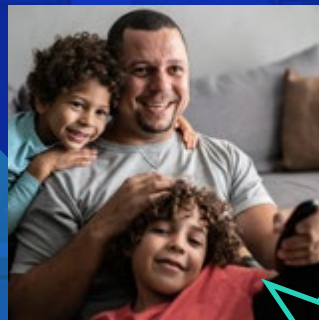


POUR VOUS.  
PARTOUT.



Télé-Québec



PLAN  
STRATÉGIQUE  
2023  
2027





**Télé-Québec**

**PLAN  
STRATÉGIQUE  
2023  
2027**

Cette publication a été réalisée par Télé-Québec

**Siège social**

905, avenue de Lorimier  
Montréal (Québec) H2K 3V9  
Tél. : 514 521-2424  
Numéro sans frais : 1 800 361-4362  
info@telequebec.tv  
telequebec.tv  
Facebook : TeleQc  
Instagram : telequebec  
X (Twitter) : @telequebec

Tous droits réservés pour tous les pays.  
© Gouvernement du Québec – 2023

# TABLE DES MATIÈRES

<b>Message de la présidente-directrice générale</b>	<b>2</b>
<b>L'organisation en bref</b>	<b>3</b>
Mission	3
Vision	4
Valeurs	5
Chiffres clés	5
<b>Analyse de l'environnement</b>	<b>6</b>
Contexte externe – Un monde en profonde transformation	6
Contexte interne – Une organisation résiliente riche de ses talents	14
<b>Choix stratégiques</b>	<b>17</b>
<b>Enjeu stratégique 1</b>	<b>18</b>
Un média québécois pertinent dans une société mondialisée en perpétuelle évolution	
<b>Enjeu stratégique 2</b>	<b>22</b>
Une organisation qui accélère le virage numérique pour relever le défi de la fragmentation des publics et des plateformes	
<b>Enjeu stratégique 3</b>	<b>26</b>
La technologie et l'innovation comme vecteurs organisationnels de croissance afin de demeurer concurrentiel relativement aux changements du marché et aux nouvelles technologies	
<b>Tableau synoptique du plan stratégique 2023-2027</b>	<b>28</b>

# MESSAGE DE LA PRÉSIDENTE- DIRECTRICE GÉNÉRALE



C'est avec grand plaisir et avec fierté que je vous présente le Plan stratégique 2023-2027 de la Société de télédiffusion du Québec (Télé-Québec).

Seul média public québécois dans un écosystème concurrentiel en pleine transformation et dominé par de grandes plateformes internationales, Télé-Québec a toujours fait preuve d'audace et de détermination pour offrir le meilleur contenu au public québécois, tout en célébrant la langue française.

C'est particulièrement vrai auprès de la jeunesse, clientèle de prédilection de Télé-Québec grâce à qui elle a connu beaucoup de succès et à qui elle doit sa renommée auprès des familles et du milieu de l'éducation. Alors que les productions audiovisuelles destinées à ces jeunes sont un outil puissant pour les enraciner dans notre culture, dans notre langue et dans nos valeurs, nous sommes convaincus que nous devons aujourd'hui, plus que jamais, leur offrir un volume de contenus de qualité qui reflète à la fois les identités québécoises d'aujourd'hui et le monde de demain.

Pour anticiper les changements à venir plutôt que de les subir, pour être en adéquation avec ce que le public de demain désirera comme expériences de contenu culturel et éducatif, mais surtout pour prendre les meilleures décisions aujourd'hui en fonction des besoins de demain, nous avons entrepris une profonde réflexion sur ce que nous voulons être à l'horizon de 2030. Fruit de ce travail collaboratif avec des spécialistes de l'industrie, avec notre comité de direction et avec son personnel, Télé-Québec a revu sa vision pour les prochaines années.

C'est en s'inspirant de cette nouvelle vision pour l'avenir de Télé-Québec que nous souhaitons enrichir le Québec de nouvelles expériences créatives et contribuer au rayonnement de sa culture et de sa langue. Ce plan tient compte des nouvelles réalités démographiques, culturelles, économiques et technologiques, mais surtout de l'incontournable nécessité d'accélérer notre virage numérique pour être sur les parcours des publics, tous les publics.

D'ici à 2027, l'ensemble de nos équipes se mobilisera pour faire de Télé-Québec un média public québécois pertinent dans une société mondialisée en perpétuelle évolution, pour accélérer le virage numérique afin de relever le défi de la fragmentation des publics et des plateformes, et pour propulser l'innovation comme vecteur organisationnel de croissance afin de demeurer concurrentiel relativement aux changements du marché et aux nouvelles technologies.

Pour atteindre les objectifs du plan 2023-2027, et même les dépasser, nos équipes pourront s'appuyer sur l'expertise et le savoir-faire de notre personnel et s'adjoindront les meilleurs talents nécessaires pour relever les défis de cette transformation.

