre autres, grâce à une licence à vocation éducative et culturelle du CRTC, la programmation de Télé-Québec est accessible gratuitement, ou sur le service de base, pour 97 % de la population québécoise. De plus, environ 42 % de la grille de programmation est destinée à la jeunesse.

En priorisant « l'éducation, la culture et son engagement envers la société québécoise, » comme indiqué dans sa vision, Télé-Québec répond à tous égards importants aux exigences sa loi constitutive qui est de « développer le goût du savoir, de favoriser l'acquisition de connaissances, de promouvoir la vie artistique et culturelle et de refléter les réalités régionales et la diversité de la société québécoise ». Cela dit, afin de répondre avec plus d'acuité à sa mission, la société souhaite actualiser sa loi constitutive. Se reporter à la section 5 de ce rapport qui traite des recommandations concernant l'actualisation de la mission de la société.

Qui plus est, nous avons pu observer que Télé-Québec prend des moyens appropriés pour s'assurer de rester pertinente sur un marché en forte évolution tout en restant conforme à son mandat, tel que défini dans sa loi constitutive. Entre autres, des moyens sont pris pour favoriser l'atteinte des objectifs au regard de :

- sa programmation;
- la recherche de revenus supplémentaires;
- la refonte de son site internet;
- la Fabrique culturelle présente dans 10 bureaux régionaux;
- Télé-Québec en classe par le développement de trousseaux pédagogiques

Enfin, à moins d'indication contraire, nous avons été en mesure de confirmer que la société a mis en œuvre des moyens raisonnables pour se conformer aux principales obligations que lui imposent sa loi constitutive comme le montre le tableau ci-dessous :

Principales dispositions de la LSTQ		Observations relevées dans le cadre de la revue du mandat de la société
<b>5</b>	<p>La société est administrée par un conseil d'administration composé de 11 membres, dont le président du conseil et le président directeur général.</p> <p>Le gouvernement nomme les membres du conseil, autres que le président de celui-ci et le président directeur général, en tenant compte des profils de compétence et d'expérience approuvés par le conseil, après consultation d'organismes que le ministre considère comme représentatifs des milieux concernés par les activités de la Société. Au moins trois de ces membres doivent provenir de diverses régions du Québec, autres que celle de Montréal.</p> <p>Les membres du conseil, autres que le président du conseil et le président directeur général, sont nommés pour un mandat d'au plus quatre ans.</p>	<p>La composition du conseil est cohérente avec l'article 5 de la LSTQ. Soulignons qu'il incombe au gouvernement du Québec de nommer les membres du conseil, incluant le président du conseil et la présidente directrice générale. En juin 2017, un décret du gouvernement du Québec a été adopté concernant la nomination des membres du conseil de Télé-Québec.</p>
<b>5.1</b>	<p>Le gouvernement nomme le président du conseil d'administration pour un mandat d'au plus cinq ans.</p>	<p>M. Jean Lamarre assume la présidence du conseil depuis le 20 février 2013 et la date d'échéance de son mandat est le 19 février 2018.</p>
<b>5.2</b>	<p>Le gouvernement, sur la recommandation du conseil d'administration, nomme le président directeur général en tenant compte du profil de compétence et d'expérience établi par le conseil.</p> <p>Le mandat du président directeur général est d'au plus cinq ans. Il exerce ses fonctions à temps plein.</p>	<p>M<sup>me</sup> Marie Collin a été nommée par le gouvernement du Québec sur recommandation du conseil. Elle assume le rôle de présidente directrice générale depuis le 10 août 2015 pour une durée de cinq ans, soit jusqu'au 9 août 2020. Elle exerce ses fonctions à temps plein.</p>
<b>13</b>	<p>Les membres du personnel de la Société sont nommés selon le plan d'effectifs et les normes établis par règlement de la Société.</p> <p>Sous réserve des dispositions d'une convention collective, la Société détermine, par règlement, les normes et barèmes de rémunération, les avantages sociaux et les autres conditions de travail des membres de son personnel conformément aux conditions définies par le gouvernement.</p> <p>Les membres du personnel qui ne sont pas des salariés au sens du Code du travail (chapitre C-27) bénéficient du recours prévu à l'article 33 de la Loi sur la fonction publique (chapitre F-3.1.1) comme s'ils étaient des fonctionnaires.</p>	<p>Lors d'une réunion tenue le 17 juin 2016, le conseil a adopté des ajustements aux échelles salariales pour les membres du personnel de la société. Aussi, selon le procès-verbal d'une réunion du conseil datée du 3 février 2017, le conseil d'administration a approuvé la modification du règlement sur l'échelle de traitement du personnel cadre et non syndiqué de la société conformément à la directive du Conseil du Trésor (CT 217234).</p>

## Principales dispositions de la LSTQ

## Observations relevées dans le cadre de la revue du mandat de la société

<b>16</b>	<p>La Société a pour objet d'exploiter une entreprise de télédiffusion éducative et culturelle afin d'assurer, par tout mode de diffusion, l'accessibilité de ses produits au public.</p> <p>La Société peut, en outre, exploiter un service de production et de distribution de documents audiovisuels, multimédias et de télédiffusion, y compris leurs produits dérivés et documents d'accompagnement.</p> <p>Ces activités ont particulièrement pour but de développer le goût du savoir, de favoriser l'acquisition de connaissances, de promouvoir la vie artistique et culturelle et de refléter les réalités régionales et la diversité de la société québécoise.</p>	<p>Nous avons revu le plan stratégique 2012-2016 et le plan stratégique intérimaire 2016-2018 de la société. Tout indique que la stratégie de la société est à tous égards importants cohérente avec son mandat législatif tel qu'énoncé à l'article 16 ci-contre. Soulignons toutefois que la société tient compte dans ses opérations de l'environnement externe dans lequel elle évolue aujourd'hui en raison notamment des perturbations causées par l'utilisation des nouvelles technologies et du passage à l'ère numérique. À ce titre, Télé-Québec propose de revoir l'article 16 de la LSTQ afin de préciser que la société a pour objet d'exploiter une « société média publique ». Se reporter à la section 5 « Actualisation de la mission de Télé-Québec » pour d'autres détails.</p>
<b>17</b>	<p>La Société doit soumettre au Comité de reconnaissance du caractère éducatif de la programmation l'ensemble de sa programmation, conformément à la Loi sur la programmation éducative (chapitre P-30.1).</p>	<p>Selon la direction, l'exigence énoncée à l'article 17 ci-contre n'est plus requise dans les faits. Se reporter à la section 5 « Actualisation de la mission de Télé-Québec » pour d'autres détails.</p>
<b>18</b>	<p>La Société peut, notamment, pour l'exercice de ses attributions :</p> <p>(...)</p> <p>8° Constituer un comité de programmation ou tout autre comité pour l'examen des questions qu'elle détermine, en déterminer les fonctions et pouvoirs, et fixer la durée du mandat de leurs membres.</p>	<p>En fonction de la demande de suppression de l'article 17, il serait opportun de retirer la référence au comité de programmation prévue dans ce paragraphe de l'article 18 8° de la LSTQ.</p>
<b>20</b>	<p>La Société doit, sauf dans les cas et aux conditions que le gouvernement peut déterminer par règlement, obtenir l'autorisation du gouvernement pour prendre l'un ou l'autre des engagements suivants:</p> <p>1° Acquérir des actions, des parts ou des éléments d'actif d'une personne morale ou en disposer;</p> <p>2° Contracter un emprunt qui porte au-delà d'un montant déterminé le total de ses emprunts en cours non encore remboursés;</p> <p>3° Prendre tout autre engagement financier pour une somme excédant le montant déterminé par règlement du gouvernement.</p> <p>Le gouvernement peut subordonner son autorisation aux conditions qu'il détermine.</p>	<p>Sur la base de nos travaux et des discussions que nous avons eues avec la direction et les membres du conseil, rien ne porte à croire que la société serait ou pourrait être en défaut en vertu de l'article 20 ci-contre. Se reporter à la section 5 « Actualisation de la mission de Télé-Québec » pour d'autres détails.</p>

Principales dispositions de la LSTQ	Observations relevées dans le cadre de la revue du mandat de la société
<p><b>21</b> L'exercice financier de la Société se termine le 31 août de chaque année.</p>	<p>En date de nos travaux, l'exercice financier de la Société se termine effectivement le 31 août de chaque année tel qu'il appert des états financiers de la société. Toutefois, afin de s'ajuster à l'année financière du gouvernement du Québec, Télé-Québec demande que son année financière se termine le 31 mars de chaque année. Se reporter à la section 5 « Actualisation de la mission de Télé-Québec » pour d'autres détails.</p>
<p><b>22</b> Le gouvernement peut, aux conditions qu'il détermine:</p> <p>1° garantir le paiement en capital et intérêts de tout emprunt de la Société ainsi que de toute obligation de cette dernière;</p> <p>2° autoriser le ministre des Finances à avancer à la Société tout montant jugé nécessaire pour satisfaire à ses obligations ou pour l'exercice de ses objets et pouvoirs.</p> <p>Les sommes requises pour l'application du présent article sont prises sur le fonds consolidé du revenu.</p>	<p>Sur la base de nos travaux et des discussions que nous avons eues avec la direction et les membres du conseil, rien ne porte à croire que la société serait ou pourrait être en défaut en vertu de l'article 22 ci-contre.</p>
<p><b>23</b> Les recettes de la Société doivent être affectées au remboursement de ses emprunts et des avances faites par le ministre des Finances en vertu du paragraphe 2° du premier alinéa de l'article 22 et au paiement de ses autres engagements. Le surplus, s'il en est, est conservé par la Société à moins que le gouvernement n'en décide autrement.</p>	<p>Sur la base de nos travaux et des discussions que nous avons eues avec la direction et les membres du conseil, rien ne porte à croire que la société serait ou pourrait être en défaut en vertu de l'article 23 ci-contre.</p>
<p><b>24</b> Aucun acte, document ou écrit n'engage la Société s'il n'est signé par le président du conseil d'administration, le président directeur général de la Société ou un membre de son personnel mais, dans le cas de ce dernier, uniquement dans la mesure déterminée par règlement de la Société.</p> <p>La Société peut pareillement permettre, aux conditions et sur les documents qu'elle détermine, qu'une signature requise soit apposée au moyen d'un appareil automatique ou qu'un fac-similé d'une signature soit gravé, lithographié ou imprimé. Toutefois, le fac-similé n'a la même valeur que la signature elle-même que si le document est contresigné par une personne autorisée par le président du conseil d'administration ou le président directeur général de la Société.</p>	<p>Nous avons confirmé qu'une politique de délégation des pouvoirs en matière de gestion financière a été approuvée par le conseil et a été mise à jour la dernière fois le 24 mars 2017. Une politique relative à l'obtention de biens, de services et de travaux de construction a aussi été approuvée par le conseil.</p>
<p><b>26</b> La Société doit produire au ministre, à l'expiration des quatre mois qui suivent son exercice financier, ses états financiers ainsi qu'un rapport de ses activités pour l'exercice financier précédent.</p> <p>Les états financiers et le rapport doivent contenir tous les renseignements que le ministre peut prescrire.</p>	<p>Nous avons confirmé que la société produit annuellement des états financiers audités et un rapport de ses activités pour l'exercice financier précédent tel que le requiert l'article 26 ci-contre. Le rapport annuel contient des renseignements relatifs à la gouvernance qui s'inspirent de la LGSE.</p>
<p><b>28</b> Les livres et comptes de la Société sont vérifiés chaque année par le vérificateur général et, en outre, chaque fois que le décrète le gouvernement.</p> <p>Le rapport du vérificateur doit accompagner le rapport d'activités et les états financiers de la Société.</p>	<p>Le VGQ effectue l'audit des états financiers de la société tel qu'il appert de son Rapport de l'auditeur indépendant qui accompagne les états financiers audités de la société.</p>

## Principales dispositions de la LSTQ

## Observations relevées dans le cadre de la revue du mandat de la société

**28.1** La Société doit communiquer au ministre tout renseignement qu'il requiert concernant celle-ci.

Selon les informations obtenues, la présidente directrice générale de Télé-Québec entretient une communication régulière et constante avec la sous-ministre responsable de la société. D'autres dirigeants interagissent aussi sur une base régulière et constante avec les représentants du MCC.

### Conclusion

Concernant les moyens en place pour assurer la conformité avec la loi constitutive, la société respecte à tous égards importants les attentes établies dans le cadre de la revue du mandat de Télé-Québec. Par ailleurs, rappelons que ce rapport contient à la section 5 des recommandations concernant l'actualisation de la mission de la société et la modification des articles 16, 17, 18.8 et 21 de sa loi constitutive.

### Outils de planification stratégique et opérationnelle

Les outils de planification stratégique et opérationnelles mis en œuvre par la société se traduisent par l'établissement et l'approbation d'un plan stratégique ainsi que d'un plan d'exploitation ou budget annuel de fonctionnement, conformément aux articles 15 2<sup>o</sup> et 3<sup>o</sup> ainsi que 35 de la LGSE.

Concernant le processus de planification stratégique, nous avons obtenu une copie des échanges entre la société et le MCC portant sur la préparation du plan stratégique intérimaire 2016-2018. Ce plan stratégique doit répondre aux exigences de l'article 35 de la LGSE et être approuvé par le conseil selon ce que prévoit l'article 15 2<sup>o</sup> de la même loi.

Selon les informations obtenues, la préparation du plan stratégique se fait en collaboration avec le MCC et le Secrétariat du conseil du trésor. Il est approuvé par le conseil d'administration de la société et déposé à l'Assemblée nationale du Québec. Ce processus permet, entre autres, de s'assurer de la cohérence du plan stratégique et des plans d'action de la société avec les priorités du gouvernement et du MCC.

Dans le cadre de sa planification stratégique 2016-2018, nous avons constaté que la société avait défini des indicateurs de performance et des cibles pour chaque orientation établie tels que :

- La participation aux événements jeunesse (voir annexe C)
- L'augmentation du taux de fréquentation des groupes visés (voir annexe D)
- Les parts de marché par tranche d'âge, par saison, par émission, par genre (voir annexe D)
- Le taux de branchements vidéo sur des sites internet (voir annexe D)
- Le taux de fréquentation des sites internet (voir annexe D)
- Le nombre de partenaires culturels et éducatifs (voir annexe E)
- Le nombre de nouvelles initiatives numériques sur les plateformes (voir annexe F)

Nous avons également constaté que le plan stratégique tient compte de l'environnement interne et externe de la société, tel que le démontrent les enjeux relevés :

- La pertinence d'une télévision éducative et culturelle de qualité dans l'univers médiatique québécois
- L'importance et la diversité croissante des médias numériques
- L'évolution du modèle d'affaires des institutions publiques
- L'actualisation de l'organisation en fonction de la vision et des orientations stratégiques

- Le financement nécessaire pour assurer la pérennité de la société et son développement

En ce qui concerne l'établissement et l'approbation du plan d'exploitation ou budget annuel de fonctionnement de la société, le processus débute généralement par l'envoi, à chaque gestionnaire de la société, des consignes précises concernant le budget cible de l'année suivante. Les cibles sont données en fonction de l'enveloppe allouée annuellement à la société par le gouvernement du Québec pour assurer son fonctionnement (environ 51 millions de dollars). Une fois les demandes budgétaires faites par chaque gestionnaire, elles sont soumises à chaque directeur général de la société pour approbation. Une fois approuvées, toutes les demandes budgétaires sont acheminées à la direction générale des finances de la société qui collige et concilie l'information. Chaque directeur général doit ensuite faire une présentation de ses budgets à la présidente directrice générale. Cette démarche permet de s'assurer que tous les besoins de la société soient pris en compte, tout en s'assurant de maintenir l'équilibre budgétaire.

Une fois cet exercice terminé, le budget annuel de fonctionnement de la société (qui inclut le plan d'exploitation) requiert l'approbation du conseil tel que prévu à l'article 15 2° de la LGSE. Des suivis sont effectués par la direction des finances mensuellement et les écarts doivent être expliqués par les gestionnaires ou directeurs généraux concernés. Enfin, le budget annuel de fonctionnement approuvé fait l'objet de révisions à deux reprises au cours de l'exercice. Ces révisions, qui sont présentées au conseil, permettent d'apporter les ajustements nécessaires en fonction des événements qui ont ou peuvent avoir une incidence sur les résultats de la société.

### **Conclusion**

Dans le cadre de l'élaboration et de l'adoption d'outils de planification stratégique et opérationnelle, la société s'assure de la cohérence de sa planification stratégique avec le plan stratégique du MCC. Après consultation des directions et le choix des priorités de la société, elle établit et fait approuver par le conseil d'administration le budget annuel de la société. Cela nous permet de conclure que la société respecte à tous égards importants les exigences de la LGSE et de la LSTQ ou les attentes établies dans le cadre de la revue du mandat de Télé-Québec, selon le cas.

### **Outils de reddition de compte et relations avec le ministre de la Culture et des Communications**

Les activités de reddition de compte de la société auprès du MCC et des autres instances du gouvernement du Québec, notamment le ministère des Finances et le Secrétariat du Conseil du Trésor, se font au moyen de divers mécanismes tels qu'ils sont décrits ci-dessous.

D'abord, la société produit annuellement des états financiers et un rapport de ses activités pour l'exercice financier précédent tel que le requiert l'article 26 de la LSTQ.

De plus, s'inspirant des 36 à 39 de la LGSE, la société divulgue des renseignements relatifs à la gouvernance, tels :

- des renseignements sur le conseil d'administration, incluant le nom des membres du conseil, un résumé de leur profil de compétence et d'expérience, la date de leur nomination et de l'échéance de leur mandat et, le cas échéant, une indication concernant leur statut de membre indépendant;
- un état de l'assiduité de chaque membre aux réunions du conseil et des comités;
- des renseignements sur la rémunération et les avantages versés aux cinq dirigeants les mieux rémunérés de la société;
- le code d'éthique et de déontologie des administrateurs et dirigeants de la société et les règles d'éthique et code de conduite du personnel de la société.

De plus, la société présente dans son rapport annuel ses plans d'action pour répondre aux objectifs du gouvernement et différents indicateurs qui permettent au MCC d'évaluer la performance de la société. Ces indicateurs incluent notamment :

- les grilles horaires de la programmation de la société (voir annexe D)

- les résultats de ses parts de marché (voir annexe D)
- le nombre de téléspectateurs (voir annexe D)
- le nombre de visites sur les sites internet de la société (voir annexe D)
- les prix remportés et autres reconnaissances (voir annexe G)

Le rapport annuel de la société est transmis à chaque année au ministre de la Culture et des Communications et ministre responsable de la Protection et de la Promotion de la langue française.

Par ailleurs, nos travaux ont permis de recenser plus de 70 autres rapports ou documents d'information qui sont destinés à différents organismes gouvernementaux, principalement le ministère des Finances et le Secrétariat du conseil du trésor. La société doit, à titre d'exemple, réaliser et adopter un plan de développement durable, produire un plan annuel de gestion des dépenses et des investissements en ressources informationnelles, produire un rapport annuel sur l'accès à l'égalité à l'emploi, produire un plan triennal d'immobilisation, faire un suivi budgétaire trimestriel pour le MCC, faire un suivi des effectifs et des heures rémunérées mensuellement, etc. Ces rapports ou documents d'information sont généralement requis pour démontrer l'application d'une exigence légale ou d'une directive par Télé-Québec. Ces divers rapports externes s'ajoutent aux redditions de comptes internes qui sont requises pour répondre aux attentes du conseil qui, directement ou par l'intermédiaire de ses comités, a le mandat d'administrer les affaires de la société en vertu de la LSTQ et la LGSÉ.

Pour effectuer toutes ces activités de reddition de comptes internes et externes, divers outils de suivi ont été conçus et mis en œuvre par la société, par exemple :

- **Suivi du plan stratégique** : Nous avons obtenu un document listant des actions prioritaires découlant des objectifs stratégiques de la société, incluant l'échéancier pour la réalisation de chaque action prioritaire. Un exercice de mise à jour annuel est fait par la direction générale. Ce document a été présenté au conseil le 24 mars 2017.
- **Suivi du budget de fonctionnement et du plan d'exploitation** : Tel qu'indiqué précédemment, une enveloppe est allouée annuellement par le gouvernement du Québec à la société (environ 51 millions de dollars) pour assurer son fonctionnement. Les besoins sont déterminés par les directions générales concernées. Un plan d'exploitation (ou budget de fonctionnement) est approuvé annuellement par le conseil conformément à l'article 15 2<sup>o</sup> de la LGSÉ. Deux révisions budgétaires sont faites et approuvées aussi par le conseil. La première a lieu le 31 décembre de chaque année et la seconde, le 30 avril.
- **Suivi du plan d'immobilisation** : Selon les informations obtenues, le gouvernement du Québec alloue une enveloppe provenant du plan québécois des infrastructures (PQI) pouvant varier entre six et sept millions de dollars. Les montants alloués sont utilisés pour maintenir les actifs de la société tant au plan de ses immeubles que de ses équipements. Un bilan de santé des immeubles a été effectué et couvre une période allant jusqu'à 2050; ce bilan permet de faire un suivi de l'état et de l'entretien des immeubles et d'anticiper les futurs investissements à faire. Cet exercice a également été fait pour les équipements techniques incluant les équipements de studio, de la mise en ondes, les salles de postproduction et le parc informatique, afin d'effectuer une analyse de sa désuétude pour une période allant jusqu'à 2024.
- **Rapports aux instances du conseil** : Différents rapports sont présentés aux instances du conseil quant à l'atteinte des objectifs et des cibles établis, notamment :
  - Suivi du budget de fonctionnement : Nous avons obtenu différents rapports qui ont été présentés au comité d'audit. Ces rapports présentent le budget de fonctionnement de la société et la situation financière de l'année et les explications des écarts par rapport aux années précédentes et les révisions du budget. Ces suivis et rapports permettent au comité d'audit de questionner la direction si des ajustements sont nécessaires.
  - Résultats d'écoute : Les résultats d'écoute et la part de marché sont présentés à chaque rencontre du conseil et sont comparés aux précédentes périodes.

- Résultats de Télé-Québec numérique : Un rapport sur les résultats trimestriels du numérique est également présenté au conseil.
- Rapport des ventes : Un rapport des résultats des ventes est déposé au conseil pour chaque trimestre.
- Rapport sur les travaux d'efficacité : Un rapport biennuel présente l'avancement des travaux tant techniques que les processus de travail.

Selon les informations obtenues lors de nos entrevues, la présidente directrice générale de Télé-Québec entretient une communication régulière et constante avec la sous-ministre responsable de la société.

De plus, outre les relations que la présidente directrice générale maintient avec les hauts fonctionnaires du MCC, tout porte à croire que la société maintient des relations régulières et constantes avec les autres représentants du MCC, par exemple :

- Par l'intermédiaire de la directrice générale des Finances et d'autres directeurs généraux, la société participe aux tables administratives organisées par le MCC qui ont lieu environ quatre fois l'an. Ces tables administratives constituent un forum de partage et de transmission de l'information entre les représentants du MCC et ceux des sociétés et organismes qui relèvent du ministère.
- Par l'intermédiaire de la directrice générale Communications et image de marque, la société participe aux tables des directeurs de communication des sociétés d'État qui relèvent du MCC. Ces tables des directeurs, qui ont lieu tous les deux mois, ont pour objectif d'identifier des occasions de collaboration entre les représentants des sociétés et organismes qui relèvent du ministère.
- Par l'intermédiaire du directeur général principal et secrétaire corporatif de la société, la société siège aux tables des secrétariats généraux organisées par le MCC.
- Par l'intermédiaire de la direction des médias numériques et des régions, la société participe aux tables des directeurs des médias numériques des organismes qui ont pour objectifs d'identifier des collaborations entre les organisations et la concertation du déploiement du plan numérique culturel.

### **Conclusion**

Concernant les mécanismes de reddition de compte en place et l'établissement de relations avec le MCC, la société respecte à tous égards importants les attentes établies dans le cadre de la revue du mandat de Télé-Québec.

## Axe 3 – Gestion de Télé-Québec

Cet axe concerne la façon dont Télé-Québec est gérée, dirigée et administrée afin de réaliser son mandat et de se conformer à ses obligations.

### Collaborations et partenariats avec les autres entités du gouvernement

Comme indiqué précédemment, Télé-Québec a développé des relations de communication, de collaboration et de partenariat avec des entités du gouvernement (qu'il s'agisse de sociétés d'État, du ministère des finances ou du MCC), des organismes œuvrant dans le secteur de la culture (notamment par l'entremise de la Fabrique culturelle) et des sociétés du secteur des communications. Ces relations lui permettent d'augmenter sa visibilité (tant auprès du gouvernement qu'auprès des sociétés et organismes culturels), d'accroître ses sources de revenus externes dans un contexte de réduction des subventions et, dans le cas des partenariats avec des diffuseurs, de pouvoir coproduire ou acheter des contenus à l'international.

### Relations avec le MCC et les autres ministères

Selon les informations obtenues lors de nos différentes entrevues réalisées, tant avec la direction qu'avec des membres du conseil, nous avons appris que la société a établi de nombreux partenariats avec le MCC et avec d'autres ministères. À titre d'exemple, on peut noter les éléments suivants :

- Le partenariat du MCC et Télé-Québec pour la rentrée culturelle : depuis 2014, chaque automne, le MCC organise la grande rentrée culturelle pour faire connaître les nombreuses activités offertes partout au Québec, faisant du même coup la promotion de la culture québécoise. Pour l'édition de 2016, la Direction des communications et des affaires publiques du MCC a créé une campagne de promotion qui avait pour but de souligner les efforts déployés par les partenaires qui concourent à la vie culturelle du Québec et d'amener la population à s'approprier la culture québécoise en participant aux différentes activités. L'élément central de cette campagne a été une vidéo destinée au grand public, mettant en vedette des étudiantes et étudiants des Conservatoires de musique et d'art dramatique du Québec provenant de différentes régions ainsi que l'auteur-compositeur-interprète Claude Bégin. C'est Télé-Québec qui a entièrement conçu et réalisé cette vidéo immersive, en 360 degrés, permettant au public qui la visionne de vivre une expérience musicale en réalité virtuelle via ses plateformes numériques.
- Les Prix du Québec et Télé-Québec : depuis 2015, Télé-Québec est partenaire des Prix du Québec décernés par le MCC et le Ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation. Ces prix soulignent l'excellence de la carrière d'hommes et de femmes qui ont contribué à l'essor de la culture et de la science. Télé-Québec, avec l'équipe de La Fabrique culturelle de Québec, produit une capsule vidéo de la cérémonie qui a lieu chaque année au Salon rouge de l'Assemblée nationale et qui est ensuite rendue disponible sur lafabriqueculturelle.tv et les sites web des deux ministères. De plus, Télé-Québec utilise ses ressources de création et de production pour réaliser le message publicitaire télévisuel pour l'appel aux candidatures qui a lieu chaque année en février.

### Partenariats avec les autres sociétés d'État

Sur la base de nos travaux et de nos discussions, nous avons également appris que Télé-Québec entretient des relations avec les autres sociétés d'État. Ainsi, la directrice générale des communications et image de marque assiste aux tables des directeurs de communication des sociétés d'État qui relèvent du MCC et qui se tiennent tous les deux (2) mois. L'objectif de ces tables est d'identifier des occasions de partage et de collaboration entre les sociétés d'État.

On peut également faire référence aux deux projets suivants :

- Le chantier en cours sur les métadonnées : ce chantier a pour objectif de définir un plan d'action commun entre les sociétés d'État pour assurer le positionnement de la culture québécoise. Il est réalisé en partenariat avec notamment le Conseil des arts et des lettres du Québec (CALQ) et la Société de développement des entreprises culturelles (SODEC);

- L'union de Télé-Québec et de la SODEC pour acquérir l'édifice patrimonial Au-Pied-du-Courant, annoncée le 28 juin 2017, suite à la décision de la SAQ de centraliser l'ensemble de ses activités administratives dans d'autres bureaux. Télé-Québec et la SODEC intégreront leurs nouveaux locaux en 2019.

### **Partenariats avec les organismes du secteur de la culture et des communications**

Dans le cadre de la Fabrique culturelle et des opérations de télévision de la société, près de 150 partenariats sont effectifs annuellement avec des organismes culturels de toutes les régions du Québec. On peut ainsi citer des partenariats avec les organismes suivants : festival des films de Portneuf sur l'environnement, les Salons du livre de l'Outaouais, du Saguenay-Lac-St-Jean, de Trois-Rivières, de la Côte-Nord ou de Rimouski, le musée d'art contemporain de Baie-Saint-Paul, Arte Musica, le centre culturel de de l'université et le musée de la nature et des sciences de Sherbrooke. (voir annexe E)

Dans le secteur des communications, on peut citer l'exemple de l'entente avec le groupe Capitales médias conclue en juin 2016. D'après cette entente, les bureaux régionaux de Télé-Québec s'engagent à fournir en moyenne un contenu par semaine aux différents quotidiens du groupe Capitales médias (qui inclut notamment La Tribune, La Voix de l'est, Le Quotidien, Le Soleil, Le Droit). Pour cela, les vidéos produites par La Fabrique culturelle sont intégrées aux sites web et aux applications mobiles de Capitales médias. Cette entente bénéficie au groupe Capitales médias (en contenu) autant qu'à Télé-Québec puisqu'elle permet d'offrir une visibilité encore plus grande de ses activités, sur l'ensemble du territoire, et d'augmenter les statistiques de visionnement des vidéos de La Fabrique culturelle.

### **Conclusion**

En matière de collaborations et partenariats autant avec le MCC qu'avec les autres entités du gouvernement et les sociétés d'État et autres organismes du secteur de la culture et des communications, la société respecte à tous égards importants les attentes établies dans le cadre de la revue du mandat de Télé-Québec.

### **Gestion des ressources matérielles, humaines, financières et informationnelles**

Sur la base de nos travaux, tout indique que la direction prend des moyens appropriés pour gérer les ressources matérielles, humaines, financières et informationnelles de la société. Elle connaît les ressources dont la société dispose, effectue des suivis quant à leur évolution et s'assure qu'elle est ainsi en mesure de remplir sa mission. Il y a quatre catégories de ressources, soit des ressources matérielles, des ressources humaines, des ressources financières et des ressources informationnelles.

#### **Gestion des ressources matérielles**

Les approvisionnements sont gérés conformément à la règle de régie interne n° 1 relative à la gestion financière de Télé-Québec et à la règle de régie interne n° 2 relative à l'obtention de biens, de services et de travaux de construction ainsi qu'à la Loi sur les contrats des organismes publics. La règle de régie interne n° 1 précise notamment que les contrats significatifs d'approvisionnement, pour des biens ou services, doivent être revus et autorisés selon la délégation d'autorité en place. En plus, de la reddition de compte annuelle de la dirigeante de l'organisme, des déclarations de tout contrat conclu de gré à gré sont publiées sur le Système électronique d'appel d'offres du gouvernement (aussi connu sous « SEAO ») conformément aux règles établies.

Les principales ressources matérielles de Télé-Québec sont dédiées à la gestion de son bail « triple net », qui l'oblige de maintenir les lieux en bon état de la même façon que si elle en était propriétaire, et son immeuble de Sept-Îles. Pour s'assurer de maintenir ces deux bâtiments en état, la société a établi un bilan de santé des immeubles, couvrant une période allant jusqu'à 2050 qui leur permet de faire un suivi de l'état et de l'entretien des immeubles et d'anticiper les futurs investissements à faire. Télé-Québec peut donc établir un plan de maintien et d'entretien de ces immeubles et planifier les interventions à réaliser chaque année. Il est à noter que les travaux d'entretien tels que des travaux de peinture ou d'électricité sont effectués par des ressources dédiées de la société.

Il est à noter que la réalisation de ce bilan de santé des immeubles et l'exercice de planification des interventions qui en découle est cohérent avec l'obligation, pour les organismes publics, d'établir un

programme d'entretien des infrastructures publiques ainsi qu'un plan de résorption du déficit d'entretien. De plus, en communiquant cette information au MCC, cela contribue à la participation au plan annuel de gestion des investissements publics en infrastructures (PAGI) auquel le MCC doit se conformer.

### **Gestion des ressources humaines**

Au 31 janvier 2017, la société comptait 195 postes permanents dont 33 cadres et 162 employés. S'ajoutent à cela, 51 postes contractuels (employés à temps complet). Ceci inclut 41 employés travaillant dans les 10 bureaux régionaux. La main d'œuvre de la société comprend des expertises variées selon les disciplines. Ainsi, les fonctions liées à la radiodiffusion requièrent du personnel ayant des compétences propres à cette industrie que ce soit le volet technique lié à la production, la postproduction ou la mise en ondes d'émissions. De plus, diverses spécialisations en lien avec les technologies de l'information sont nécessaires : le volet programmation nécessite des ressources spécialisées en productions audiovisuelles et le secteur numérique requière des compétences constamment en évolution pour s'adapter au rythme des avancées technologiques.

La gestion des ressources humaines est sous la responsabilité de la directrice des ressources humaines. Les principales activités effectuées par cette direction visent à assurer une saine gestion des ressources humaines, tout au long du cycle d'emploi puisqu'elles comprennent :

- La mise en œuvre d'un processus d'accueil pour les nouveaux employés pour s'assurer qu'ils disposent de l'information et de l'accompagnement nécessaire pour comprendre notamment la société, son organisation, ses outils;
- La mise en œuvre du plan de formation des employés. Sur une base annuelle, chaque direction identifie les besoins en formation de son personnel et le transmet à la haute direction. Celle-ci s'assure ensuite de mettre en œuvre la démarche de planification annuelle de la formation afin de prévoir le budget nécessaire;
- La mise en œuvre du plan annuel de gestion de la performance pour s'assurer d'évaluer la performance des ressources tout en permettant d'identifier des opportunités de développement (besoin de formation) ou de progression;
- La mise en place et le suivi d'un plan de relève des employés. Chaque direction générale effectue annuellement une évaluation de la criticité des postes et des risques de départ des ressources affectées à ces postes. Un rapport intitulé « Bilan capital humain » est ensuite documenté par chaque direction et mis à jour annuellement. Un plan de succession est en cours d'élaboration afin de pouvoir combler éventuellement les postes identifiés comme étant névralgiques pour la société;
- En collaboration avec le service des finances, le suivi des effectifs et du nombre d'heures rémunérés mensuellement et annuellement.

### **Gestion des ressources financières**

La gestion des ressources financières est sous la responsabilité de la directrice générale des finances. Les principales activités de cette direction visent à s'assurer que Télé-Québec remplit sa mission dans les limites de sa capacité financière tout en respectant ses obligations de divulgation de l'information financière, notamment à destination du gouvernement. La gestion de ces ressources est réalisée notamment à travers le processus d'établissement et de suivi du plan d'exploitation d'une part et du plan triennal d'immobilisations d'autre part.

#### **i) Établissement et de suivi du plan d'exploitation ou budget annuel de fonctionnement**

Le processus d'établissement et de suivi du plan d'exploitation de la société est l'une des activités principales de la direction. Tel que décrit ailleurs dans ce rapport, ce processus débute généralement par l'envoi, à chaque gestionnaire de la société, des consignes précises concernant le budget cible de l'année suivante. Les cibles sont données en fonction de l'enveloppe allouée annuellement à la société par le gouvernement du Québec pour assurer son fonctionnement (environ 51 millions de dollars). Une fois les

demandes budgétaires faites par chaque gestionnaire, elles sont soumises à chaque directeur général de la société pour approbation. Une fois approuvées, toutes les demandes budgétaires sont acheminées à la direction générale des finances de la société qui collige et concilie l'information. Chaque directeur général doit ensuite faire une présentation de ses budgets à la présidente directrice générale. Cette démarche permet de s'assurer que tous les besoins de la société soient pris en compte, tout en s'assurant de maintenir l'équilibre budgétaire.

Une fois cet exercice terminé et le budget annuel de fonctionnement de la société dûment approuvé par le conseil, la direction générale des finances effectue des suivis mensuels et les écarts doivent être expliqués par les gestionnaires ou directeurs généraux concernés.

Enfin, le budget annuel de fonctionnement approuvé fait l'objet de révisions à deux reprises au cours de l'exercice. Ces révisions, qui sont présentés au conseil, permettent d'apporter les ajustements nécessaires en fonction des événements qui ont ou peuvent avoir une incidence sur les résultats de la société.

## ii) Établissement et suivi du plan triennal des immobilisations

Selon les informations obtenues, le gouvernement du Québec alloue une enveloppe provenant du plan québécois d'infrastructure du Québec (PQI) pouvant varier entre six et sept millions de dollars. Les montants alloués sont utilisés pour maintenir les actifs de la société tant au niveau de ses immeubles que de ses équipements, en fonction de la priorisation des projets. Le plan est approuvé par la direction générale et le conseil avant d'être transmis au MCC.

En plus du plan triennal, un bilan de santé des immeubles a été effectué et couvre une période allant jusqu'à 2050; ce bilan permet de faire un suivi de l'état et de l'entretien des immeubles et d'anticiper les futurs investissements à faire. Cet exercice a également été fait pour les équipements techniques incluant les équipements de studios, de la mise en ondes, les salles de postproduction et le parc informatique afin d'effectuer une analyse de sa désuétude pour une période allant jusqu'à 2024.

## Gestion des ressources informationnelles

La gestion des ressources informationnelles est sous la responsabilité du directeur général Technologies et opérations. Ces ressources sont de nature variée puisqu'on recense :

- Des ressources bureautiques, telles que le parc d'ordinateurs et les solutions logicielles utilisées dans la société (p.ex. le système de gestion et de planification des ressources de la société)
- Des ressources web, pour le développement, la maintenance et la mise à jour du site internet et des plateformes de Télé-Québec, comme la Fabrique culturelle, ou pour l'hébergement des émissions sur les différentes plateformes web de la société;
- Des ressources techniques, notamment pour la gestion de la mise en ondes des émissions (de la réception des fichiers jusqu'à leur archivage). Sur ce point, il est important de noter que depuis 2 ans Télé-Québec planifie l'implantation de nouvelles technologies lui permettant d'assurer non seulement la mise en ondes télévisuelle, mais aussi la mise en ligne sur les différentes plateformes de diffusion dont Télé-Québec.TV.

En vertu de la Loi sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics et des entreprises du gouvernement (Québec), la société fait approuver au début de chaque année financière son plan triennal en matière de ressources informationnelles.

Sur le plan technique, nous avons constaté bien qu'aucun plan de gestion de crise, de plan de continuité des activités ou d'analyse des répercussions sur les opérations n'ont été formellement documentés, Télé-Québec est en mesure de réagir promptement aux situations d'urgence. Lors d'une panne de réseau de plus de 38 heures en avril dernier, Télé-Québec a ainsi pu poursuivre ses activités, outre les sites internet, sans que le consommateur soit touché car un plan de relève existait pour la mise en ondes (aucune interruption à

l'antenne), pour la diffusion des publicités et du côté administratif (pour le paiement effectif de la paie à tous les employés). De façon générale, même si les processus ne sont pas écrits, il n'en demeure pas moins que la société a mis en place des outils afin de prévenir ou surmonter les problèmes techniques. Nous avons ainsi pris connaissance de la politique de sécurité de l'information de Télé-Québec, du guide informatique communiqué aux nouveaux employés, du plan en place de cas de problèmes à la mise en ondes et de certaines communications envoyées aux employés (« Flash spécial Sécurité »). De plus, nous avons pu confirmer qu'en cas de problèmes techniques, des analyses de type « post-mortem » sont réalisées, documentées et conservées.

### **Recommandation N° 3.1 en lien avec la gestion des ressources informationnelles**

Même si nous avons pu constater qu'il existe des moyens en place pour répondre aux situations de crises, nous recommandons à Télé-Québec de documenter formellement un plan de gestion de crise ou plan de continuité des activités. De plus, parallèlement au travail en cours de cartographie des systèmes informatiques, Télé-Québec devrait s'assurer d'effectuer une analyse des répercussions sur les opérations ce qui lui permettrait, à terme, de pouvoir agir et réagir de façon rapide et efficace lorsque des événements à risque surviennent, quelle que soit la nature ou l'origine de ces événements.

### **Conclusion**

Sous réserve de la recommandation N° 3.1 ci-dessus, la société respecte à tous égards importants les attentes établies dans le cadre de la revue du mandat de Télé-Québec.

### **Offre de services**

Nos travaux et entrevues ont montré que Télé-Québec s'efforce d'offrir une variété de services qui répondent aux différents besoins de ses clients et parties prenantes, tout en étant conformes à sa mission. Ainsi, Télé-Québec effectue les activités suivantes :

- La diffusion de contenu, que cela soit par la télédiffusion ou sur de multiples plateformes (par exemple sur des plateformes dédiées telles que La Fabrique culturelle, sur le web et sur les appareils mobiles; (voir annexes D et F)
- La production ou coproduction de contenus, que cela soit pour des émissions jeunesse ou des capsules vidéo par la fabrique culturelle; (voir annexes D et F)
- L'établissement de partenariats visant à mettre l'accent :
  - Sur le rayonnement de la culture québécoise en général, comme c'est par exemple le cas avec le Conseil des arts et des lettres du Québec (CALQ). L'un des projets qui unit le CALQ et Télé-Québec, via la Fabrique culturelle, invite les artistes québécois à proposer des projets d'œuvres numériques destinées à être diffusées sur la plateforme de la Fabrique culturelle.
  - Sur les activités culturelles en région en particulier. À titre d'exemple, Télé-Québec, via la Fabrique culturelle, est le partenaire média exclusif de l'initiative Destination Chanson Fleuve mise en place par le Festival en chanson de Petite-Vallée et le Festival de la chanson de Tadoussac. Le rôle de la Fabrique culturelle est de produire du contenu et de mettre en place une stratégie de diffusion de ces contenus. (voir annexe E)
- La création d'outils pour le développement des enfants, telle que l'application « Mon ami Bulle » lancée en mai 2016. L'application a été développée par une équipe pluridisciplinaire composée de concepteurs, développeurs technologiques, de scénaristes spécialisés en petite enfance et d'une psychologue pour enfant. Elle offre aux enfants d'âge préscolaire des activités de développement socioaffectif et cognitif, adapté en fonction des informations données par les parents, de façon sécuritaire et confidentielle, sur les événements de la vie de leur enfant. (voir annexe F)
- La création de trousse de support pour les élèves et enseignants du primaire et du secondaire « Télé-Québec en classe ». Les contenus développés dans ses trousse visent à favoriser l'acquisition de

connaissances (en mathématique, en sciences et en univers social) et le développement du goût du savoir chez ces jeunes québécois.

- Des animations et sorties dans des festivals, pour satisfaire la demande de sa clientèle tout en renforçant son image et en contribuant à l'achalandage de ces festivals. Ainsi, la présence des mascottes officielles de la série canadienne Pat'Patrouille à l'exposition agricole de Saint-Hyacinthe a fortement contribué à l'atteinte d'un record d'achalandage en attirant des familles qui ne se seraient peut-être pas déplacées sans cet événement. (voir annexe C)
- La gestion et l'animation de ses réseaux sociaux pour interagir avec son public, principalement Facebook (48 500 abonnés), Twitter (17 900 abonnés), et Instagram (6 170 abonnés).

Elle publie également quatre (4) infolettres hebdomadaires pour communiquer avec son public : Télé-Québec général (68 000 abonnés) – La Fabrique culturelle (5 000 abonnés) – 100 % Skwat (18 000 abonnés) – Tout-petits (5 000 abonnés).

Ces initiatives permettent de s'assurer d'offrir un service de qualité au public. Quotidiennement, les équipes numériques et des communications mesurent les visites, le niveau d'engagement et de partage sur toutes ces plateformes afin que la société puisse répondre adéquatement et rapidement aux besoins du public. (voir annexe D)

## **Conclusion**

Concernant la définition, l'étendue et le suivi de la qualité de son offre de services, la société respecte à tous égards importants les attentes établies dans le cadre de la revue du mandat de Télé-Québec.

## **Leadership des dirigeants, règles d'éthique et développement du personnel**

### **Leadership des dirigeants**

Sur le plan du leadership et de la mobilisation du personnel, nous avons pu observer que la direction donne globalement le ton pour une saine gestion des opérations et pour assurer la mobilisation et le développement des ressources, et ce conformément aux valeurs de l'organisation que sont :

- La collaboration
- L'intégrité
- L'engagement
- La créativité
- La pertinence

Selon les informations obtenues auprès de la direction, à la suite de son entrée en fonction, la présidente directrice générale de la société a procédé à des rencontres avec l'ensemble des employés (par petits groupes) afin de leur présenter la vision et la stratégie de la société et de répondre aux préoccupations éventuelles des employés. À la fin de chaque présentation, un sondage était organisé afin de recueillir les commentaires des employés ayant participés.

Depuis, la présidente directrice générale rencontre régulièrement les employés :

- Deux à trois fois par année, elle organise des rencontres d'information pour tout le personnel afin d'échanger au sujet des enjeux de la société;
- A chaque début d'automne, accompagnée des directeurs généraux, elle présente, en exclusivité à l'ensemble des employés la nouvelle programmation de l'année tant télévisuelle que numérique;
- À trois ou quatre reprises dans l'année, des sessions de travail sont organisées avec l'ensemble des cadres afin d'échanger sur les enjeux stratégiques de la société.

Nous avons également appris que la présidente directrice générale a effectué une tournée des bureaux régionaux à l'été 2016 pour s'assurer de rencontrer tous les employés.

Enfin, il nous a également été mentionné que les communications avec l'ensemble des partenaires syndicaux sont fréquentes et ouvertes.

### **Règles d'éthique**

Outre le code de conduite à l'intention des employés, la société a mis en place différentes politiques et plans d'action qui donnent le ton pour l'établissement de normes, de principes et de pratiques conformes aux règlements et directives de la société, dont certains sont accessibles sur son site internet. On peut notamment penser aux éléments suivants :

- Le code publicitaire – Télé-Québec applique aux messages publicitaires diffusés sur son réseau et ses plateformes numériques une série de critères visant à garantir qu'ils respectent et reflètent les valeurs généralement acceptées en société et qu'ils ne sont pas faux, trompeurs, ou erronés, afin notamment de maintenir la confiance du public à son égard;
- La politique d'accessibilité – Télé-Québec s'engage à assurer l'accessibilité à son site (telequebec.tv) aux personnes ayant des incapacités ou des restrictions techniques majeures en utilisant par exemple, un langage simple ou en élaborant des mécanismes de navigation cohérents et compréhensibles par tous.
- La politique de confidentialité – Télé-Québec s'engage à respecter et à protéger les données relatives aux informations personnelles que les utilisateurs pourraient lui transmettre pour avoir accès à certaines banques de programmes ou base de données ou pour opérer des transactions. La société s'engage ainsi à ne pas les transmettre à des tiers (à moins d'en avoir obtenu l'autorisation explicite), à les vendre à des tiers, et à les détruire quand l'objet pour lequel elles ont été recueillies aura été accompli ou que le délai de conservation nécessaire sera expiré.
- La politique relative au générique – Télé-Québec s'engage à assurer le respect de l'ensemble des créateurs et artisans qui contribuent à une œuvre audiovisuelle et soumet pour cela aux producteurs une politique de générique révisée régulièrement.
- La politique linguistique – Cette politique vise à établir des pratiques linguistiques pour tout le personnel de Télé-Québec, dans le cadre de l'application de la Charte de la langue française (L.R.Q., c. C-11) qui s'applique à la société, pour tout ce qui a trait aux activités propres à Télé-Québec. Tout en tenant compte des pratiques en vigueur et à la lumière de l'expérience acquise, la politique vient notamment préciser les règles qui entourent la diffusion de l'information dans les sites web et autres plateformes de diffusion.

### **Développement du personnel**

En matière de développement du personnel, conformément à la Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre, Télé-Québec prévoit au moins 1% de sa masse salariale au budget de formation. Un plan formel de formation tenant compte des objectifs du plan stratégique de la société est en place au sein de Télé-Québec. Ainsi, sur une base annuelle, chaque direction identifie les besoins en formation de son personnel et le transmet à la haute direction. Celle-ci s'assure ensuite de mettre en œuvre la démarche de planification annuelle de la formation afin de prévoir le budget nécessaire.

### **Conclusion**

Concernant le leadership de ses dirigeants, l'établissement de règles d'éthique et le développement du personnel, la société respecte à tous égards importants les attentes établies dans le cadre de la revue du mandat de Télé-Québec.

## Gestion des risques

Télé-Québec est actuellement en voie de développer son programme de gestion des risques sous la gouverne du comité d'audit. Le conseil a d'ailleurs approuvé en mars 2017, sur recommandation du comité d'audit, une politique officielle de gestion des risques dans la conduite des activités de la société, et ce conformément à l'article 15 4<sup>o</sup> de la loi.

Les objectifs visés du programme de gestion des risques de la société sont les suivants :

- Soutenir les responsabilités du comité de direction en matière de gouvernance en veillant à ce que les secteurs de risques élevés liés aux activités stratégiques soient identifiés et évalués, à ce que les mesures appropriées soient mises en place afin d'en réduire les impacts défavorables et de tirer profit des opportunités d'affaires intéressantes pour la société. Télé-Québec souhaite couvrir les risques stratégiques, opérationnels, financiers, de projet ou liés à la divulgation financière ainsi qu'à la conformité.
- Encadrer la prise de décisions des gestionnaires en leur permettant de prendre des risques mesurés tout en assurant la réalisation de la mission de la société.
- Appliquer des mécanismes homogènes et structurés de contrôle et de reddition de comptes approuvés par le comité de gestion.
- Renforcer la responsabilisation en s'assurant que les niveaux de tolérance au risque de la société sont bien compris par les dirigeants et gestionnaires et qu'il existe un équilibre optimal entre l'investissement dans la gestion des risques et les intérêts des intervenants.
- Mettre en place une démarche, des outils et des plans d'action concrets qui pourront être utilisés par le comité de direction.

Afin de compléter sa démarche, Télé-Québec a donné un mandat à une firme de consultation reconnue pour qu'elle l'accompagne dans la mise en œuvre de son programme de gestion intégrée des risques. Plus précisément les objectifs du mandat octroyé sont les suivants :

- Revoir l'analyse sur les risques majeurs et les mesures d'atténuation déjà documentés;
- Animer un atelier d'évaluation des risques majeurs et des mesures d'atténuation afférentes;
- Élaborer les plans d'action et les outils structurants pour leur mise en place et leur suivi;
- Évaluer la politique de gestion des risques mise en place;
- Mettre en place le processus de reddition et le tableau de bord.

### **Recommandation N° 3.2 en lien avec la gestion des risques**

Nous recommandons à la direction de poursuivre ses efforts pour la mise en œuvre de la politique de gestion des risques et des processus sous-jacents visant à identifier, évaluer, gérer et suivre les principaux risques de la société, incluant, sans s'y limiter, les risques stratégiques, humains et technologiques. Les résultats des travaux réalisés au chapitre de la gestion des risques devraient être présentés régulièrement aux instances appropriées du conseil.

### **Conclusion**

Sous réserve de la recommandation N° 3.2 ci-dessus en lien avec la gestion des risques, la société respecte à tous égards importants les attentes établies dans le cadre de la revue du mandat de Télé-Québec.

### **Efficacité et efficacité des processus opérationnels**

Télé-Québec a mis en œuvre des mécanismes afin d'évaluer l'efficacité et l'efficacité des processus opérationnels, que cela soit pour répondre à la complexification de l'industrie ou pour faire face aux réductions des subventions.

Dans son rapport annuel 2015-2016, Télé-Québec a fourni des informations importantes au sujet des changements organisationnels qui avaient été annoncés le 31 mars 2016 afin de répondre aux exigences du mandat de la société, de respecter les impératifs financiers, de faire face à l'évolution de l'industrie et de positionner avantageusement la société pour assurer sa pérennité. Ainsi, une vaste révision des processus de travail a été amorcée afin de doter la société d'une structure organisationnelle plus souple et plus agile et de permettre d'optimiser les activités. Dans le cadre de cette révision, deux (2) directions ont été fusionnées, soit Médias numériques et Régions et partenariats.

Il est également mentionné que des évaluations ont été organisées en collaboration avec les différents secteurs d'activité afin de dresser un état des lieux de l'utilisation des outils de travail informatiques et techniques, et d'identifier les besoins pour améliorer l'efficacité du personnel et des cadres. Un certain nombre de pistes d'amélioration ont été identifiées telles que l'automatisation de certaines activités manuelles.

De plus, les processus des opérations tant télévisuelles que numériques (multimédias et multi-formats) ont été cartographiés et analysés afin de saisir les enjeux d'efficacité de l'organisation. Une fois cette étape complétée, des solutions ont été identifiées et priorisées dans un échéancier de 24 mois. Une équipe multidisciplinaire menée par le directeur du développement des applications des TI voit à l'implantation des solutions choisies. En parallèle, l'équipe des ressources humaines encadre la gestion du changement inhérente à ce type d'activité. Enfin, un comité de gouvernance a été mis en place afin d'assurer un suivi opérationnel et stratégique de ce chantier.

Il est à noter que dans son rapport de consultations pré-budgétaires daté de janvier 2017, Télé-Québec mentionne que cette révision de tous les processus de travail permettra à la société de gagner en efficacité budgétaire et de répondre à la complexification de l'industrie. La société prévoit en outre poursuivre ce programme d'efficacité en 2016-2017.

Dans ce contexte TQ analyse régulièrement l'évolution des indicateurs liés à chacune des orientations de son plan stratégique (voir annexes C-D-E).

### **Conclusion**

Concernant les moyens en place pour évaluer l'efficacité et l'efficacité des processus opérationnels, la société respecte à tous égards importants les attentes établies dans le cadre de la revue du mandat de Télé-Québec, sous réserve des recommandations N<sup>os</sup> 3.1 et 3.2 précitées.

## Axe 4 – Performance de Télé-Québec

Cet axe concerne les résultats obtenus par Télé-Québec dans la réalisation de sa mission, que cela soit dans son industrie et dans son secteur et sur les plans opérationnel et financier.

### Étalonnage – par rapport à ses pairs

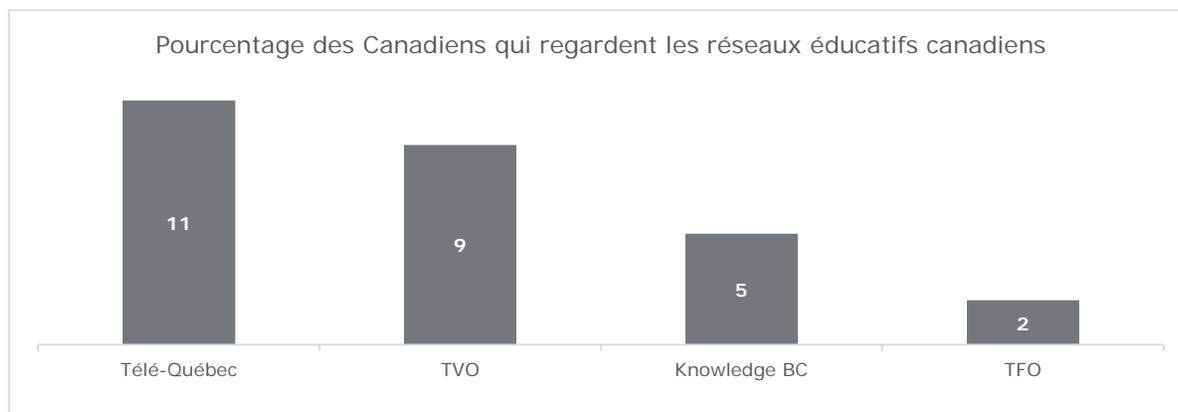
Selon la direction, il existe peu de sociétés privées et d'organismes comparables à Télé-Québec si l'on tient compte de son mandat culturel et éducatif, de la mission de Télé-Québec, de sa taille et de ses moyens financiers. Afin de se comparer avec ses pairs, la direction procède donc à l'analyse comparative des indicateurs de performance par rapport à l'ensemble des chaînes du marché francophone et les autres télévisions à vocation éducative canadienne.

À cette fin, la société est dotée d'un service de recherche et de planification qui est responsable du suivi de plusieurs indicateurs de performance, tels que les cotes d'écoute, mais aussi de la fréquentation des deux plateformes numériques de la société, soit i) *telequebec.tv* et ii) *lafabriqueculturelle.tv*.

Nos travaux et entrevues montrent aussi que Télé-Québec prend les moyens pour se comparer à d'autres sociétés dans le secteur des communications, que cela soit fait au moyen d'analyses quotidiennes, d'analyses hebdomadaires avec les données ajustées réelles ou d'analyses relatives à la stratégie horaire (voir annexe D)

Par exemple, la société procède au suivi de divers indicateurs sur une base continue. Ils reposent sur la compilation et l'analyse de données qui s'échelonne sur plusieurs années. Ces données permettent aux équipes de développer leurs stratégies, de motiver leurs actions et de mesurer les impacts. Les données utilisées par la société sont reconnues dans l'industrie des médias et servent de base pour établir des tarifs publicitaires. Les principales bases de données consultées par la société sont :

- *Numéris*, une base de données qui fournit à Télé-Québec une mesure quotidienne (auditoires et part de marché) pour toutes les émissions de sa programmation et celles des chaînes concurrentes;
- *Comscore*, qui mesure mensuellement les données de fréquentation multiplateforme (visiteurs uniques et durée de fréquentation) pour Télé-Québec et les sites médiatiques francophones concurrents; (voir l'annexe D)
- *Google Analytics*, qui mesure les données de fréquentations mensuelles (visites, pages vues) de tous les sites émissions de Télé-Québec ainsi que les sections du site de la chaîne (voir l'annexe D)



Source : *Données Numéris, Canada Total, Automne 2016, du 12 septembre au 16 décembre 2016*

Par ailleurs, la société procède aussi à une veille stratégique et technologique de diffusion du développement multiplateforme et de ses tendances en programmation (contenus et production). L'équipe de la programmation analyse plus de 400 projets annuellement en production originale et environ 900 heures de contenus en acquisition. Elle planifie également les développements d'émissions sur les prochaines saisons et met à jour ce plan afin d'assurer la pertinence de son contenu au moment de la diffusion. S'ajoute à cela une analyse des comportements d'écoute et sociaux des publics afin d'évaluer et mesurer la performance de la stratégie horaire et de la modifier, au besoin.

Enfin, la direction nous a indiqué que l'équipe des médias numériques s'est dotée d'un intranet de veille stratégique afin de réagir aux tendances et développements technologiques numériques tels que la réalité virtuelle, la production 360 degrés ou l'intelligence artificielle auxquels elle doit faire face pour tous les types de produit et de contenu.

### **Conclusion**

Concernant les mesures d'étalonnage en place, la société respecte à tous égards importants les attentes établies dans le cadre de la revue du mandat de Télé-Québec.

### **Atteinte des cibles de résultats et rentabilité de la société**

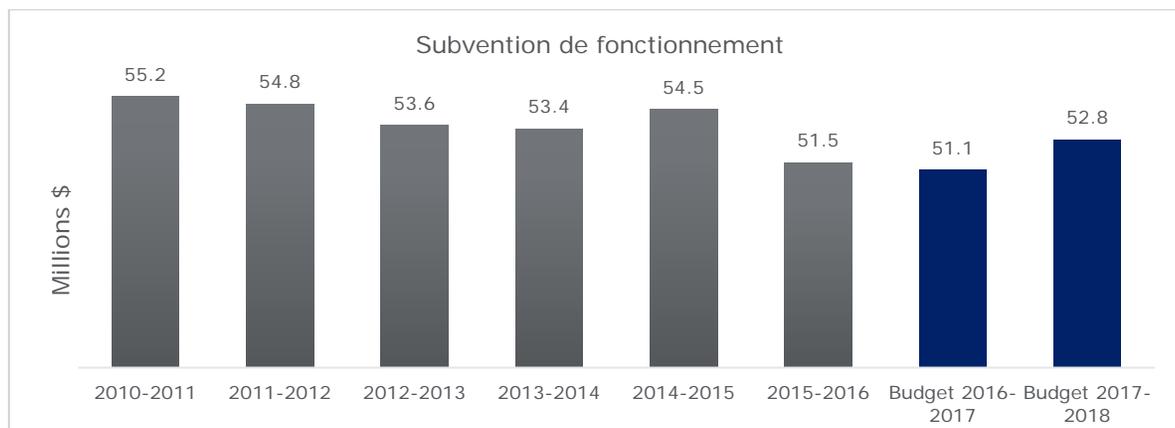
Télé-Québec a mis en place des stratégies pour assurer à la fois sa pérennité (sur le plan opérationnel et financier) et la réalisation de sa mission éducative et culturelle dans un contexte de réduction des subventions, qui représentent la majorité de ses revenus, et d'augmentation du coût de production des contenus et des capacités techniques nécessaires aux opérations. Notons que Télé-Québec a été en mesure d'accroître ses revenus publicitaires malgré l'offensive intense des groupes de télévisions intégrés qui proposent un inventaire publicitaire multiple et de procéder à une diminution de sa masse salariale tout en absorbant les augmentations statutaires des salaires liées aux ententes collectives. Ainsi, il ressort que Télé-Québec met en œuvre des mécanismes de planification et de suivi pour assurer sa pérennité et sa programmation et de toutes les activités incontournables dans l'univers numérique.

La notion de rentabilité pour une société d'État ou un organisme public doit être analysée en tenant compte de l'utilisation optimale des ressources qui lui sont confiées. À cet égard, nous avons constaté que la société met en œuvre des moyens raisonnables pour atteindre ses objectifs, et ce, en termes de pertinence, d'efficacité, d'efficience et de coûts. Au 31 août 2017, la société devrait dégager un surplus selon les informations obtenues de la société. Cela dit, l'objectif de la société est généralement d'atteindre l'équilibre budgétaire. Pour ce faire, Télé-Québec met en œuvre des plans d'action afin d'adapter ses dépenses aux revenus perçus (p. ex. réduction des effectifs, ajustement de la programmation, etc.). Des suivis réguliers sont également faits dans un contexte de diminution des subventions et d'augmentation du coût des programmes, et ce, afin d'assurer notamment la pérennité de la société.

### **Évolution des revenus**

La majeure partie des revenus de la société, près de 80%, proviennent des subventions gouvernementales incluant la subvention de fonctionnement, laquelle est en baisse constante depuis environ sept ans. Dans le rapport intitulé « Consultations pré-budgétaires », la société a présenté la diminution des subventions de fonctionnement, passant de 55,2 millions de dollars pour l'exercice 2010-2011 à 51,1 millions de dollars selon le budget 2016-2017, soit une diminution de 4,1 millions de dollars. Il est à noter toutefois qu'en avril 2017, soit au cours de nos travaux, le gouvernement du Québec a octroyé à Télé-Québec une mesure financière de 2 millions de dollars annuellement pour une période de cinq ans pour la production de contenu original québécois.

Le tableau qui suit présente l'évolution de la subvention de fonctionnement depuis 2010-2011.



Source : Consultations pré-budgétaires janvier 2017 et budget 2017-2018

La société fait également le suivi de l'évolution de ses revenus autonomes qui représentent environ 20% des revenus totaux. Les revenus autonomes proviennent de :

- la publicité
- la location d'espaces de bureau et de sites d'antenne
- la location de studios et la prestation de services

Les revenus publicitaires constituent la plus grande partie des revenus autonomes de la société. Ils connaissent une croissance de plus de 43% depuis 2014. Cette croissance est attribuable à la mise en œuvre d'une stratégie visant à maximiser le pouvoir de vente publicitaire de la société.

En revanche, les revenus provenant de la location de studios sont en baisse constante depuis 2014, conséquence directe de la diminution de la production jeunesse et de la baisse en générale de la production de contenu en studio.

### Évolution des dépenses

Quant aux dépenses, elles se répartissent en trois catégories soit : la programmation, la masse salariale et les autres dépenses administratives. En 2015-2016, la société a réduit son personnel de 21 personnes, dont six abolitions de postes, neuf postes occasionnels non renouvelés et six retraités non remplacés. Cette réduction de la masse salariale était requise pour compenser une réduction des revenus de la société.

Les revenus et les dépenses font l'objet d'analyses mensuelles par l'équipe des finances. Les écarts significatifs sont questionnés et le gestionnaire responsable doit fournir les explications nécessaires.

### Recommandation No. 4.1 en lien avec la définition d'indicateurs de performance

Nous recommandons à la direction de poursuivre ses efforts pour la recherche d'indicateurs mesurables pour évaluer sa performance et le rendement de ses ressources financières ou humaines notamment. Plusieurs ont d'ores et déjà été envisagés (p.ex. le coût moyen par citoyen québécois, le niveau de ventes par employés de la direction générale Ventes, créativité média et marketing). Une fois les indicateurs sélectionnés, Télé-Québec devrait définir la fréquence de suivi et les modalités de reddition de ces indicateurs.

### Conclusion

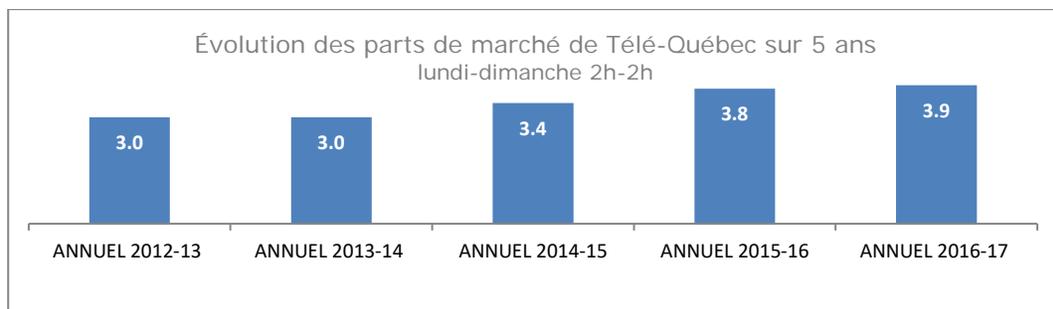
Sous réserve de la recommandation N° 4.1 ci-dessus en lien avec la définition d'indicateurs de performance pour suivre les cibles de résultats et la rentabilité de la société, la société respecte à tous égards importants les attentes établies dans le cadre de la revue du mandat de Télé-Québec.

### Satisfaction de la clientèle

Dans le cadre de nos travaux, nous avons été en mesure de constater toute l'importance que Télé-Québec accorde à la satisfaction de ses clients, incluant par exemple celle de son auditoire, de ses partenaires, ou de ses locataires de studios. La société mesure en continu les résultats de la chaîne et l'atteinte des différentes cibles pertinentes au mandat de Télé-Québec. La mesure s'effectue sur plusieurs composantes : les parts de marché, la durée d'écoute, l'auditoire, les niveaux d'écoute et cela en perspective des résultats des autres joueurs du marché. (Voir annexe D)

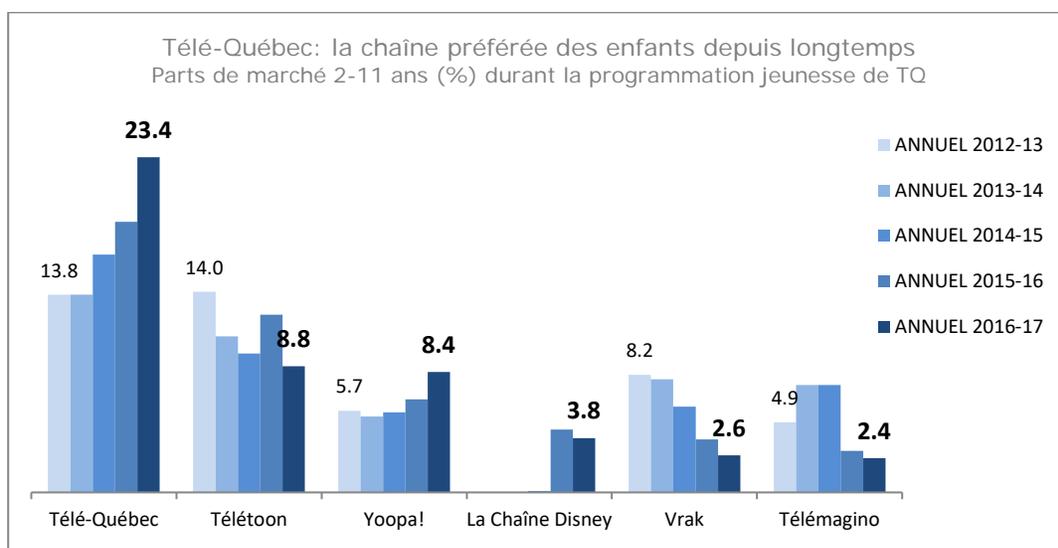
D'après les données consultées, pour l'année 2016-2017, en moyenne :

- La part de marché de Télé-Québec s'établissait à 3,9 %, une augmentation de 31% pour l'ensemble de son auditoire de 2 ans et plus depuis 2011-2012;



Source : Numéris

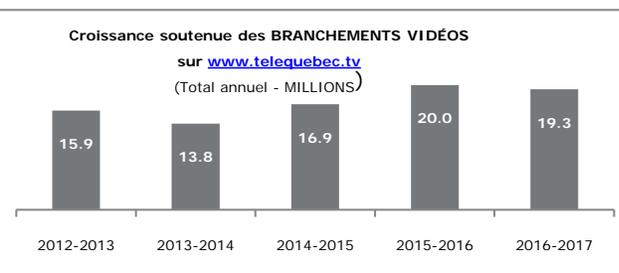
- Chaque semaine, 4 millions de téléspectateurs québécois francophones de 2 ans et plus regardaient Télé-Québec, soit 54% des Québécois francophones;
- Chaque semaine, plus de 500 000 enfants de 2 à 11 ans regardaient Télé-Québec, soit 65% des enfants et une part d'écoute de 23,4% auprès de cette population, ce qui en fait la première chaîne en termes de part d'écoute pour les enfants de 2 à 11 ans au Québec;



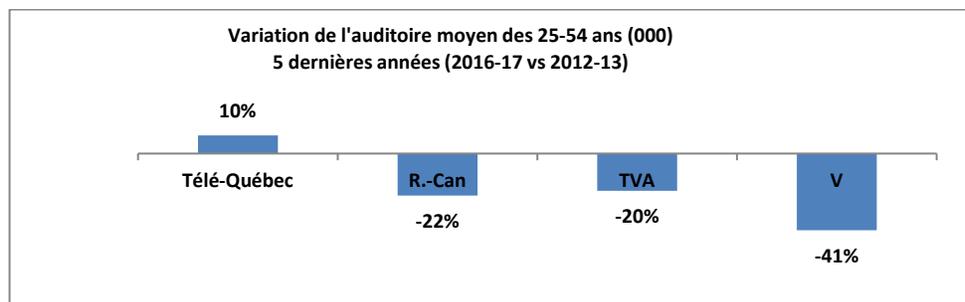
Source : données Numéris

- Chaque mois, près de 900 000 visiteurs uniques se rendaient sur le site internet de Télé-Québec, dont 45% via un appareil mobile, en faisant le site francophone le plus fréquenté parmi les sites canadiens consacrés à l'éducation, à la famille ou à la jeunesse. De plus, près de 20 millions de branchements vidéo se faisaient sur le site de Télé-Québec annuellement.

FRÉQUENTATION INTERNET DE TELEQUEBEC.TV ET DE LA CONCURRENCE 2016-2017	
VISITEURS UNIQUES ('000)	2016-2017
RADIO-CANADA.CA	3 564
TVANOUVELLES.CA	2 780
RDS.CA	1 326
TVA.CA	1 000
TVASPORTS.CA	943
<b>TELEQUEBEC.TV</b>	<b>835</b>
CANALVIE.COM	850
TOU.TV	480
NOOVO.CA	300
ZTELE.COM	140
CASATV.CA	139
VRAK.TV	93
CANALD.COM	83
TFD.ORG	76
ARTV.CA	70
ZESTE.TV	69
HISTORIATV.COM	64
YOOPA.CA	62
SUPERECRAN.COM	48
ADDIK.TV	45
SERIESPLUS.COM	40
TELETOON.COM	36
DISNEYJUNIOR.CA	24
MOJETCIE.CA	21



- Selon les informations fournies par la direction, Télé-Québec serait la seule chaîne de télévision généraliste ayant maintenu un auditoire constant au sein du public des 25-54ans depuis 2012-2013 : TQ (+10%), TVA (-20%), SRC (-22%) et V (-41%).



Télé-Québec s'assure également de s'adapter à la demande de ses clients annonceurs publicitaires en démontrant sa capacité à livrer l'auditoire promis et à développer des contenus créatifs pertinents.

### Conclusion

Concernant les mesures de satisfaction de la clientèle en place, la société respecte à tous égards importants les attentes établies dans le cadre de la revue du mandat de Télé-Québec.

### Capitalisation des acquis

Nos travaux révèlent que Télé-Québec s'assure de la performance de ses équipements et installations techniques ainsi que de la mise en valeur et de l'entretien de ses immeubles et de son patrimoine immobilier, notamment en établissant un bilan de santé de son parc immobilier couvrant une période allant jusqu'à 2050 ou en s'assurant que ses équipements dans les studios demeurent à la fine pointe de la technologie. Le suivi qui est effectué est décrit plus haut dans ce rapport, dans les outils de suivi pour la reddition au MCC.

### Équipements

Afin de rendre Télé-Québec accessible à l'ensemble des Québécois, la société détient un vaste réseau d'antennes qui couvre 97% du territoire. En 2011, la société a renouvelé son parc d'antennes afin de passer à la technologie HD (haute définition) et ainsi répondre aux exigences du CRTC.

De plus, afin de rentabiliser l'investissement, certaines de ces antennes sont louées à d'autres organisations (p. ex. Radio-Canada, TVA, Rogers, etc.), ce qui contribue aux revenus de la société.

### **Installations techniques**

Les studios de la société sont dotés de caméras, de système d'éclairage et de régies à la fine pointe de la technologie. La société incite les producteurs à utiliser ses studios, ce qui a pour conséquence indirecte de faire baisser les coûts des licences grâce aux revenus générés.

La mise en ondes de la société arrive en fin de vie utile. Depuis deux ans Télé-Québec planifie l'implantation de nouvelles technologies lui permettant d'assurer non seulement la mise en ondes télévisuelle, mais aussi la mise en ligne sur les différentes plateformes de diffusion dont Télé-Québec.TV.

De plus la société possède une infrastructure de postproduction avec des salles de montage et des studios d'enregistrement sonore, elle est dotée aussi de caméras de vidéo légère pour la production de vidéo de la Fabrique culturelle et pour sa production de sa publicité d'antenne. Télé-Québec assure la mise à jour et tient en compte l'évolution technique de tout son parc technologique et informatique.

### **Conclusion**

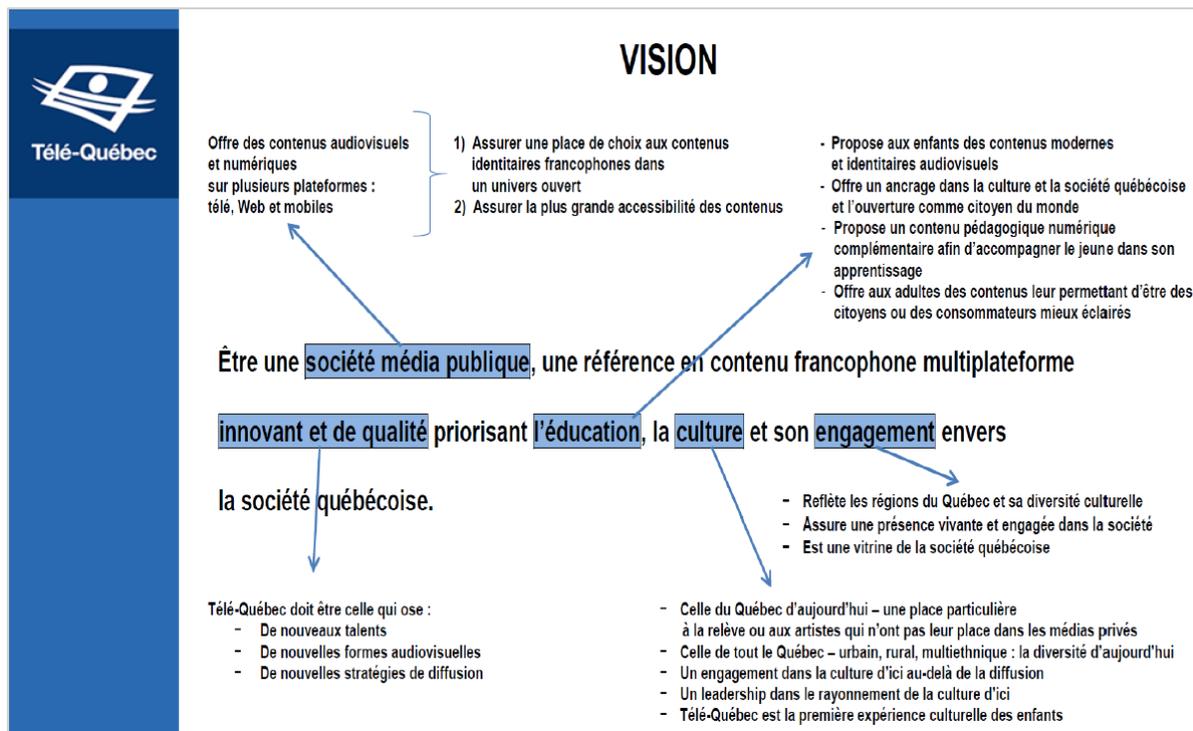
Concernant la capitalisation des acquis, la société respecte à tous égards importants les attentes établies dans le cadre de la revue du mandat de Télé-Québec.

### **Modèle d'affaires**

Télé-Québec est une société qui évolue dans un environnement hautement concurrentiel et dans une industrie qui connaît des bouleversements depuis quelques années, notamment en raison des nouvelles technologies et du passage à l'ère numérique pour la production et la diffusion de contenu. Ces bouleversements redessinent le paysage télévisuel.

Pour faire face à ces changements, la société a adopté, le 18 mars 2016, un nouveau plan stratégique intérimaire s'échelonnant jusqu'en 2018. De l'avis de la direction, il était important de revoir le modèle d'affaires de Télé-Québec afin d'occuper une place significative et pertinente dans l'univers numérique et, de ce fait, répondre davantage à la fois aux besoins de son public cible et à l'offre de produits culturels et éducatifs concurrents.

De plus, la société a entrepris de mettre à jour sa vision, qui consiste à « être une société média publique, une référence en contenu francophone multiplateforme innovant et de qualité priorisant l'éducation, la culture et son engagement envers la société québécoise ». L'illustration ci-dessous présente la vision actualisée de la société.



La société a également entrepris de faire évoluer son modèle d'affaires, se traduisant notamment par une revue de la structure organisationnelle de la société et le développement de partenariats d'affaires dans ses domaines de compétence.

Afin d'arrimer son prochain plan stratégique avec la politique culturelle, Télé-Québec a produit un plan stratégique intérimaire arrivant à échéance le 31 août 2018. Selon la société, l'évolution importante que connaît l'industrie dans laquelle elle opère ne permettait pas de voir s'écouler deux ans sans mettre à jour minimalement le plan stratégique arrivant à échéance en 2016. La société évolue en effet dans un environnement hautement concurrentiel et sa pertinence pour le public est sans cesse à renouveler. De plus, l'industrie des médias est de plus en plus concentrée dans les mains de grands joueurs intégrés verticalement qui regroupent près de 80% de l'écoute. Dans cet environnement, Télé-Québec, à titre de joueur indépendant public, se doit de se questionner régulièrement sur son modèle d'affaires. Selon Télé-Québec, le modèle d'affaires de la société n'a pas de comparable au sein de l'industrie canadienne, privée ou publique, puisqu'elle se distingue par sa taille, sa portée ou encore par sa mission.

## Conclusion

Concernant la mise en œuvre de son modèle d'affaires, la société respecte à tous égards importants les attentes établies dans le cadre de la revue du mandat de Télé-Québec.

# 5 – Actualisation de la mission de Télé-Québec

## Définition

La mission d'une société est l'énoncé par lequel elle décrit et communique sa raison d'être, ce qu'elle fait et comment elle le fait, et ce de façon durable et stable dans le temps.

Sur le site du ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation, on peut ainsi lire que la définition suivante :

*La mission sert à définir, de la façon la plus claire possible, la raison d'être de l'entreprise ou ce pourquoi elle existe. Elle est la réponse à la question « À quel besoin fondamental répondons-nous? » ou encore « Quel est notre champ d'action spécifique? » La mission précise ce que fait l'entreprise et ce qu'elle ne fait pas.*

*La mission : un énoncé clair et durable - exprimant la raison d'être de l'entreprise.*

## Mission actuelle et actualisation

L'article 16 de la LSTQ stipule que ce qui suit :

*« 16. La société a pour objet d'exploiter une entreprise de télédiffusion éducative et culturelle afin d'assurer, par tout mode de diffusion, l'accessibilité de ses produits au public.*

*La Société peut, en outre, exploiter un service de production et de distribution de documents audiovisuels, multimédias et de télédiffusion, y compris leurs produits dérivés et documents d'accompagnement.*

*Ces activités ont particulièrement pour but de développer le goût du savoir, de favoriser l'acquisition de connaissances, de promouvoir la vie artistique et culturelle et de refléter les réalités régionales et la diversité de la société québécoise. »*

Sur la base de nos discussions et de nos travaux, tout indique que LSTQ, telle qu'en vigueur, ne reflète plus totalement la réalité des activités actuelles de la société.

En effet, Télé-Québec se positionne aujourd'hui davantage comme une « société média publique » qui priorise l'éducation, la culture et son engagement envers la société québécoise. Dans l'environnement hautement concurrentiel dans lequel elle opère, la société exploite des services de production ou de distribution de documents audiovisuels, multimédias et de télédiffusion, s'adaptant aux différents modes de consommation de produits culturels et éducatifs, que cela soit par la télévision traditionnelle, la vidéo sur demande, la vidéo sur demande par abonnement, sur internet ou sur des plateformes spécifiques.

De plus, dans le cadre de la mise à jour de la politique culturelle du Québec pour 2017-2022, Télé-Québec est conduite à s'interroger sur son rôle et sur d'éventuelles nouvelles responsabilités qu'elle pourrait avoir de façon durable. Suite à l'adoption de la politique culturelle, il serait donc pertinent d'entreprendre une réflexion pour revoir le libellé de sa mission afin d'être la plus actuelle possible tout en lui permettant de saisir de nouvelles opportunités et d'être en mesure de s'adapter aux évolutions éventuelles du secteur des médias et des télécommunications dans les prochaines années.

### Autres dispositions législatives à revoir

Nonobstant l'actualisation de la mission de Télé-Québec, telle que prévue à l'article 16, d'autres dispositions de la LSTQ ne plus sont plus à jour et mériteraient d'être revues, notamment :

- La LSTQ stipule à l'article 17 que la société doit « soumettre au Comité de reconnaissance du caractère éducatif de la programmation l'ensemble de sa programmation, conformément à la Loi sur la programmation éducative ». Ce comité est institué en vertu de la Loi sur la programmation éducative (section III). Or d'après nos rencontres avec la direction, il ressort que cela n'est plus nécessaire et attendu ni par le MCC, ni par le CRTC. D'ailleurs, sur le site même du MCC, aucune communication relative au comité de reconnaissance du caractère éducatif de l'ensemble de la programmation de Télé-Québec n'a été communiquée depuis 1998<sup>1</sup>.
- La LSTQ stipule également à l'article 18.8 que Télé-Québec « peut, notamment, pour l'exercice de ses attributions [...] constituer un comité de programmation ou tout autre comité pour l'examen des questions qu'elle détermine, en déterminer les fonctions et pouvoirs, et fixer la durée du mandat de leurs membres ». Cet article, même s'il laisse une certaine latitude à Télé-Québec pour constituer ou non un tel comité, paraît lié à l'article 17 identifié précédemment comme potentiellement obsolète. De plus, cet article est, à certains égards, redondant avec l'article 20 de la LGSE qui précise que le conseil d'administration « peut constituer d'autres comités pour l'étude de questions particulières ».
- La LSTQ stipule à l'article 20 1<sup>o</sup> que Télé-Québec « doit [...] obtenir l'autorisation du gouvernement pour [...] acquérir des actions, des parts ou des éléments d'actif d'une personne morale ou en disposer ». Or, même s'il est compréhensible que le gouvernement en tant qu'actionnaire unique, souhaite autoriser les acquisitions envisagées de Télé-Québec, il appert que les délais nécessaires à l'obtention d'une telle autorisation ne sont pas adaptés avec les délais généralement acceptés dans le secteur privé des médias et des télécommunications. Ainsi, ils pourraient compromettre un des objectifs de Télé-Québec qui est de générer plus de revenus autonomes.
- Enfin, la LSTQ stipule à l'article 21 que « l'exercice financier de la société se termine le 31 août de chaque année ». Cette disposition financière avait été établie pour permettre à Télé-Québec de répondre à une époque aux demandes et attentes du CRTC, l'organisme indépendant qui réglemente et surveille les systèmes canadiens de la radiodiffusion et des télécommunications. Or, comme Télé-Québec produit désormais plus de rapports à destination du gouvernement du Québec qu'au CRTC, il pourrait être opportun de revoir l'exercice financier de Télé-Québec pour l'aligner davantage avec celui du gouvernement du Québec, et ce, dans un contexte d'optimisation des mécanismes de reddition de comptes.

---

1

[https://www.mcc.gouv.qc.ca/index.php?id=3929&tx\\_ttnews%5Bpointer%5D=18&tx\\_ttnews%5Btt\\_news%5D=712&tx\\_ttnews%5BbackPid%5D=3927&cHash=3331eb164e09fd247621c255076a5c92](https://www.mcc.gouv.qc.ca/index.php?id=3929&tx_ttnews%5Bpointer%5D=18&tx_ttnews%5Btt_news%5D=712&tx_ttnews%5BbackPid%5D=3927&cHash=3331eb164e09fd247621c255076a5c92)

Et

[https://www.mcc.gouv.qc.ca/index.php?id=3929&tx\\_ttnews%5Bwords%5D=reconnaissance&tx\\_ttnews%5Bposted%5D=1&tx\\_ttnews%5Bpointer%5D=6&tx\\_ttnews%5Btt\\_news%5D=889&tx\\_ttnews%5BbackPid%5D=3927&cHash=8b0f0a83a7a7e520ac77a093b48213bc](https://www.mcc.gouv.qc.ca/index.php?id=3929&tx_ttnews%5Bwords%5D=reconnaissance&tx_ttnews%5Bposted%5D=1&tx_ttnews%5Bpointer%5D=6&tx_ttnews%5Btt_news%5D=889&tx_ttnews%5BbackPid%5D=3927&cHash=8b0f0a83a7a7e520ac77a093b48213bc)

## 6 – Sommaire des observations et recommandations

Suite à l'application des critères d'examen, à la revue documentaire et aux entrevues réalisées, nous avons identifié des recommandations en lien avec l'un des aspects suivants :

- La conformité avec la loi constitutive de Télé-Québec (LSTQ) et la LGSE;
- L'application des bonnes pratiques reconnues.

Le tableau ci-dessous présente, pour chacun des 4 axes d'analyses définis, et chacun des critères et des sous-critères afférents, les conclusions des travaux d'analyse effectués.

La conclusion « Aucune recommandation – Télé-Québec est généralement conforme » est indiquée dans le cas où nous avons obtenu l'information et la documentation permettant de conclure à un degré d'application adéquat du sous-critère. Dans le cas contraire, une recommandation a été documentée.

### Axe 1 : Gouvernance

	Critères et sous-critères d'examen	Observations et recommandations	Source
<b>1.1</b>	<b>Les rôles et les responsabilités du conseil d'administration et de ses comités ont été clairement définis</b>		
1.1.1	Le conseil d'administration a constitué des comités pour l'étude de questions particulières ou faciliter son bon fonctionnement, incluant : <ul style="list-style-type: none"><li>• Un comité de gouvernance et d'éthique</li><li>• Un comité d'audit</li><li>• Un comité des ressources humaines</li></ul>	Aucune recommandation Télé-Québec est généralement conforme	Guide de revue du mandat LGSE (articles 19 et 20)

Critères et sous-critères d'examen	Observations et recommandations	Source
<p>1.1.2 Les rôles et les responsabilités du conseil d'administration et de ses comités couvrent tous les aspects essentiels de la LGSÉ.</p>	<p>Certaines dispositions importantes de la LGSÉ ne sont pas totalement mises en œuvre par le conseil ou le comité d'audit de Télé-Québec, notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'évaluation de l'intégrité des contrôles internes et des contrôles de la divulgation de l'information (article 17);</li> <li>• L'approbation d'un plan annuel de vérification interne (article 24 1<sup>o</sup>);</li> <li>• S'assurer qu'un plan visant une utilisation optimale des ressources de la société soit mis en place et suivi (article 24 2<sup>o</sup>);</li> <li>• Veiller à ce que des mécanismes de contrôle interne adéquats et efficaces soient mis en place (article 24 3<sup>o</sup>); et</li> <li>• S'assurer que soit mis en place un processus de gestion des risques (article 24 4<sup>o</sup>).</li> </ul> <p>Recommandations No. 1.1 et 1.3 dans la section 4 – Situation de Télé-Québec : Nous recommandons que le conseil, par l'intermédiaire du comité d'audit, se dote de moyens additionnels et appropriés pour se conformer aux articles 17 et 24 de la LGSÉ. Ceci pourrait être effectué en lien avec les travaux relatifs à la gestion des risques (cf. critère 3.5 ci-dessous).</p>	<p>LGSÉ (articles 14 à 27)</p>

Critères et sous-critères d'examen	Observations et recommandations	Source
<b>1.2 Des politiques et des procédures permettent aux administrateurs de gérer les risques pouvant compromettre leur indépendance et leur intégrité</b>		
1.2.1 Il existe un code d'éthique et de déontologie des administrateurs et des dirigeants.	Aucune recommandation Télé-Québec est généralement conforme	LGSE (article 15 4 <sup>o</sup> )
1.2.2 Un mécanisme de surveillance est en place pour s'assurer que tous les administrateurs adhèrent au code.	Recommandation No. 1.2 dans la section 4 – Situation de Télé-Québec :  Bien qu'un code d'éthique et de déontologie des administrateurs et dirigeants ait été adopté, il n'y a pas de mécanisme de surveillance en place afin de s'assurer que tous les administrateurs et les dirigeants confirment leur adhésion au code.  Télé-Québec devrait mettre en place un tel mécanisme permettant de s'assurer que les administrateurs et les dirigeants ont pris connaissance du code et qu'ils y adhèrent sans exception.	Pratiques reconnues
1.2.3 Des procédures sont en place pour que les administrateurs déclarent leurs conflits d'intérêts et toute situation pouvant compromettre leur indépendance.	Aucune recommandation Télé-Québec est généralement conforme	LGSE (articles 4 à 9)
<b>1.3 Des moyens appropriés sont en place pour évaluer le fonctionnement et l'efficacité du conseil d'administration et des comités ainsi que la contribution des membres du conseil</b>		
1.3.1 Le conseil d'administration et ses comités ont adopté des critères pour leur permettre d'évaluer annuellement : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le fonctionnement et l'efficacité du conseil d'administration;</li> <li>• Le fonctionnement et l'efficacité des comités du conseil;</li> <li>• La performance du président du conseil et des présidents de comités;</li> <li>• La contribution des administrateurs;</li> </ul> La performance de la présidente directrice générale.	Aucune recommandation Télé-Québec est généralement conforme	LGSE (articles 15 6 <sup>o</sup> ) et 15 7 <sup>o</sup> )
1.3.2 La fréquence des rencontres du conseil d'administration et des comités, l'assiduité des membres et la teneur des échanges sont adéquates.	Aucune recommandation Télé-Québec est généralement conforme	Guide de revue du mandat
<b>1.4 La composition du conseil et des comités est cohérente avec les dispositions de la LGSE</b>		

Critères et sous-critères d'examen	Observations et recommandations	Source
1.4.1 La composition du conseil et de chacun de ses comités et les profils de compétence permettent au gouvernement de nommer des administrateurs compétents et indépendants, tout en respectant une parité femmes/hommes.	Aucune recommandation Télé-Québec est généralement conforme	LGSÉ (articles 4 à 9, 15 5°, 43 1 et 43 2) LSTQ (article 5)
1.4.2 La durée du mandat des administrateurs est conforme à l'article 12 de la LGSÉ.	Aucune recommandation Télé-Québec est généralement conforme	LGSÉ (article 12)
1.4.3 Les administrateurs sont indépendants et des procédures sont en place pour résoudre les conflits d'intérêts.	Aucune recommandation Télé-Québec est généralement conforme	LGSÉ (articles 4 à 9)
<b>1.5 La société prend les moyens appropriés pour répondre aux attentes de ses parties prenantes (y compris le ministre responsable, les autres entités du gouvernement et le réseau culturel)</b>		
1.5.1 Le conseil d'administration s'assure que la société gère activement les relations avec ses parties prenantes, y compris avec le ministre responsable.	Aucune recommandation Télé-Québec est généralement conforme	Guide de revue du mandat
1.5.2 Les procédures de communication de l'information et autres moyens sont en place relativement : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Au rapport annuel de gestion;</li> <li>• Aux états financiers annuels;</li> <li>• Aux communiqués de presse;</li> <li>• À tout autre document d'information destiné au public.</li> </ul>	Aucune recommandation Télé-Québec est généralement conforme	Pratiques reconnues

## Axe 2 : Organisation de la société

	Critères et sous-critères d'examen	Observations et recommandations	Source
<b>2.1</b>	<b>La société réalise son mandat et sa mission, tout en considérant les priorités du gouvernement</b>		
2.1.1	La société tient compte des priorités du gouvernement dans l'établissement de ses orientations stratégiques.	Aucune recommandation Télé-Québec est généralement conforme	Guide de revue du mandat
2.1.2	Le conseil d'administration a approuvé le plan stratégique intérimaire 2016-2018 de la société.	Aucune recommandation Télé-Québec est généralement conforme	LGSÉ (article 15 1°)
2.1.3	Le plan stratégique de la société a été établi suivant la forme, la teneur et la périodicité qui sont établies par le gouvernement. Il indique notamment : <ul style="list-style-type: none"> <li>le contexte dans lequel la société évolue et les principaux enjeux auxquels elle fait face;</li> <li>les objectifs et les orientations stratégiques de la société;</li> <li>les résultats visés au terme de la période couverte par le plan;</li> <li>les indicateurs de performance utilisés pour mesurer l'atteinte des résultats;</li> <li>tout autre élément déterminé par le ministre.</li> </ul>	Aucune recommandation Télé-Québec est généralement conforme	LGSÉ (article 34)
<b>2.2</b>	<b>La société prend les moyens appropriés pour se conformer à la Loi sur la Société de télédiffusion</b>		
2.2.1	La société prend les moyens appropriés pour exécuter son mandat conformément à sa loi constitutive. Dans la mesure où la société outrepasserait son mandat législatif, les moyens appropriés ont été pris pour analyser l'application de la loi en vigueur et les modifications possibles au regard des priorités du gouvernement et des attentes de ses parties prenantes.	Aucune recommandation Télé-Québec est généralement conforme	Principales dispositions de la LSTQ (articles 5, 13, 16, 17, 21 à 24, 26, 28) Pratiques reconnues

Critères et sous-critères d'examen	Observations et recommandations	Source
<b>2.3 La société a mis en place des outils adéquats de planification stratégique et opérationnelle</b>		
<p>2.3.1 Le processus de planification stratégique et opérationnelle se fait au moyen des outils mis en place par la société et tient compte notamment des éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les priorités du gouvernement;</li> <li>• Les attentes des parties prenantes de la société;</li> <li>• Les indicateurs stratégiques;</li> <li>• L'environnement interne et externe;</li> <li>• L'efficacité des contrôles internes.</li> </ul>	<p>Comme identifié au critère 1.1.2, il n'existe actuellement pas de mécanismes appropriés pour évaluer sur une base régulière l'efficacité des contrôles internes. Dès lors, le processus de planification stratégique et opérationnelle mis en œuvre par Télé-Québec ne peut prendre en compte l'efficacité des contrôles internes.</p> <p>À nouveau, nous recommandons que le conseil, par l'intermédiaire du comité d'audit, se dote de moyens additionnels et appropriés pour évaluer l'intégrité et l'efficacité des contrôles internes sur une base régulière. Ceci pourrait être effectué en lien avec les travaux relatifs à la gestion des risques (cf. critère 3.5 ci-dessous) De plus, les résultats de ces évaluations régulières devraient alors être utilisés comme l'un des intrants à la planification stratégique et opérationnelle.</p>	<p>Guide de revue du mandat</p>
<p>2.3.2 Un plan d'exploitation et un plan d'immobilisation sont en place et ont été approuvés par le conseil d'administration.</p>	<p>Aucune recommandation Télé-Québec est généralement conforme</p>	<p>LGSÉ (article 15 2°)</p>
<p>2.3.3 Les moyens appropriés sont en place pour faire le suivi de ce qui suit :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Le plan stratégique</li> <li>2. Le plan d'exploitation</li> <li>3. Le plan d'immobilisation</li> <li>4. Les rapports sont fournis aux instances du conseil quant à l'atteinte des objectifs et des cibles établis.</li> </ol>	<p>Aucune recommandation Télé-Québec est généralement conforme</p>	<p>Pratiques reconnues</p>

Critères et sous-critères d'examen	Observations et recommandations	Source
<b>2.4 La société communique de l'information exacte, pertinente et à jour au gouvernement du Québec et à ses parties prenantes</b>		
2.4.1 Communication avec le gouvernement et ses parties prenantes	Aucune recommandation Télé-Québec est généralement conforme	Guide de revue du mandat
2.4.2 Le rapport annuel d'activités 2015-2016 comporte les éléments relatifs à la gouvernance de la société tels qu'ils sont requis par la LGSÉ.	Aucune recommandation Télé-Québec est généralement conforme	LGSÉ (articles 36 à 39)
2.4.3 La société a rendu public les codes d'éthique et de déontologie des administrateurs, des dirigeants et des employés.	Aucune recommandation Télé-Québec est généralement conforme	LGSÉ (article 37)
2.4.4 La société a mis en place des outils adéquats afin d'assurer une reddition de comptes externe fiable et pertinente.	Aucune recommandation Télé-Québec est généralement conforme	Guide de revue du mandat
2.4.5 Des moyens appropriés sont en place pour que la société puisse échanger avec le ministre responsable et les représentants du ministère sur une base régulière ou au besoin.	Aucune recommandation Télé-Québec est généralement conforme	Guide de revue du mandat

### Axe 3 : Gestion de la société

Critères et sous-critères d'examen	Observations et recommandations	Source
<b>3.1 La société établit et maintient des relations de collaboration et de partenariat efficaces et adéquates</b>		
3.1.1 La société a établi des canaux de collaboration et des partenariats avec les autres entités du gouvernement ou toute autre entité œuvrant au sein du secteur de la culture et des communications.	Aucune recommandation Télé-Québec est généralement conforme	Guide de revue du mandat
3.1.2 La société a identifié les autres programmes ou organisations publiques qui interviennent sur les mêmes enjeux qu'elle.	Aucune recommandation Télé-Québec est généralement conforme	Guide de revue du mandat
<b>3.2 La société prend les moyens appropriés pour gérer ses ressources matérielles, humaines, financières et informationnelles</b>		
3.2.1 La direction a mis en place un plan visant l'utilisation optimale des ressources humaines, matérielles, financières et informationnelles.	Aucune recommandation Télé-Québec est généralement conforme	LGSÉ (article 24 2°)
3.2.2 Le comité d'audit assure un suivi adéquat du plan visant l'utilisation optimale des ressources.	Aucune recommandation Télé-Québec est généralement conforme	LGSÉ (article 24 2°)
3.2.3 La société a mis en place un plan des effectifs pour réaliser son mandat.	Aucune recommandation Télé-Québec est généralement conforme	Guide de revue du mandat
3.2.4 La société a mis en place un plan de succession, un plan de relève et un plan d'urgence et s'assure de la pérennité de ses activités.	Recommandation No. 3.1 dans la section 4 – Situation de Télé-Québec : Selon les informations obtenues, aucun plan de gestion de crise, de plan de continuité des activités ou d'analyse des répercussions sur les opérations n'ont été formellement documentés. Télé-Québec devrait donc documenter un plan de gestion de crise, incluant notamment les aspects techniques, et un plan de continuité des affaires. De plus, parallèlement au travail en cours de cartographie des systèmes informatiques, Télé-Québec devrait s'assurer d'effectuer une analyse des répercussions sur les opérations ce qui lui permettrait, à terme, de pouvoir agir et réagir de façon rapide et efficace.	Précisions additionnelles
3.2.5 La société a pris les moyens appropriés pour suivre l'évolution de ses ressources au moyen d'indicateurs.	Aucune recommandation Télé-Québec est généralement conforme	Guide de revue du mandat

Critères et sous-critères d'examen	Observations et recommandations	Source
<b>3.3 L'offre de service de la société répond aux besoins de ses clientèles</b>		
3.3.1 La société a pris les moyens appropriés pour s'assurer d'offrir une programmation qui répond aux attentes de ses clientèles selon les plateformes.	Aucune recommandation Télé-Québec est généralement conforme	Guide de revue du mandat
<b>3.4 La direction assume un rôle de leadership et accorde de l'importance aux questions d'ordre d'éthique et au développement du personnel</b>		
3.4.1 La direction adopte un comportement éthique irréprochable et en adéquation avec le code d'éthique et encourage un climat d'intégrité au sein de la société.	Aucune recommandation Télé-Québec est généralement conforme	Pratiques reconnues
3.4.2 Des procédures et des moyens appropriés sont en place pour assurer le respect des règles d'éthique et de déontologie applicables au personnel.	Recommandation No. 1.2 dans la section 4 – Situation de Télé-Québec : Bien que des règles d'éthique et de déontologie applicables au personnel aient été adoptées, il n'y a pas de mécanisme de surveillance en place afin de s'assurer que les employés confirment leur adhésion à ces règles. Comme dans le cas des administrateurs, Télé-Québec devrait mettre en place un mécanisme permettant de s'assurer que son personnel régulier ait pris connaissance du code et qu'ils y adhèrent.	Guide de revue du mandat
3.4.3 La direction donne le ton pour l'établissement de normes, de principes et de pratiques conformes aux règlements et aux directives de la société.	Aucune recommandation Télé-Québec est généralement conforme	Pratiques reconnues
3.4.4 Des moyens appropriés sont en place pour mobiliser le personnel et voir à leur développement.	Aucune recommandation Télé-Québec est généralement conforme	Guide de revue du mandat

Critères et sous-critères d'examen	Observations et recommandations	Source
<b>3.5 La société prend les moyens appropriés pour gérer les risques associés à la conduite de ses activités</b>		
3.5.1 Le conseil d'administration a approuvé les politiques d'encadrement de la gestion des risques associés à la conduite de ses activités.	Aucune recommandation Télé-Québec est généralement conforme	LGSÉ (article 15 8°)
3.5.2 Le comité d'audit s'assure qu'un processus efficace est en place pour identifier, évaluer, gérer et traiter les principaux risques pouvant compromettre l'atteinte des objectifs de la société.	Recommandation No. 3.2 dans la section 4 – Situation de Télé-Québec :  Une politique de gestion des risques a été adoptée en mars 2017 par le conseil, mais sa mise en œuvre est toujours en cours au moment de compléter nos travaux.  Nous recommandons au conseil, par l'intermédiaire du comité d'audit et de la direction, de poursuivre les travaux relatifs à la mise en œuvre de la politique de gestion des risques, en tenant compte tout particulièrement des risques stratégiques, humains et technologiques qui peuvent compromettre l'atteinte des objectifs de la société, la mise en œuvre de ses priorités stratégiques ou encore le bon fonctionnement des ses activités au quotidien.  Les résultats des travaux réalisés au chapitre de la gestion des risques devraient être présentés régulièrement aux instances appropriées du conseil.	LGSÉ (article 24 1°)
<b>3.6 La société analyse l'efficacité et l'efficience de ses processus opérationnels</b>		
3.6.1 La société a mis en place des mécanismes pour évaluer l'efficacité et l'efficience de ses processus opérationnels.	Aucune recommandation Télé-Québec est généralement conforme	Guide de revue du mandat

#### Axe 4 : Performance de la société

	Critères et sous-critères d'examen	Observations et recommandations	Source
<b>4.1</b>	<b>La société prend les moyens appropriés pour se comparer à ses pairs et effectuer des analyses comparatives de ses pratiques</b>		
4.1.1	La société a défini des critères pour pouvoir se comparer à ses pairs.	Aucune recommandation Télé-Québec est généralement conforme	Guide de revue du mandat
4.1.2	La société tient compte des pratiques reconnues dans son secteur d'activité afin d'améliorer sa propre performance et la qualité de ses services.	Aucune recommandation Télé-Québec est généralement conforme	Guide de revue du mandat
<b>4.2</b>	<b>La société analyse ses résultats au regard des cibles établies et s'assure que ses activités sont rentables</b>		
4.2.1	La société a mis en place des processus et des activités qui contribuent à l'atteinte des objectifs de la société, tout en considérant les priorités du gouvernement.	Se reporter aux sous-critères 2.1.1 et 2.3.1 – une recommandation est formulée au sous-critère 2.3.1 concernant les mécanismes et outils mis en place pour l'évaluation des contrôles internes afin de permettre la planification et la réalisation du plan stratégique et opérationnel.	Guide de revue du mandat
4.2.2	La société suit l'évolution de ses revenus et de ses dépenses administratives et analyse les écarts.	Aucune recommandation Télé-Québec est généralement conforme	Pratiques reconnues
4.2.3	La société a mis en place des processus et des activités qui contribuent à la rentabilité de la société, tout en considérant les priorités du gouvernement.	Aucune recommandation Télé-Québec est généralement conforme	Guide de revue du mandat

Critères et sous-critères d'examen	Observations et recommandations	Source
4.2.4 La société utilise des ratios ou des indicateurs pour mesurer le rendement de ses ressources.	<p>Recommandation No. 4.1 dans la section 4 – Situation de Télé-Québec :</p> <p>Selon les informations obtenues, Télé-Québec travaille actuellement à la recherche d'indicateurs mesurables pour évaluer sa performance et le rendement de ses ressources financières ou humaines notamment. Plusieurs ont d'ores et déjà été envisagés (p.ex. le coût moyen par citoyen québécois, le niveau de ventes par employés de la direction générale Ventes, créativité média et marketing). Une fois les indicateurs sélectionnés, Télé-Québec devrait définir la fréquence de suivi et les modalités de reddition de ces indicateurs.</p>	Guide de revue du mandat
4.2.5 La société a des mécanismes en place pour suivre sa rentabilité et sa marge d'exploitation.	Aucune recommandation Télé-Québec est généralement conforme	Guide de revue du mandat
<b>4.3 La société mesure la satisfaction de ses clientèles</b>		
4.3.1 La société prend les moyens appropriés pour mesurer le degré de satisfaction de ses clientèles par rapport à sa prestation de services.	Aucune recommandation Télé-Québec est généralement conforme	Guide de revue du mandat
<b>4.4 La société s'assure de la capitalisation des acquis</b>		
4.4.1 La société s'est assurée de la performance de ses équipements, de la mise en valeur et de l'entretien de ses immeubles et de son patrimoine immobilier.	Aucune recommandation Télé-Québec est généralement conforme	Précisions additionnelles
<b>4.5 La société revoit son modèle d'affaires et s'assurer que les lignes d'affaires contribuent au succès de la société</b>		
4.5.1 La société prend les moyens appropriés pour revoir de temps à autre son modèle d'affaires et s'assurer qu'il est adéquat pour réaliser sa mission en regard des autres modèles existants.	Aucune recommandation Télé-Québec est généralement conforme	Guide de revue du mandat

# Annexe A – Entrevues réalisées

Personne rencontrée	Titre	Date de la rencontre
<b>Manon Charbonneau</b>	Directrice générale - Administration et finances	11 avril 2017
<b>Denis Bélisle</b>	Directeur général principal et secrétaire corporatif	19 avril 2017
<b>Denis Dubois</b>	Directeur général – Programmes	25 avril 2017
<b>Marie-Pier Mailhot</b>	Directrice générale – Ventes, créativité média et marketing	25 avril 2017
<b>Sophie Dufort</b>	Directrice générale – Médias numériques et régions	27 avril 2017
<b>Sylvie Godbout</b>	Directrice générale de Canal Savoir	28 avril 2017
<b>Dany Harrison</b>	Directeur général – Technologies et opérations	28 avril 2017
<b>Nicole Tardif</b>	Directrice générale – Communications et image de marque	28 avril 2017
<b>Marie Collin</b>	Présidente-directrice générale et membre du comité exécutif	9 et 24 mai 2017
<b>Louise Martel</b>	Membre du conseil d'administration et Présidente du comité d'audit et membre du comité exécutif	9 mai 2017
<b>Francine Cléroux</b>	Membre du conseil d'administration, présidente du comité de gouvernance et d'éthique et membre du comité exécutif et du comité d'audit	24 mai 2017
<b>Jean Lamarre</b>	Président du conseil d'administration et Président du comité exécutif	24 mai 2017
<b>Lorraine Pintal</b>	Membre du conseil d'administration et membre du comité des ressources humaines	24 mai 2017

# Annexe B – Documents consultés

## Axe 1 – Gouvernance

- Les profils de compétence et d'expérience élaborés pour la nomination des administrateurs
- Décret 607-2017 du gouvernement du Québec concernant la nomination de sept membres du conseil d'administration de la Société de télédiffusion du Québec
- Rapport annuel 2015–2016
- Procès-verbaux du conseil d'administration et de ses comités
- Règlement sur l'exercice général des pouvoirs
- Document listant les actions prioritaires découlant des objectifs stratégiques
- Plan stratégique intérimaire 2016-2018 de Télé-Québec
- Politique d'encadrement de la gestion des risques
- Politique relative à l'obtention de biens, de services et de travaux de construction
- Politique de gestion financière
- Le formulaire d'évaluation du fonctionnement du conseil d'administration et de ses comités et des membres
- Copie du programme d'accueil des nouveaux administrateurs
- Procédure d'évaluation des membres du conseil d'administration
- Rapport portant sur l'analyse des résultats de l'évaluation des membres du conseil d'administration
- Évaluation de la présidente directrice générale pour la période s'étendant du 1<sup>er</sup> avril 2016 au 31 mars 2017
- Ordres du jour des réunions entre la société d'État et les représentants du MCC
- Plan de contenus 2016–2017
- Liste des représentants de Télé-Québec dans les conseils d'administration et comités d'autres organismes
- Site web de Télé-Québec

## Axe 2 – Organisation

- Rapport annuel de gestion du MCC
- Plan stratégique intérimaire 2016-2018 de la société
- Plan stratégique 2012-2016
- Rapport annuel 2015-2016
- Rapport destiné aux consultations pré-budgétaires
- Exemples d'échanges (courriel) entre la société et le MCC
- Résultats d'enquête de satisfaction de la clientèle (la perception de la marque Télé-Québec par la clientèle) menée par une firme externe en novembre 2015
- Document listant les actions prioritaires découlant des objectifs stratégiques

- Plan d'immobilisation
- Documents relatifs au budget de la société
- Différents rapports relatifs à l'atteinte des objectifs et des cibles établis
- Procès-verbaux du conseil d'administration et de ses comités
- Liste des redditions de compte effectuées par la société aux instances gouvernementales

### Axe 3 – Gestion

- Liste des programmes, collaborateurs et partenaires du secteur public qui interviennent sur les mêmes enjeux que la société
- Exemples d'appréciation de la collaboration entre certains organismes et la société
- Budget annuel de la société
- Rapport destiné aux consultations pré-budgétaires
- Rapport annuel 2015-2016
- Plan de relève en ressources humaines
- Tableaux de bord capital humain
- Exemples de rapports d'évaluation des données d'auditoire pour la télé numérique
- Politique encadrant l'acquisition de biens, de services et de travaux de construction
- Politique de gestion financière
- Site web de Télé-Québec (politiques en place)
- Exemple d'un sondage destiné à recueillir les commentaires des employés ayant participé aux rencontres avec la présidente directrice générale
- Procédure d'évaluation des besoins en formation pour le personnel (planification annuelle)
- Copie du budget de formation 2016-2017
- Politique d'encadrement de la gestion des risques

### Axe 4 – Performance

- Exemples d'analyses comparatives des indicateurs de performance par rapport à d'autres chaînes
- Exemple d'une analyse de la position concurrentielle de la société
- Plan d'immobilisation de la société
- Procès-verbaux du conseil d'administration
- Rapport destiné aux consultations pré-budgétaires
- Rapport des ventes publicitaires
- Analyse des écarts des résultats financiers (budget vs réel)
- Exemples de rapports d'évaluation des données d'auditoire pour la télé numérique
- Exemple de sondages de satisfaction relatifs à la location des studios de Télé-Québec
- Rapport annuel 2015-2016
- Bilan de santé du parc immobilier

# Annexe C – Participation à des événements jeunesse

Le tableau ci-dessous présente les événements jeunesse auxquels Télé-Québec a participé entre septembre 2016 et juillet 2017 :

Événement	Date	Participation de Télé-Québec
Festival des montgolfières de Gatineau	3 septembre 2016	Spectacles de Salmigondis et de Toc Toc Toc
Portes ouvertes UPA	11 septembre 2016	Spectacles de Salmigondis et de Génial
Festival de la Montagne secrète	10 et 11 décembre 2016	Kiosque de lecture Télé-Québec
Fête des neiges de Montréal	14-15-22 janvier et 4 février 2016	Spectacles de Salmigondis et de Génial, rencontres avec La Pat'Patrouille, activité avec Cochon dingue et Académie Pat'Patrouille
FIFEM	8 mars 2017	Visionnement d'épisodes de Conseils de famille en primeur et rencontres avec Catherine Trudeau et Sam-Éloi Girard
LNI	5 mars 2017	Match familial d'improvisation. 4 comédiens de Conseils de famille affronteront 4 comédiens de la LNI
Musée de la civilisation de Québec	4 au 12 mars 2017	Déploiement du simulateur Génial
Finale de Subito texto à la Tohu	26 mars 2017	Après-midi festif : visionnement d'épisodes de Subito texto en primeur, rencontres avec les comédiens de Subito, etc.
Petits bonheurs	5 au 14 mai 2017	Envoi de sacs cadeaux Télé-Québec dans 3 régions
Grand Défi Pierre Lavoie	Mai 2017	Tournage d'une capsule de 15 minutes avec les animateurs de Cochon dingue. Présence à la grande récompense 17 juin
Eurêka au Centre des sciences	10 juin 2017	Spectacle de Génial
Centropolis	17 juin 2017	Spectacle des Petites Tounes
Week-ends du monde	9 et 15 juillet 2017	Spectacle de Belle et Bum, spectacle de Salmigondis, spectacle des Pourquoi 2, rencontres avec Bob le bricoleur et Masha et Michka
Expo de Saint-Hyacinthe	29 juillet 2017	Spectacles de Salmigondis, spectacle de Kattam et ses tams-tams, rencontres avec la Pat'Patrouille et Masha et Michka

# Annexe D – Tableaux d'indicateurs de performance

Cette annexe vise à donner des exemples d'indicateurs de performance suivis par Télé-Québec.

## Suivi du taux de fréquentation des groupes visés, des parts de marché par tranche d'âge et par année

		Ensemble de la semaine (Lu-Di 2a-2a)				
		ANNUUEL 2012-13 2012-09-10 à 2013-09-08	ANNUUEL 2013-14 2013-09-09 à 2014-09-07	ANNUUEL 2014-15 2014-09-08 à 2015-09-06	ANNUUEL 2015-16 2015-09-07 à 2016-09-11	ANNUUEL 2016-17 2016-09-12 to 2017-09-10
TOUS 2 ans+	Part (%)	3,0	3,0	3,4	3,8	3,9
	Auditoire moyen / minute (000)	39	40	46	51	51
	Portée hebdo 1 minute (000)	4012	4023	4074	4094	3941
	Portée hebdo 1 minute (%)	58	57	57	57	54
	Durée d'écoute hebdo (heure)	1,6	1,7	1,9	2,1	2,2
Enfants 2-11 ans	Part (%)	8,3	8,6	10,0	11,2	13,3
	Auditoire moyen / minute (000)	8	9	11	13	13
	Portée hebdo 1 minute (000)	532	546	560	550	522
	Portée hebdo 1 minute (%)	73	72	71	70	65
	Durée d'écoute hebdo (heure)	2,6	2,8	3,3	3,8	4,0
Adultes 25-54 ans	Part (%)	3,3	3,2	3,5	4,1	4,5
	Auditoire moyen / minute (000)	16	15	16	18	17
	Portée hebdo 1 minute (000)	1697	1655	1627	1625	1513
	Portée hebdo 1 minute (%)	58	56	55	55	51
	Durée d'écoute hebdo (heure)	1,5	1,6	1,6	1,9	1,9
Adultes 25-54 ans avec enfants moins 12 ans (Parents)	Part (%)	5,7	5,7	6,2	7,8	9,3
	Auditoire moyen / minute (000)	9	8	9	11	12
	Portée hebdo 1 minute (000)	775	726	721	781	742
	Portée hebdo 1 minute (%)	68	68	67	67	63
	Durée d'écoute hebdo (heure)	1,9	1,9	2,0	2,4	2,6
Adultes 55+	Part (%)	2,1	2,1	2,4	2,5	2,4
	Auditoire moyen / minute (000)	12	12	15	17	17
	Portée hebdo 1 minute (000)	1334	1379	1457	1502	1503
	Portée hebdo 1 minute (%)	62	61	63	63	60
	Durée d'écoute hebdo (heure)	1,5	1,5	1,7	1,9	1,8

Source : Télé-Québec (données Numéris)

Exemple de suivi de performance pour les réseaux éducatifs canadiens :

Areas	Stations	Automne 2016 (12 sept - 16 déc)					Automne 2015 (7 sept - 11 déc)					Automne 2014 (8 sept - 12 déc)				
		Ind.2+ AMA(000 )	Ind.2+ Shr%	Ind.2+ AvWkRch(0 00)	Ind.2+ AvWkRch%	Ind.2+ Univ(000 )	Ind.2+ AMA(000 )	Ind.2+ Shr%	Ind.2+ AvWkRch(0 00)	Ind.2+ AvWkRch%	Ind.2+ Univ(000 )	Ind.2+ AMA(000 )	Ind.2+ Shr%	Ind.2+ AvWkRch(0 00)	Ind.2+ AvWkRch%	Ind.2+ Univ(000 )
<b>Dans leurs territoires respectifs</b>																
Quebec Franco	TQ Total	43	3,1	3868	53	7324	46	3,3	3986	55	7196	41	2,9	4006	56	7178
	Knowledge BC (CKNO)+[CDN CONV NC]	11	2,8	812	22	3640	13	3,0	873	24	3616	14	2,8	1012	28	3672
Quebec Franco	TFO+[CDN CONV NC]	2	0,1	316	4	7324	2	0,2	355	5	7196	6	0,4	377	5	7178
Ontario	TVO+[CDN CONV NC]	35	1,8	3223	24	13728	38	1,8	3426	25	13567	52	2,4	3750	28	13589
<b>À l'extérieur du Québec</b>																
Canada minus Quebec Franco	TQ Total	0	0,0	104	0	28255	1	0,0	193	1	27999	1	0,0	155	1	27879
	Knowledge BC (CKNO)+[CDN CONV NC]	19	0,5	1593	6	28255	21	0,5	1681	6	27999	22	0,5	1813	7	27879
Canada minus Quebec Franco	TFO+[CDN CONV NC]	1	0,0	203	1	28255	1	0,0	317	1	27999	1	0,0	313	1	27879
Canada minus Quebec Franco	TVO+[CDN CONV NC]	36	0,9	3311	12	28255	39	0,9	3556	13	27999	54	1,2	3893	14	27879
<b>Sur l'ensemble du territoire du Canada</b>																
Total Canada	TQ Total	43	0,8	3972	11	35579	48	0,8	4179	12	35195	41	0,7	4161	12	35057
	Knowledge BC (CKNO)+[CDN CONV NC]	19	0,3	1600	5	35579	21	0,4	1689	5	35195	22	0,4	1821	5	35057
Total Canada	TFO+[CDN CONV NC]	2	0,0	518	2	35579	3	0,1	671	2	35195	7	0,1	690	2	35057
Total Canada	TVO+[CDN CONV NC]	36	0,7	3327	9	35579	39	0,7	3593	10	35195	54	0,9	3919	11	35057

Source : Télé-Québec (données Numéris)

**Exemple de suivi des parts de marché par tranche d'âge, par saison, par émission, par genre**

Exemple de suivi des auditoires de Télé-Québec et ses concurrents : quotidien, hebdomadaire et saisonnier (toutes chaînes, toutes heures, toutes cibles et tous genres de programmes) relativement à la stratégie horaire :



**Données Préliminaires**

Ensemble du Québec, population francophone

Source: Numéris, Infosys+TV, PPM (Programs)

mercredi 13 sept. 2017

Station	Émission	Heure de début	Heure de fin	Aud. Moyen '000							Part (%)		
				2+	C2-11	T12-17	A18+	A25-54	A55+	A25-54 avec enfants	2+	C2-11	A25-54 avec enfants
TQ Total	Génial!	19 h 00	19 h 30	123	13	1	108	40	51	26	5.0	9.3	10.4
SRC Total	District 31	19 h 00	19 h 30	957	35	59	862	260	562	86	38,9	24,2	34,0
TVA Total	LES GAGS	19 h 00	19 h 30	523	13	29	482	122	340	11	21,2	8,7	4,5
V Total	RPM	19 h 00	20 h 00	61	10	1	50	19	30	8	2,6	7,0	3,4
ARTV+	Défier la magie	19 h 00	19 h 30	4	0	0	4	2	2	0	0,2	0,0	0,0
Canal D+	Le choc des bolides	19 h 00	20 h 00	54	6	4	44	25	12	14	2,3	4,2	5,9
Evasion+	Le Cuisinier Rebelle prend l'air	19 h 00	20 h 00	2	1	0	2	2	0	0	0,1	0,4	0,1
Canal Vie+	Quel âge me donnez-vous?	19 h 00	19 h 30	10	0	0	10	5	4	2	0,4	0,0	0,8
Historia+	De l'acier et du feu	19 h 00	20 h 00	44	5	0	39	17	7	5	1,8	3,2	2,2
Investigation+	Repris de justesse	19 h 00	20 h 00	16	0	0	15	7	8	0	0,7	0,3	0,0
LCN+	DENIS LÉVESQUE	19 h 00	20 h 00	49	5	0	43	17	23	6	2,0	3,7	2,7
Casa+	MINI-MAISON: GRANDE VIE	19 h 00	19 h 30	10	0	0	10	9	1	8	0,4	0,0	3,1
MOI&cie+	MITSOU ET LÉA	19 h 00	20 h 00	11	0	0	11	3	5	0	0,5	0,0	0,0
MAX+	Le mentaliste	19 h 00	20 h 00	29	1	0	28	8	21	2	1,2	0,5	0,7
MusiquePlus+	Buzz	19 h 00	19 h 30	48	4	0	44	34	8	15	2,0	3,0	6,0
addikTV+	PSYCH: ENQUÊTEUR MALGRÉ LUI	19 h 00	20 h 00	4	0	0	4	0	4	0	0,2	0,0	0,0
La Chaîne Disney+	Harley, le cadet de mes soucis	19 h 00	19 h 30	21	15	0	6	6	0	6	0,9	10,3	2,4
Telemagino+	Les Aventures du Chat Potté	19 h 00	19 h 30	28	12	0	16	12	4	8	1,1	8,0	3,0
Explora+	Animo	19 h 00	19 h 30	18	0	0	18	7	11	0	0,7	0,1	0,0
Prise 2+	450, CHEMIN DU GOLF	19 h 00	19 h 30	49	7	0	42	10	19	5	2,0	4,5	1,8
RDI+	24 heures en 60 min	19 h 00	20 h 00	46	0	0	46	3	41	1	2,0	0,2	0,3
RDS Info+	Documentaire Prime:	19 h 00	20 h 00	0	0	0	0	0	0	0	0,0	0,0	0,0
Series++	Hawaii 5-0	19 h 00	20 h 00	128	2	8	119	28	90	6	5,4	1,3	2,6
Teletoon Fr.+	Trop Cool Scooby-Doo!	19 h 00	19 h 30	15	3	3	9	7	2	3	0,6	1,8	1,4
Unis TV+	Vu de l'intérieur	19 h 00	19 h 30	1	0	0	1	1	0	0	0,1	0,0	0,0
TVA Sports+	BASEBALL DES BLUE JAYS	19 h 00	21 h 52	32	1	1	30	5	24	3	1,3	0,6	1,1
TVA Sports 2+	LE TVA SPORTS	19 h 00	20 h 00	8	0	0	8	4	2	1	0,3	0,0	0,2
TV5+	Chacun son île	19 h 00	20 h 00	18	0	0	18	3	14	0	0,8	0,0	0,0
TFO+	Subito Texto	19 h 00	19 h 30	0	0	0	0	0	0	0	0,0	0,0	0,0
VRAK+	Max et Livia	19 h 00	19 h 30	11	1	3	7	5	2	4	0,4	0,5	1,7
Yoopa+	HANK ZIPZER	19 h 00	19 h 30	7	3	0	4	4	0	4	0,3	2,4	1,5
Zeste+	L'addition svp!	19 h 00	20 h 00	9	0	0	9	5	0	0	0,4	0,0	0,1
Z+	À la recherche des nouveaux Stupéfiant	19 h 00	20 h 00	32	1	9	23	17	6	9	1,4	0,5	3,7

Source : Télé-Québec (Numeris, Infosys+TV, PPM (Program))

Exemple de suivi de la position concurrentielle de Télé-Québec par rapport à ses concurrents pour ses cibles commerciales :

Dayparts >> Stats >>	M-Su 2a-2a Shr%	M-Su 2a-2a AMA(000)											
Audiences	Total TV	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	469	473	461	436	383	383	-18%
A25-54	TQ Total	3,3	3,2	3,5	4,1	4,5	16	15	16	18	17	17	10%
A25-54	SRC Total	10,5	11,3	9,3	9,9	10,0	49	53	43	43	38	38	-22%
A25-54	TVA Total	23,0	22,1	21,3	22,0	22,6	108	104	98	96	87	87	-20%
A25-54	V Total	9,3	8,9	8,3	7,6	6,7	44	42	38	33	26	26	-41%

Source : Télé-Québec (Numeris)

### Suivi du taux de branchements vidéo sur des sites internet

utilitaire TQ	Branchements vidéo						
	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
Année							
Septembre	926 682	1 066 717	1 508 089	895 927	1 222 516	1 261 231	1 197 194
Octobre	985 440	1 220 097	1 518 901	973 537	1 421 447	1 564 074	1 663 553
Novembre	1 065 124	1 197 886	1 408 705	951 772	1 552 764	1 567 291	1 748 465
Décembre	992 336	1 265 147	1 283 804	930 272	1 448 031	1 553 553	1 791 926
Janvier	1 222 094	1 321 412	1 282 713	1 408 092	1 414 337	2 315 569	2 375 766
Février	1 158 703	1 316 978	1 286 909	1 595 108	1 496 705	2 666 800	2 216 142
Mars	1 293 859	1 518 426	1 667 243	1 865 732	1 957 871	2 539 739	2 315 552
Avril	1 314 560	1 112 248	1 306 767	1 177 679	1 373 334	1 734 938	1 332 411
Mai	1 087 190	1 003 590	1 165 211	1 034 133	1 096 105	1 447 322	1 135 848
Juin	964 794	1 057 317	1 169 467	925 287	1 155 629	1 178 063	1 089 368
Juillet	986 121	1 155 497	1 135 211	936 596	1 335 485	1 194 252	1 186 087
Août	1 164 788	1 177 428	1 133 392	1 072 827	1 391 554	948 454	1 218 009
Moy mensuelle	1 096 808	1 201 062	1 322 201	1 147 247	1 405 482	1 664 274	1 605 860
Branchements totaux	13 161 691	14 412 743	15 866 412	13 766 962	16 865 778	19 971 286	19 270 321

utilitaire TQ	Jeunesse						Tout-petits						TOTAL JEUNESSE + TOUT-PETITS		
	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2016-17
Année															
Moy mensuelle	207 426	291 124	389 369	476 823	605 033	676 502	613 646	456 717	323 298	216 208	209 184	311 659	330 577	314 934	
Branchements totaux	2 489 106	3 493 486	4 672 422	5 721 877	7 260 392	8 118 019	7 363 752	5 480 600	3 879 580	2 594 494	2 510 211	3 739 903	3 966 924	3 779 209	11 142 961
															53%

CROISSANCE 2016-2017 VS 2012-13

Source : Télé-Québec (données internes de la société)

Pour la Fabrique culturelle spécifiquement :

Année	Branchements vidéos (Limelight / Vimeo / Youtube) + FACEBOOK À PARTIR DE 2015-16			
	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
Septembre		41 138	48 195	195 455
Octobre		45 416	131 087	188 248
Novembre		40 437	136 850	150 567
Décembre		41 026	567 765	212 760
Janvier		49 750	105 071	140 152
Février		67 406	152 749	199 644
Mars *	71 694	75 708	123 312	253 482
Avril	38 374	53 451	171 914	191 444
Mai	29 836	50 302	177 344	139 091
Juin	37 423	45 729	72 311	369 446
Juillet	39 455	58 859	133 173	476 348
Août	32 105	59 655	310 197	251 530
Moy mensuelle	41 481	52 406	177 497	230 681
Branchements totaux	248 887	628 877	2 129 968	2 768 167

La Fabrique culturelle Branchements vidéos totaux Page Facebook et Site Internet		
2014-2015	2015-2016	2016-2017
628 877	2 129 968	2 768 167

\* À partir de mars 2016, les données des branchements vidéo incluent aussi celles des widget  
Branchements vidéo (GA): compté au démarrage de la vidéo (video-start + secondary-video-start)

Source : Télé-Québec (données internes de la société)

## Suivi mensuel des taux de fréquentation des sites internet et des données de fréquentation multiplateforme

### Site internet de Télé-Québec



#### FRÉQUENTATION INTERNET DE TELEQUEBEC.TV ET DE LA CONCURRENCE 2016-2017 AUDIENCE TOTALE ('000)

VISITEURS UNIQUES ('000)	Sept	Oct	Nov	Déc	Jan	Fév	Mars	Avril	Mai	Juin	Juil	Août	Moy à ce jour
<b>TOTAL INTERNET</b>	<b>30 543</b>	<b>30 493</b>	<b>30 481</b>	<b>30 717</b>	<b>30 771</b>	<b>30 744</b>	<b>31 096</b>		<b>30 615</b>				
RADIO-CANADA.CA	3 374	3 265	3 562	3 193	3 930	3 540	4 167	3 800	3 694	3 275	3 403		3 564
TVANOUVELLES.CA	2 396	2 383	2 468	2 653	2 906	2 801	3 227	2 777	3 057	2 745	3 168		2 780
RDS.CA	1 121	1 260	1 259	1 235	1 322	1 508	1 538	1 547	1 203	1 399	1 191		1 326
TVA Canoe.ca	898	1 183	1 017	945	1 220	1 252	1 332	997	902	644	613		1 000
TVSPORTS.CA	811	846	930	994	930	933	1 028	1 117	940	1 007	835		943
<b>TELEQUEBEC.TV</b>	<b>707</b>	<b>772</b>	<b>878</b>	<b>1 019</b>	<b>1 028</b>	<b>954</b>	<b>979</b>	<b>776</b>	<b>733</b>	<b>671</b>	<b>665</b>		<b>835</b>
CANALVIE.COM	724	717	850	959	934	809	967	882	868	813	827		850
TOU.TV	475	478	524	492	678	677	628	416	360	257	292		480
NOOVO.CA	IFR	216	336	303	446	370	358	242	142	244	341		300
La Presse Cinema	261	232	248	353	301	369	288	241	321	265	306		290
ZTELE.COM	145	144	170	195	174	141	139	130	104	103	98		140
CASATV.CA	124	119	181	142	169	131	127	136	144	130	122		139
VOIR.CA	99	129	194	232	179	94	135	98	98	127	104		135
TVHEBDO.COM	137	109	131	154	172	113	148	152	102	108	106		130
VRAK.TV	112	90	68	90	156	63	89	98	90	79	84		93
CANALD.COM	87	88	89	93	90	88	99	96	79	60	40		83
TFO.ORG	44	65	79	68	76	124	90	84	80	67	55		76
ARTV.CA	89	75	65	57	86	79	114	79	50	38	36		70
ZESTE.TV	102	48	66	77	70	52	71	114	76	28	52		69
HISTORIATV.COM	IFR	IFR	44	35	85	65	142	72	35	IFR	33		64
YOOPA.CA	41	55	71	82	67	76	64	65	57	48	60		62
SUPERCRAN.COM	39	58	53	55	52	43	46	62	43	32	43		48
ADDIK.TV	58	43	43	59	63	40	40	37	33	IFR	30		45
SERIESPLUS.COM	32	21	20	28	24	43	34	55	65	62	57		40
TELETOON.COM	66	26	22	26	20	20	74	41	34	36	25		36
DISNEYJUNIOR.CA	31	29	21	22	23	20	25	23	IFR	IFR	IFR		24
MOIETCIE.CA	15	20	IFR	IFR	IFR	IFR	IFR	29	IFR	IFR	IFR		21

Source : Télé-Québec (données ComScore)

google analytics	Sessions						
Année	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
Septembre	1 403 397	1 410 650	1 953 066	1 823 719	2 770 967	2 409 424	2 833 154
Octobre	1 528 132	1 748 723	2 081 324	2 084 144	3 153 551	3 066 676	3 200 390
Novembre	1 545 714	1 622 895	2 052 858	2 212 065	3 700 436	3 376 587	3 156 245
Décembre	1 648 400	1 945 928	2 212 197	2 483 591	3 725 946	3 435 305	3 485 647
Janvier	1 903 594	2 136 342	2 251 326	3 183 548	3 518 719	3 725 964	3 681 903
Février	1 756 912	1 892 039	2 229 512	3 102 624	3 438 322	4 019 336	3 497 020
Mars	1 710 267	1 867 265	2 266 630	3 379 003	3 507 396	4 034 272	3 555 847
Avril	1 474 241	1 517 541	1 917 533	2 371 290	2 358 147	2 995 393	2 351 369
Mai	1 343 974	1 176 384	1 614 492	2 029 561	1 990 797	2 634 249	2 134 133
Juin	1 145 355	1 116 767	1 567 854	1 769 187	1 890 198	2 320 359	1 924 961
Juillet	1 073 996	1 131 830	1 436 999	1 866 155	1 894 784	2 174 074	1 882 443
Août	1 351 110	1 265 079	1 549 071	2 127 095	2 053 290	2 422 497	2 126 137
<b>Moy mensuelle</b>	<b>1 490 424</b>	<b>1 569 287</b>	<b>1 927 739</b>	<b>2 369 332</b>	<b>2 833 546</b>	<b>3 051 178</b>	<b>2 819 104</b>
<b>Sessions totales</b>	<b>17 885 092</b>	<b>18 831 443</b>	<b>23 132 862</b>	<b>28 431 982</b>	<b>34 002 553</b>	<b>36 614 136</b>	<b>33 829 249</b>

google analytics	Pages vues						
Année	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
Septembre	9 205 076	8 780 958	8 990 709	7 673 194	9 348 010	7 866 967	8 585 034
Octobre	10 996 874	11 029 228	9 331 811	7 815 785	10 412 536	9 635 387	9 688 663
Novembre	10 634 755	10 472 628	9 710 868	8 508 094	12 080 467	10 560 261	9 932 203
Décembre	12 247 692	13 010 652	10 453 090	10 071 362	12 628 012	10 448 507	10 527 871
Janvier	14 055 385	13 730 502	9 951 330	11 320 007	12 729 644	11 339 577	11 076 860
Février	13 101 606	12 445 450	10 046 647	10 931 745	11 947 969	12 130 308	10 434 876
Mars	13 102 411	12 111 222	9 903 502	12 690 278	11 437 209	12 551 709	10 765 183
Avril	11 543 282	9 783 202	8 852 547	8 724 471	8 704 849	9 731 284	7 246 418
Mai	9 004 265	6 908 232	7 716 836	7 400 571	6 942 178	8 540 474	6 761 934
Juin	7 746 428	6 668 777	7 415 824	6 490 273	6 467 730	8 127 856	6 197 402
Juillet	7 391 709	6 852 269	6 888 690	6 755 654	6 466 832	7 069 050	5 762 398
Août	9 292 485	7 365 094	7 378 855	7 146 479	7 174 164	7 842 710	6 402 540
<b>Moy mensuelle</b>	<b>10 693 497</b>	<b>9 929 851</b>	<b>8 886 726</b>	<b>8 793 993</b>	<b>9 694 967</b>	<b>9 653 674</b>	<b>8 615 115</b>
<b>Pages vues totales</b>	<b>128 321 968</b>	<b>119 158 214</b>	<b>106 640 709</b>	<b>105 527 913</b>	<b>116 339 600</b>	<b>115 844 090</b>	<b>103 381 382</b>

Source : Télé-Québec (données Google Analytics)

Année	Visiteurs uniques (total audience)		
	2014-2015	2015-2016	2016-2017
Septembre	800	722	707
Octobre	799	834	772
Novembre	907	953	878
Décembre	932	931	1 019
Janvier	836	968	1 028
Février	831	970	954
Mars	942	962	979
Avril	740	778	766
Mai	621	690	733
Juin	588	647	671
Juillet	579	620	665
Août	592	657	
<b>Moy mensuelle</b>	<b>764</b>	<b>811</b>	<b>834</b>

Année	Proportion Mobile (%)		
	2014-2015	2015-2016	2016-2017
Septembre	27%	38%	40%
Octobre	29%	36%	37%
Novembre	31%	37%	42%
Décembre	32%	39%	48%
Janvier	31%	42%	52%
Février	31%	40%	53%
Mars	31%	43%	52%
Avril	32%	44%	56%
Mai	35%	43%	53%
Juin	36%	43%	56%
Juillet	39%	46%	57%
Août	42%	45%	
<b>Moy mensuelle</b>	<b>33%</b>	<b>41%</b>	<b>50%</b>

Source : Télé-Québec (données ComScore)

**Site internet de la Fabrique culturelle – depuis son lancement**

Google Analytics		Sessions			
Année	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	
Septembre		79 185	82 412	91 145	
Octobre		83 312	169 149	111 825	
Novembre		75 345	140 779	101 104	
Décembre		79 880	116 649	124 401	
Janvier		83 871	128 028	72 392	
Février		126 971	113 229	67 512	
Mars	121 874	137 831	105 595	103 263	
Avril	66 420	97 484	125 660	129 731	
Mai	47 752	90 142	119 939	101 230	
Juin	60 588	77 409	79 489	129 854	
Juillet	68 502	104 083	89 915	103 284	
Août	56 550	99 738	121 476	102 296	
Moy mensuelle	70 281	94 604	116 027	103 170	
<b>Sessions totales</b>	<b>421 686</b>	<b>1 135 251</b>	<b>1 392 320</b>	<b>1 238 037</b>	

Google Analytics		Pages vues			
Année	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	
Septembre		137 341	142 252	136 543	
Octobre		141 095	283 820	161 752	
Novembre		129 428	217 665	155 844	
Décembre		134 133	186 556	182 583	
Janvier		142 393	195 785	112 459	
Février		187 327	173 829	107 202	
Mars	290 139	267 810	171 828	165 890	
Avril	146 058	160 555	193 416	180 263	
Mai	93 183	138 251	178 922	143 279	
Juin	105 455	127 769	121 795	172 590	
Juillet	115 434	154 960	133 057	154 826	
Août	96 492	153 057	171 384	142 683	
Moy mensuelle	141 127	156 177	180 859	151 326	
<b>Pages vues totales</b>	<b>846 761</b>	<b>1 874 119</b>	<b>2 170 309</b>	<b>1 815 914</b>	

Source : Télé-Québec (données Google Analytics)

### Production ou coproduction de contenus

Exemples d'indicateurs de suivi concernant la production de contenus pour la Fabrique culturelle

Année	Nombre de CAPSULES (cumulatif depuis le lancement)			
	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
Septembre		2 496	4 432	6 126
Octobre		2 705	4 601	6 263
Novembre		3 009	4 791	6 395
Décembre		3 013	4 921	6 510
Janvier		3 145	5 040	6 568
Février		3 319	5 165	6 668
Mars	-	3 585	5 333	6 788
Avril	-	3 775	5 468	6 897
Mai	1 709	3 924	5 620	6 979
Juin	1 911	4 071	5 773	7 072
Juillet	2 151	4 172	5 879	7 135
Août	2 289	4 276	5 967	7 263

Source : Télé-Québec (données Content Management System (CMS))

# Annexe E – Partenaires culturels et éducatifs

Le tableau ci-dessous liste les différents partenaires culturels et éducatifs de Télé-Québec

Partenaires	
1	Carrefour international de théâtre
2	CKRL
3	Festival de cinéma en famille de Québec
4	Festival de films de Portneuf sur l'environnement
5	Festival OFF
6	Les Gros Becs
7	Les Musées de la Civilisation
8	Mois Multi
9	Musée d'art contemporain de Baie-Saint-Paul
10	Musée national des Beaux-Arts du Québec
11	RIASQ (Réseau intercollégial des activités socio-culturelles du Québec)
12	Festival de cinéma de la ville de Québec
13	Kinomada
14	Le Festif
15	Cabaret Le Festif
16	Culture Outaouais
17	Conseil de la culture des Laurentides
18	Festival de l'Outaouais émergent
19	Salon du livre de l'Outaouais
20	Festival du film de l'Outaouais
21	Arte Musica

---

## Partenaires

---

22	Centre Phi
23	Festival musical indépendant Diapason
24	Fondation Québec Cinéma
25	Les Francouvertes
26	Festival International Nuits d'Afrique
27	L'OFF Festival de Jazz de Montréal
28	Musée d'art contemporain de Montréal
29	Musée des Beaux-Arts de Montréal
30	Pointe-à-Callière, Musée d'archéologie et d'histoire de Montréal
31	Place des arts
32	Ville de Montréal
33	Festival TransAmérique (FTA)
34	RIDM (Rencontres internationales du documentaire de Montréal)
35	Fondation Métropolis bleu
36	Revue JEU
37	Théâtre du Nouveau Monde
38	Vision Diversité
39	Coop on est 10, Coop de solidarité
40	Bibliothèque et Archives Nationales (BAnQ)
41	Les Libraires
42	ADISQ
43	LiveToune
44	Canal Savoir
45	Conseil des arts et des lettres du Québec (CALQ)
46	Conseil québécois de la musique (CQM)
47	Culture pour tous - Journées de la culture
48	Culture pour tous - Prix Charles Biddle - Ministère midi

---

## Partenaires

---

49	Les Libraires
50	RIDEAU
51	SODEC
52	Cinémathèque
53	Société des musées du Québec
54	Art Souterrain
55	Conservatoire
56	Ici Musique
57	Prix de reconnaissance Essor
58	Capitales Médias
59	Huffington Post
60	Châtelaine
61	Le Devoir
62	ANEL
63	Ministère de la Culture et des Communications, Direction des communications et des affaires publiques
64	La Vitrine
65	Allô prof
66	Université McGill
67	Regroupement québécois de la danse
68	Circuit Est centre chorégraphique
69	Festival REGARD
70	Festival international des arts de la marionnette
71	Théâtre CRI
72	Ciné-club de Jonquière
73	Salon du livre du Saguenay-Lac-St-Jean
74	Culture Saguenay-Lac-St-Jean
75	Bande sonimage

---

## Partenaires

---

76	Cercle de presse du Saguenay
77	Festival Jazz et Blues de Saguenay
78	Conservatoire de musique de Saguenay
79	Fêtes du 150e d'Alma
80	Conseil des arts de Saguenay
81	Le Salon du livre de Trois-Rivières
82	Biennale internationale d'estampe contemporaine de Trois-Rivières
83	Biennale nationale de sculpture contemporaine
84	Ciné Campus
85	Culture Centre-du-Québec
86	Culture Lanaudière
87	Culture Mauricie
88	Corporation de développement culturel de Trois-Rivières
89	Le Temps d'une pinte
90	Le FestiVoix de Trois-Rivières
91	Les Éditions d'art Le Sabord
92	Les Frères Goyette
93	Travelling - Les films qui voyagent
94	Arrimage, Corporation culturelle des Îles-de-la-Madeleine
95	Festival de Musique du bout du monde
96	Festival en chanson de Petite-Vallée
97	Festival Percéides
98	Festival Vues sur Mer
99	Productions À tour de rôle
100	Rencontres internationales de la photographie en Gaspésie
101	Théâtre de la Petite-Marée
102	Festival Images en vue – Îles de la Madeleine

---

## Partenaires

---

103	Ville de Carleton-sur-mer(250e)
104	Cinétoile (250e de Carleton)
105	Conseil de la Culture de la Montérégie
106	Conseil de la Culture de l'Estrie
107	Centre culturel Université de Sherbrooke
108	Concerts de la cité
109	Festival cinéma du monde de Sherbrooke
110	Les Correspondances d'Eastman
111	Arts et affaires Montérégie
112	Musée de la nature et des sciences de Sherbrooke
113	la Ville de Sept-Îles
114	Conseil régional de la Culture et des communications de la Côte-Nord
115	Festival de la chanson de Tadoussac
116	Festival du film de Sept-Iles (Ciné 7)
117	Festival du film international de Baie-Comeau (Cinoche)
118	Salon du livre de la Côte-Nord
119	Symposium d'art MAMU
120	Collectif de la dérive
121	Recréer la Côte
122	Tremplin de Dégelis
123	Carrefour de la littérature, des arts et culture
124	Musée régional de Rimouski
125	Salon du livre de Rimouski
126	Carrousel international du film de Rimouski
127	Paraloeil
128	Conseil de la culture du Bas-Saint-Laurent et les 8 MRC
129	Musée du Bas-Saint-Laurent, Rivière-du-Loup

---

## Partenaires

---

130	Orchestre symphonique de l'Estuaire
131	Spect'Art Rimouski
132	Festival Vues dans la tête de...
133	Corporation des métiers d'art du Bas-Saint-Laurent
134	Salon des mots de la Matapédia
135	Ville de Rimouski
136	Théâtre du Bic
137	Festival de cinéma des gens d'ici
138	Festival du cinéma international FCIAT
139	Festival du DocuMenteur
140	Festival des guitares du monde
141	Biennale internationale d'art miniature
142	Salon du livre A-T
143	Prix littéraire jeunesse Télé-Québec
144	Prix littéraire de l'A-T
145	FRIMAT
146	Conseil de la culture A-T
147	FÉEAT
148	FME
149	Contre d'exposition de Val-d'Or

---

# Annexe F – Initiatives numériques

Liste des applications mobiles développées pour Télé-Québec dans les catégories « Jeunesse » et « Grand public », telles que communiquées sur le site internet de la société :

## Jeunesse

---

### Mon ami Bulle



Offrez à votre tout-petit un ami virtuel qui s'adresse à lui par son prénom, qui le félicite pour ses bons coups et qui le soutient dans les petits défis qu'il doit affronter... grâce à votre complicité, bien sûr!

L'expérience Mon ami Bulle propose à votre enfant d'âge préscolaire des aventures personnalisées où il se reconnaît, grâce aux renseignements que vous fournissez dans la section Parents. Dans cette section très conviviale, un clic suffit pour répondre à une question.

Le nombre de scénarios possibles est presque infini, l'amitié entre Bulle et votre enfant pourra ainsi se consolider au fil du temps.

---

### La petite zone de Télé-Québec



Cette application déborde d'activités ludiques et éducatives pour les enfants de 3 à 5 ans. 15 jeux éducatifs, déclinés en 23 thèmes et une zone vidéo où les enfants peuvent regarder leurs émissions préférées. La petite zone de Télé-Québec contribue à l'éveil des enfants d'âge préscolaire en offrant un éventail d'activités d'apprentissage. Le visuel de l'interface change au fil des saisons et lors de fêtes comme Halloween ou Noël



### Les Argonautes : À la rescousse de Saviva

Les Argonautes sont de retour dans un tout nouveau jeu! Aide William, Alex, Mia, Rufus, Shaolanne et Bao à délivrer la planète Saviva des Serpilleurs. Utilise ta logique, traverse les tableaux, sans te faire surprendre par les esclaves Wouk-Wouk! Combats Bigre au bout de chacun des continents et attrape des Vivas pour découvrir des îles secrètes!



### Les Argonautes : missions d'exploration

Tu aimes Les Argonautes à Télé-Québec et tu as envie de jouer et d'explorer l'espace? Viens t'amuser à découvrir des planètes avec Ro-Koko le robot, à trouver des plantes ou animaux drôles et loufoques et à construire ta propre planète à ton goût! Tu pourras jouer avec William, tu recevras des missions spéciales de Maximilien et des autres membres de l'Armada des Argonautes, et tu apprendras même des mots upsiliens avec Xodias!



### Les Argonautes : Argo Express

Les Argonautes changent votre façon de jouer avec une toute nouvelle application! Avec l'Argo Express, la tablette tant convoitée par toute la famille devient vite un plateau de jeu sur lequel les enfants peuvent jouer en même temps sur le même écran! L'Argo Express invite les enfants de 4 ans et plus à s'amuser à travers neuf mini-jeux en duo ou en solo. Comme chacun choisit son niveau de difficulté, des joueurs de tous les âges peuvent s'affronter dans des parties courtes et palpitantes.



### Génial! en direct

Vivez l'expérience Génial! en direct. Profitez tout au long de l'émission d'une tonne de contenus exclusifs retransmis en direct durant la diffusion de l'émission télé. Comparez vos connaissances scientifiques à celles des autres internautes en interagissant avec nous.

Amusez-vous avec Génial! au carré, Microbio et Labo, en exclusivité dans la section Jeux de Génial! en direct.



#### Génil! au Biodôme

Bonifiez votre prochaine visite au Biodôme de Montréal avec l'application gratuite de l'émission Génil! (Télé-Québec). Épaulés par les deux animateurs, Martin Carli et Stéphane Bellavance, vous prendrez le contrôle du Biodôme et aurez pour mission de rétablir le fragile équilibre des écosystèmes grâce à de nombreux jeux, vidéos et contenus exclusifs.



#### Génil! au Centre des sciences de Montréal

Rendez votre visite à l'exposition Sciences 26 du Centre des sciences de Montréal encore plus palpitante en complétant un rallye en compagnie de nos deux animateurs. Vous aiderez ainsi Stéphane Bellavance et le scientifique Martin Carli à concevoir une étonnante expérience en direct de leur laboratoire!



#### Joue un tour à Denis Bolduc

Un jeu de bonhomme pendu pour les 6 à 10 ans. Le but? Trouve le mot caché et profite-en pour jouer un tour à Denis Bolduc! Retrouve l'univers haut en couleur de la série Juliette en direct grâce à des animations originales.

On peut y jouer seul, à deux sur un même appareil mobile, ou à deux simultanément sur deux appareils!



#### Dernier passager

Saute dans l'autobus du Dernier passager et découvre la version mobile de la célèbre émission de Télé-Québec. Retrouve tes jeux préférés comme le mémo, la grande traversée et le décrochage! Ton but? Traverser le Québec et faire monter le plus de passagers possible à bord de ton autobus. Et attention! Plus le chemin avance, plus les épreuves se corsent! La version mobile du Dernier passager concentre tout le plaisir de l'émission dans ton appareil mobile, en plus de tester ta mémoire, ta logique et tes réflexes! C'est un départ!



### Dis-moi tout

Viens t'amuser dans le monde magique de Mamadou! Découvre avec lui 12 mondes merveilleux et aide-le à raccommoder une grande courtepoinette pour le réchauffer lors des grands froids de l'hiver.

Dis-moi tout! sur iPad propose une histoire interactive où s'entrelacent des jeux, des histoires et des faits surprenants.



### Apprendre à écrire, à pas de Géant!

L'application pour tablettes 1,2,3...Géant propose aux tout-petits d'apprendre et de s'amuser avec le tableau magnifico-magnifique de Mosa! Les personnages de la série les initient à l'apprentissage des lettres, au tracé de formes simples et à la calligraphie. Géant de A à Z!



### Kaboum: la mission de Geyser

Adeptes de jeux d'observation? Fan de la série Kaboum? Geyser te confie une importante mission. Tu dois saisir le plus rapidement possible les personnages recherchés. Malheureusement, les illustrations ne veulent pas rester en place, se mélangent, bougent sans arrêt. Il faut donc agir rapidement!



### Livre-jeu-webzine

Retrouve l'histoire du Coq de St-Victor ainsi que des extraits du film dans une aventure interactive narrée par Benoît Brière. Amuse-toi à faire courir le coq et l'âne qui souhaitent tous deux réveiller le village en premier. Découvre les coulisses du film en visionnant dix capsules et en lisant les anecdotes de production. Cette application est offerte sur tablettes iOS et Android.



### L'alarme du coq de St-Victor

Réveille-toi au chant du Coq de St-Victor! Découvre cinq sonneries inspirées du film!



### Salmigondis

Tu aimes Salmigondis à Radio-Canada et à Télé-Québec et tu as envie de plonger dans son univers coloré ? Viens jouer, tu auras le privilège de découvrir les jeux rigolos de chacun des sympathiques personnages de Salmigondis !

## Grand public



### La Zone vidéo de Télé-Québec

Grâce à l'application gratuite IOS de la Zone vidéo de Télé-Québec, vous êtes en mesure de visionner vos émissions préférées où vous le voulez\* et quand vous le désirez.. Reportages, sketches, entrevues, «bloopers», etc. : épisode complet ou segment, vous pouvez choisir ce qui vous convient le mieux et partager ce qui vous intéresse. Bon visionnement!

\* Les vidéos ne sont accessibles que depuis le Canada.



### Les gars des vues – l'application d'effets spéciaux

Grâce à l'application d'effets spéciaux concoctée par Les gars des vues, prenez le contrôle de la caméra et passez à l'action. Filmez une courte scène, choisissez l'effet spécial désiré et combinez le tout. Résultat? Des courts métrages saisissants qui sauront en faire rigoler plus d'un!



### Objectif Nord

Télécharger l'application Objectif Nord sur votre tablette pour avoir accès à des informations complémentaires inédites et simultanées pendant la diffusion de la série! On vous offre des petites capsules informatives et captivantes sur les thématiques abordées à l'écran. La série documentaire Objectif Nord va à la rencontre d'acteurs clés du développement du territoire et de la communauté et présente l'étonnante variété d'initiatives qui visent la mise en valeur de cette région. Objectif Nord souligne la beauté du Nord, ses vastes étendues et sa diversité.



### Les Appendices - Tournée internationale

Survivez aux succès des Appendices! Les Appendices: Tournée internationale est un jeu musical humoristique en mode survie! Jouez trois des plus grands succès des Appendices et assurez-vous d'attraper les éléments spéciaux pour rester en vie!



### Sauvons Les Appendices

Sauvez Les Appendices! est un jeu musical débridé! Plongez dans cette nouvelle aventure absurde pour sauver les gars de leurs farouches collègues féminines en cinq niveaux rocambolesques. De plus, l'application offre un mode «Écoute libre» qui permet d'écouter les meilleures chansons des Appendices. Parviendrez-vous à sauver tous les Appendices et à déverrouiller «la toune cachée» ?



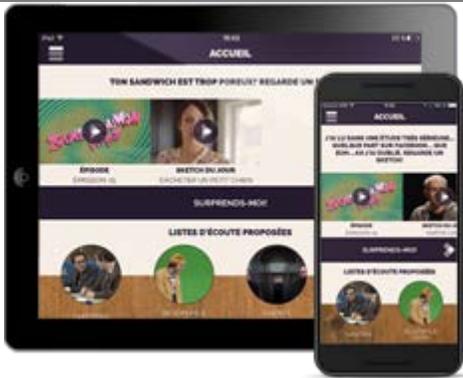
### À la Distasio

L'application gratuite À la di Stasio – l'une des toutes premières applications culinaires francophones au Québec – permet de planifier des repas hors de la maison et d'avoir sous la main nos recettes préférées. En direct du marché ou de l'épicerie, quantité d'idées gourmandes sont instantanément accessibles!



### BazzoMag

BazzoMag est un mensuel numérique gratuit s'ajoutant à la déjà très populaire émission BazzoTV. Avec la même folie, la même pertinence et la même rigueur que l'émission, chaque numéro propose des analyses et des réflexions approfondies sur les sujets sociopolitiques et culturels de l'heure!



### Les Appendices

L'APPendice vous permet de plonger dans l'univers de l'émission Les Appendices (Dave Bélisle, Anne-Élizabeth Bossé, Jean-François Chagnon, Sonia Cordeau, Julien Corriveau, Dominic Montplaisir et Jean-François Provençal), diffusée sur les ondes de Télé-Québec. Voyez des parodies hilarantes, des sketches loufoques, des chansons drôles et des personnages colorés. Avec L'APPendice, voyez les nouveaux épisodes 24 h avant leur diffusion télé et consultez des contenus exclusifs!

# Annexe G – Prix et récompenses

Les tableaux ci-dessous réfèrent les prix et récompenses reçus par Télé-Québec depuis 2011 dans les catégories suivantes :

- Émissions
- Documentaires
- Acquisitions
- Distinctions institutionnelles

## Émissions

Émission	Prix	Année	Catégorie
1, 2, 3... Géant	Prix d'excellence de l'Alliance Médias Jeunesse	2014	Prix d'excellence pour le meilleur contenu interactif – préscolaire Prix des parents pour le meilleur contenu interactif – préscolaire
100% Animal	Prix d'excellence de l'Alliance Médias Jeunesse	2016	Prix d'excellence pour le meilleur contenu interactif – Divertissement Prix d'excellence pour la meilleure série télévisée ou websérie – acquisition de connaissances et développement du sens critique
À la di Stasio	Gémeaux	2012	Meilleur magazine de services
Appendices (Les)	Gémeaux	2011	Meilleur site Web pour une émission ou série : humour variétés — <a href="http://lesappendices.telequebec.tv">http://lesappendices.telequebec.tv</a>
Appendices (Les)	Numix	2012	Production de convergence : humour et variété – volet web et mobile
Appendices (Les)	Olivier	2013	Meilleure série humoristique de l'année
Appendices (Les)	Gémeaux	2014	Meilleure interprétation : humour
Appendices (Les)	Numix	2015	1. Production webtélé : La web réalité des Appendices
Appendices (Les)	Gémeaux	2015	Meilleure interprétation : humour
Argonautes (Les)	Gémeaux	2013	Meilleur premier rôle : jeunesse — Éric Paulhus
Argonautes (Les)	Prix d'excellence de l'Alliance Médias Jeunesse	2014	Grand Prix d'excellence Prix d'excellence pour la meilleure émission de télévision – Stimulation de l'imagination et de la créativité
Argonautes (Les)	Prix d'excellence de l'Alliance Médias Jeunesse	2016	Prix d'excellence pour la meilleure série télévisée ou websérie – Stimulation de l'imagination et de la créativité
Argonautes (Les)	Gémeaux	2014	Meilleure émission ou série jeunesse : fiction

Émission	Prix	Année	Catégorie
Argonautes (Les)	Gémeaux	2014	Meilleur premier rôle : jeunesse (Éric Paulhus)
Argonautes (Les)	Gémeaux	2014	Meilleure production numérique (site web et/ou application mobile) pour une émission ou série : jeunesse
Argonautes (Les)	Numix	2015	Meilleure production de convergence Jeunesse
Argonautes (Les)	Gémeaux	2015	Meilleure émission ou série jeunesse : fiction Meilleur premier rôle : jeunesse (Éric Paulhus) - Immortel
Banc public	Gémeaux	2016	Meilleure recherche : talk-show, magazine
Banc public	Gémeaux	2017	Meilleur magazine d'intérêt social
Banc public	Gémeaux	2017	Meilleure recherche : talk-show, magazine
BazzoMAG	Gémeaux	2016	Meilleure production numérique (site web et / ou application mobile) pour une émission ou série : affaires publiques, magazine, sport
Bazzo.tv	Gémeaux	2010	Meilleur magazine d'intérêt social Meilleure animation : magazine — Marie-France Bazzo, Épisode 240
Bazzo.tv	Gémeaux	2012	Meilleure recherche: talk-show, magazine
Belle et Bum	Félix	2012	Meilleure émission musicale
Bobos (Les)	Olivier	2013	Meilleure comédie à la télé
Bobos (Les)	Gémeaux	2013	Meilleure série humoristique
Bobos (Les)	Artis	2013	Rôle féminin - comédie — Anne Dorval
Bobos (Les)	Artis	2014	Rôle féminin - comédie — Anne Dorval
Bobos (Les)	Félix	2013	Meilleure émission de télévision de l'année - humour
Bobos (Les)	Gémeaux	2014	Meilleure création de costumes : toutes catégories
Ça vaut le coût	Prix de l'Office de la protection du consommateur	2016	Prix de l'Office de la protection du consommateur (OPC)
Chef à la cabane (Un)	Gémeaux	2016	Meilleur magazine de services
Cochon dingue	Gémeaux	2017	Meilleure émission ou série jeunesse: magazine
Cochon dingue	Gémeaux	2017	Meilleure réalisation jeunesse: divertissement/magazine

Émission	Prix	Année	Catégorie
Cochon dingue	Gémeaux	2017	Meilleure recherche: jeunesse
Cochon dingue	Gémeaux	2017	Meilleure animation: jeunesse
Code Chastenay (Le)	Raymond-Charette (Conseil supérieur de la langue française)	2011	Lauréate : Marie-Pier Élie
Code Chastenay (Le)	Raymond-Charette (Conseil supérieur de la langue française)	2014	Lauréat : Pierre Chastenay
Code Chastenay (Le)	Prix du meilleur reportage de la Société des obstétriciens et gynécologues du Canada	2011	Mention honorable — Reportage Identifier les meilleurs ovules pour diminuer les naissances multiples
Code Chastenay (Le)	Grands Prix du journalisme indépendant	2011	Chronique, audio/vidéo (récipiendaires Thomas Gervais, Binh An Vu Van, Marie-Pier Élie) Des éléments chimiques du tableau périodique en voie de disparition
Code Chastenay (Le)	Gémeaux	2016	Meilleur magazine d'intérêt social
Conseils de famille	Gémeaux	2017	Meilleur rôle de soutien féminin: jeunesse (Catherine Trudeau)
Curieux Bégin	Gémeaux	2013	Meilleure animation : magazine de services, culturel
De garde 24/7	Gémeaux	2016	Meilleure série documentaire : société
De garde 24/7	Gémeaux	2017	Meilleure série documentaire : société
De garde 24/7	Gémeaux	2017	Meilleur scénario: documentaire - série
De garde 24/7	Gémeaux	2017	Meilleur son: magazine, affaires publiques, documentaire toute catégories
Deux hommes en or	Gémeaux	2014	Meilleur magazine d'intérêt social
Deux hommes en or	Gémeaux	2014	Meilleur habillage graphique : toutes catégories
Deux hommes en or	Gémeaux	2015	Meilleur magazine d'intérêt social
Deux hommes en or	Gémeaux	2017	Meilleure animation: magazine d'intérêt social

Émission	Prix	Année	Catégorie
Dis-moi tout	Gémeaux	2013	Meilleure recherche : jeunesse
Dis-moi tout	Gémeaux	2014	Meilleure émission ou série jeunesse : variétés / magazine
Dis-moi tout	Gémeaux	2015	Meilleure recherche : jeunesse
Écoles à l'examen	Gémeaux	2014	Meilleure série documentaire
Écoles à l'examen	Gémeaux	2014	Meilleure réalisation : affaires publiques, série documentaire
Électrons libres	Prix Qilak (Société canadienne d'astronomie)	2017	Lauréat: Pierre Chastenay
Format familial	Gémeaux	2015	Meilleur magazine de services
Format familial	Gémeaux	2016	Meilleure animation : magazine de services
Format familial	Gémeaux	2017	Meilleur magazine de services
Format familial	Gémeaux	2017	Meilleure animation: magazine de services
Formule Diaz	Gémeaux	2015	Meilleur magazine culturel Meilleur habillage graphique : toutes catégories
Formule Diaz	Gémeaux	2016	Meilleur magazine culturel
Formule Diaz	Gémeaux	2016	Meilleure réalisation : magazine
Formule Diaz	Gémeaux	2016	Meilleure animation : magazine culturel
Formule Diaz	Gémeaux	2017	Meilleur magazine culturel
Formule Diaz	Gémeaux	2017	Meilleure réalisation: magazine en captation
Formule Diaz	Gémeaux	2017	Meilleure animation: magazine culturel
Francs-tireurs (Les) Gémeaux		2011	Meilleur magazine d'intérêt social Meilleure réalisation : magazine Meilleure recherche : talk-show, magazine
Francs-tireurs (Les) Gémeaux		2012	Meilleur magazine d'intérêt social
Francs-tireurs (Les) Gémeaux		2013	Meilleur magazine d'intérêt social (Immortel) Meilleure réalisation : magazine Meilleure recherche : talk-show, magazine Meilleure animation : affaires publiques, magazine d'intérêt social
Francs-tireurs (Les) Gémeaux		2015	Meilleure réalisation : magazine
Francs-tireurs (Les) Gémeaux		2016	Meilleur montage : magazine

Émission	Prix	Année	Catégorie
Frères Kratt (Les)	Prix d'excellence de l'Alliance Médias Jeunesse	2013	Prix pour une carrière vouée à l'excellence remis aux frères Kratt
Gars des vues (Les) Gémeaux		2014	Meilleurs maquillages/coiffures : toutes catégories
Gars des vues (Les) Gémeaux		2015	Meilleur montage : humour, variétés toutes catégories
Génial!	Gémeaux	2011	Meilleur jeu
Génial!	Gémeaux	2012	Meilleur jeu
Génial!	Gémeaux	2012	Meilleur projet numérique (site web et/ou application) pour une émission ou série : humour, variétés
Génial!	Gémeaux	2013	Meilleur jeu (Immortel)
Génial!	Gémeaux	2013	Meilleure animation : jeu, télé-réalité
Génial!	Gémeaux	2013	Meilleur projet numérique (site web et/ou application mobile) pour une émission ou série : humour, variétés
Génial!	Hommages reconnaissance pour contribution exceptionnelle	2013	Martin Carli (remis par l'OIQ)
Génial!	Prix d'excellence de l'Alliance Médias Jeunesse	2014	Prix d'excellence pour le meilleur contenu interactif – 7 ans et plus – application
Génial!	Gémeaux	2014	Meilleur jeu
Génial!	Gémeaux	2014	Meilleure réalisation : talk-show, jeu, télé-réalité
Génial!	Gémeaux	2014	Meilleure animation : jeu, télé-réalité
Génial!	Gémeaux	2015	Meilleur jeu
Génial!	Gémeaux	2016	Meilleure animation : jeu, télé-réalité
Génial!	Gémeaux	2016	Meilleure production numérique (site web et / ou application mobile) pour une émission ou série : variété
Génial!	Gémeaux	2017	Meilleur jeu
Génial!	Gémeaux	2017	Meilleure animation: jeu, télé-réalité
Juliette en direct	Web TV Festival international de Laroche	2011	Prix Coup de cœur du public

Émission	Prix	Année	Catégorie
Juliette en direct	Gémeaux	2011	Meilleure émission ou série originale produite pour les nouveaux médias : jeunesse
Juliette en direct	Gémeaux	2012	Meilleure émission ou série originale produite pour les nouveaux médias : jeunesse
Juliette en direct	Gémeaux	2013	Meilleure émission ou série originale produite pour les nouveaux médias : jeunesse (Immortel) Meilleure interprétation pour une émission ou série originale produite pour les nouveaux médias : jeunesse
Juliette en direct	Prix d'excellence de l'Alliance Médias Jeunesse	2012	Grand Prix d'excellence
Juliette en direct	Numix	2012	Webtélé jeunesse
Juliette en direct	Numix	2013	Webtélé jeunesse
Kaboum	Prix d'excellence de l'Alliance Médias Jeunesse	2012	Prix d'excellence pour le meilleur projet convergent
Kaboum	Gémeaux	2010	Meilleur site web pour une émission ou série : jeunesse — <a href="http://kaboum.telequebec.tv">http://kaboum.telequebec.tv</a>
Kilomètre zéro	Prix OCS	2011	Télévision et télévision communautaire, Communications et Société
Légitime dépense	Gémeaux	2011	Meilleur magazine de services
Like-moi!	Numix	2016	Production Webtélé — Divertissement et médias (variété et dramatique)
Like-moi!	Olivier	2016	Série humoristique à la télévision
Like-moi!	Zapettes d'or	2016	Grand prix Ça m'allume
Like-moi!	Gémeaux	2016	Meilleure série humoristique
Like-moi!	Prix Boomerang	2016	Grand Prix stratégie de médias sociaux, présence continue
Like-moi!	Prix Grafika	2017	Habillage télé et générique
Like-moi!	Gémeaux	2017	Meilleure série humoristique
Like-moi!	Gémeaux	2017	Meilleure composante numérique pour une émission ou série : fiction
Lis T'Classiques	Numix	2016	Production Webtélé - Affaires publiques, magazine et documentaire

Émission	Prix	Année	Catégorie
Ma vie après le sport	Gémeaux	2014	Meilleur montage : affaires publiques, documentaire - série
Marc-en-peluche	Gémeaux	2016	Meilleure émission ou série originale produite pour les médias numériques : jeunesse
Marc-en-peluche	Gémeaux	2016	Meilleure interprétation pour une émission ou série originale produite pour les médias numériques : jeunesse (É. Galloy)
Marc-en-peluche	San Diego International Kids' Film Festival	2016	Prix du jury
Marc-en-peluche	NUMIX	2017	Production web-série – fiction et dramatique
Marc-en-peluche	HollyWeb Festival	2017	Meilleure série internationale
Marc-en-peluche	Gémeaux	2017	Meilleure émission ou série originale produite pour les médias numériques : jeunesse
Microphone	Gémeaux	2017	Meilleure réalisation: série ou spéciale de variétés ou des arts de la scène
Pilule, une petite granule (Une)	Prix Médias de l'Association médicale canadienne	2013	Excellence d'un reportage télévisé - grand reportage - Emprisonné dans son corps : le syndrome de verrouillage — Caroline Gauthier
Salmigondis	Prix d'excellence de l'Alliance Médias Jeunesse	2016	Prix des parents
Salmigondis	SOCAN Musique	2016	Musique de télévision (national) - émission jeunesse
Salmigondis	Gémeaux	2017	Meilleur premier rôle masculin: jeunesse (Jeff Boudreault)
Salmigondis	Gémeaux	2017	Meilleur premier rôle féminin: jeunesse (Caroline Lavigne)
Sam Chicotte	Prix d'excellence de l'Alliance Médias Jeunesse	2010	Prix d'excellence Je ne veux pas choisir!
Spectacle de la Fête nationale dans la capitale	Gémeaux	2010	Meilleure réalisation : variétés toutes catégories Meilleur son : humour, variétés toutes catégories
Tactik	Gémeaux	2010	Meilleure émission ou série jeunesse : fiction Meilleure réalisation jeunesse : fiction
Tactik	Gémeaux	2011	Meilleure émission ou série jeunesse : fiction Meilleure réalisation jeunesse : fiction Meilleur texte : jeunesse Meilleur premier rôle : jeunesse — Frédérique Dufort

Émission	Prix	Année	Catégorie
			Meilleur site Web pour une émission ou série : jeunesse
Tactik	Gémeaux	2012	Meilleure émission ou série jeunesse : fiction Meilleure réalisation jeunesse : fiction Meilleur texte : jeunesse Meilleur premier rôle : jeunesse — Pier-Luc Funk
Tactik	Gémeaux	2013	Meilleure réalisation jeunesse : fiction Meilleur texte : jeunesse
Tactik	Young artist awards	2012	Meilleure prestation dans une télésérie jeunesse — Frédérique Dufort
Tactik	Prix Artis	2011	Meilleur artiste d'émission jeunesse — Guy Jodoin
Tactik	Prix d'excellence de l'Alliance Médias Jeunesse	2012	Meilleure émission de télévision - Acquisition de connaissances et développement du sens critique
Tactik	Prix d'excellence de l'Alliance Médias Jeunesse	2010	Prix d'excellence pour les contenus multiplateformes originaux liés à une émission jeunesse Prix d'excellence, épisode La vie en rose
Tactik	Prix d'excellence de l'Alliance Médias Jeunesse	2014	Prix du public pour la meilleure émission de télévision (9-12 ans)
Tactik	Gémeaux	2014	Meilleur texte : jeunesse
Tactik	Gémeaux	2014	Meilleur rôle de soutien : jeunesse (Jean-Luc Therriault)
Toc toc toc	Gémeaux	2011	Meilleur rôle de soutien : jeunesse — Denis Houle
Toc toc toc	Gémeaux	2012	Meilleur rôle de soutien : jeunesse — Denis Houle (Immortel)
Toc toc toc	Gémeaux	2013	Meilleure émission ou série jeunesse : fiction Meilleur rôle de soutien : jeunesse — Denis Houle
Toc toc toc	Prix d'excellence de l'Alliance Médias Jeunesse	2012	Prix d'excellence pour la meilleure émission de télévision – Stimulation de l'imagination et de la créativité Prix des parents
Toc toc toc	Prix d'excellence de l'Alliance Médias Jeunesse	2016	Prix d'excellence pour la meilleure série télévisée ou web-série – Contenu à valeur aspirationnelle
Toute une famille!	Gémeaux	2010	Meilleure série documentaire Meilleur montage : affaires publiques, documentaire : série

Émission	Prix	Année	Catégorie
Triathlon du français (Le)	Numix	2012	Production sociétale
Vie en vert (La)	Gémeaux	2010	Meilleur magazine de services
Voir	Gémeaux	2010	Meilleur magazine culturel
Voir	Gémeaux	2011	Meilleure animation : magazine de services, culturel — Sébastien Diaz
Voir	Gémeaux	2012	Meilleur magazine culturel Meilleure réalisation : magazine
Voir	Gémeaux	2013	Meilleur magazine culturel
Voir	Gémeaux	2014	Meilleur magazine culturel
Voir	Gémeaux	2014	Meilleure réalisation : magazine

Source : Télé-Québec

## Documentaires

Documentaire	Prix	Année	Catégorie
Âges déboussolés (Les)	Prix communications et société	2011	Télévision
Anticosti : la chasse au pétrole extrême	Gémeaux	2015	Meilleure musique originale : documentaire
Art en action (L')	Gémeaux	2011	Meilleure biographie ou portrait
Carré rouge	Gémeaux	2014	Meilleur documentaire : société
Carré rouge	Gémeaux	2014	Meilleur scénario : documentaire
Ceux qui sont là	Yorkon film festival	2011	Prix Golden Sheaf
Fièvre politique	Gémeaux	2017	Meilleure recherche: documentaire - série
From Montréal	Gémeaux	2013	Meilleur documentaire : culture
Gentilly or not to be	Gémeaux	2013	Meilleure recherche : affaires publiques, documentaire toutes catégories Meilleur montage : affaires publiques, documentaire - émission
Godin	Festival international du cinéma	2011	Mention spéciale

Documentaire	Prix	Année	Catégorie
	francophone en Acadie		
Godin	Rendez-vous du cinéma québécois	2012	Prix du public Télé-Québec
Godin	Gémeaux	2012	Meilleure biographie ou portrait Meilleur scénario : documentaire Meilleure recherche : affaires publiques, documentaire toutes catégories Meilleur montage : affaires publiques, documentaire - émission
L'héritier	Gémeaux	2017	Meilleure émission ou série documentaire : biographie ou portrait
L'héritier	Gémeaux	2017	Meilleure réalisation documentaire : biographie ou portrait, arts et culture, nature, sciences et environnement - émission
Justice	Gémeaux	2016	Meilleure production numérique (site web et / ou application mobile) pour une émission ou série : documentaire
Justice	NUMIX	2017	Production originale – Affaires publiques magazine et documentaire
Miron, un homme revenu...	Gémeaux	2015	Meilleure émission ou série documentaire : arts et culture Meilleur montage : affaires publiques, documentaire – émission
Notre culture à l'étranger	Gémeaux	2012	Meilleur documentaire : culture
Part d'ombre (La)	Gémeaux	2011	Meilleur montage : affaires publiques, documentaire Meilleur son : magazine, affaires publiques, documentaire toutes catégories
Petits géants (Les)	Gémeaux	2010	Meilleur documentaire : culture
P'tit dernier pour la route (Un)	Gémeaux	2013	Meilleur scénario : documentaire
Profil Amina (Le)	Gémeaux	2016	Meilleur documentaire : société
Rêve de Champlain, Le	Gémeaux	2015	Meilleure production numérique (site web et/ou application mobile) pour une émission ou série : documentaire
Sable, enquête sur une disparition (Le)	Gémeaux	2014	Meilleur documentaire : nature et sciences

Documentaire	Prix	Année	Catégorie
Sous la cagoule, un voyage au bout de la torture	Gémeaux	2010	Meilleur documentaire : société Meilleure musique originale : documentaire
T'es où Youssef?	Gémeaux	2017	Meilleure émission documentaire : société
T'es où Youssef?	Gémeaux	2017	Meilleure réalisation documentaire : société, histoire et politique - émission
T'es où Youssef?	Gémeaux	2017	Meilleure recherche : documentaire - émission
T'es où Youssef?	Gémeaux	2017	Meilleure composante numérique pour une émission ou série : documentaire
Tête contre le mur (La)	Rendez-vous du cinéma québécois	2012	Mention spéciale

Source : Télé-Québec

## Acquisitions

Série	Prix	Année	Catégorie
Chroniques du crime américain, Les	Emmy	2016	Meilleure actrice dans une minisérie ou un film (Felicity Huffman)
Famille moderne	Emmy	2010	6 prix - dont Meilleure distribution pour une comédie et Meilleure comédie
Famille moderne	Emmy	2011	11 prix - dont Meilleure comédie et Meilleur texte
Famille moderne	Emmy	2012	5 prix - dont Meilleure comédie et Meilleure réalisation
Famille moderne	Emmy	2013	Meilleure comédie Meilleur réalisateur
Famille moderne	AFI	2012	Série télé de l'année
Famille moderne	Golden Globes	2012	Meilleure comédie
Homeland	AFI	2011	Série télé de l'année
Homeland	Golden Globes	2012	Meilleure actrice dans une série télé — Claire Danes Meilleure série télé
Homeland	Golden Globes	2013	Meilleure série dramatique Meilleure actrice dans une série dramatique — Claire Danes Meilleur acteur dans une série dramatique — Damian Lewis

Série	Prix	Année	Catégorie
Homeland	Emmy	2012	6 prix - dont Meilleure série dramatique, Meilleure actrice dans une série dramatique — Claire Danes, Meilleur acteur dans une série dramatique — Damian Lewis et Meilleure écriture dans une série dramatique
Homeland	Emmy	2013	Meilleure actrice dans une série dramatique — Claire Danes Meilleur scénario
Mad Men	Emmy	2011	Meilleure série dramatique Meilleures coiffures
Peg + Chat	Prix d'excellence de l'AMJ	2017	Prix d'excellence de la meilleure émission de télévision, catégorie animation, 3-5 ans
Poldark	BAFTA	2016	Prix du public

Source : Télé-Québec

### Distinctions institutionnelles

Institutionnel	Prix	Année	Catégorie
Fortin, Michèle	Gémeaux	2013	Grand prix de l'Académie du cinéma canadien et de la télévision
Léger, Lucie	Prix d'excellence de l'Alliance Médias Jeunesse	2012	Prix pour une carrière vouée à l'excellence
Guidotti, Johanne	Prix d'excellence de l'Alliance Médias Jeunesse	2016	Prix pour une carrière vouée à l'excellence

Source : Télé-Québec



**[www.deloitte.ca](http://www.deloitte.ca)**

Deloitte, l'un des cabinets de services professionnels les plus importants au Canada, offre des services dans les domaines de la certification, de la fiscalité, de la consultation et des conseils financiers. Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l., société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois de l'Ontario, est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ainsi que son réseau de cabinets membres dont chacun constitue une entité juridique distincte et indépendante. Pour obtenir une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses sociétés membres, voir [www.deloitte.com/ca/apropos](http://www.deloitte.com/ca/apropos).

© Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l. et ses sociétés affiliées.