Ensemble, nous contribuerons pour vous, partout, à l'épanouissement et au bonheur de la population québécoise.

A handwritten signature in black ink that reads "Marie Collin". The signature is fluid and cursive.

**Marie Collin**  
Présidente-directrice générale

# L'ORGANISATION EN BREF



Télé-Québec est le média public à vocation éducative et culturelle du Québec.

Multiplateforme, Télé-Québec propose une programmation unique qui a pour but de cultiver le goût du savoir, de favoriser l'acquisition de connaissances, de susciter la réflexion, de promouvoir la vie artistique et culturelle d'ici ainsi que de refléter les réalités régionales et la diversité du Québec.

Elle est accessible gratuitement ou sur le service de base des services de distribution de télévision (câble, fibre optique et satellite), pour 97 % de la population québécoise.

On peut aussi suivre Télé-Québec en ligne sur [telequebec.tv](http://telequebec.tv), Facebook, Twitter, YouTube, Instagram, LinkedIn et d'autres réseaux sociaux, ainsi que sur la majorité des téléviseurs connectés.

Plusieurs de ses contenus sont également accessibles sur des plateformes partenaires<sup>1</sup>, ainsi que dans près de 200 pays à travers le monde grâce aux réseaux de TV5Monde et à sa plateforme en ligne TV5Mondeplus.

Outre son siège social établi à Montréal, la Société compte 10 bureaux régionaux.

Bien que son mandat soit régi par sa *Loi constitutive provinciale*<sup>2</sup>, Télé-Québec doit opérer sous une licence de radiodiffusion de station de télévision éducative de langue française émise par le Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes (CRTC).

<sup>1</sup> Comme les télédiffuseurs Bell, Vidéotron, Cogeco ainsi que les plateformes de VSDA Club Illico et ICI tou.tv Extra

<sup>2</sup> S-12.01 - *Loi sur la Société de télédiffusion du Québec*

## MISSION

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

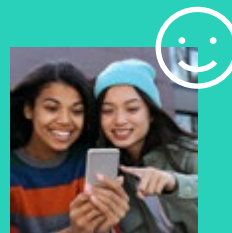
La Société peut en outre exploiter un service de production et de distribution de documents audiovisuels, multimédias et de télédiffusion, y compris leurs produits dérivés et documents d'accompagnement.

Ses activités ont particulièrement pour but :

- ▶ de développer le goût du savoir, d'éveiller la curiosité, d'ouvrir de nouveaux horizons, de susciter la réflexion et d'entraîner les téléspectateurs sur le chemin de la découverte ;
- ▶ de favoriser l'acquisition de connaissances par la présentation d'émissions éducatives et attrayantes en français ;
- ▶ de promouvoir la vie artistique et culturelle, d'en être le porte-étendard et d'encourager les artistes et artisans dans leurs multiples réalisations ;
- ▶ de refléter les réalités régionales et la diversité de la société québécoise.

**VISION**

**POUR VOUS.  
PARTOUT.  
Télé-Québec  
enrichit le Québec  
d'expériences créatives,  
sources d'épanouissement  
et de bonheur.**



## CHIFFRES CLÉS

### VALEURS

#### + Travail d'équipe

Notre intelligence collective fait notre distinction : nous communiquons nos idées, nous nous faisons confiance et partageons notre expertise : nous sommes une seule équipe.

#### + Responsabilisation

Agir en toute imputabilité en assumant pleinement l'autonomie de décision et d'action avec les risques que cela comporte.

#### + Innovation

Se donner les conditions pour créer, initier, imaginer et être agile dans tout ce que nous faisons pour réaliser notre vision.

#### + Intégrité

Favoriser l'honnêteté et la compréhension de nos forces et de nos faiblesses. Miser sur le respect, l'honnêteté, la transparence et l'équité.

#### + Pertinence

Être approprié et essentiel à notre clientèle et à nos partenaires en fonction de notre mandat.

#### + Engagement

S'impliquer et contribuer activement pour concrétiser notre vision et faire une différence dans l'organisation.

27,9  
millions

Chaque année, 27,9 millions de visites sont cumulées sur toutes les plateformes numériques de Télé-Québec<sup>3</sup>.

26,6  
millions

En 2021-2022, 26,6 millions de visionnements ont été cumulés sur les sites de Télé-Québec<sup>4</sup>.

3,4  
millions

Chaque semaine, 3,4 millions de téléspectateurs francophones âgés de plus de 2 ans regardent Télé-Québec<sup>5</sup>.

Un enfant  
sur deux

Un enfant québécois sur deux (52 %) âgés de 2 à 11 ans a regardé Télé-Québec chaque semaine en 2021-2022, soit 428 000 enfants, et ils y ont consacré 3,2 h/s<sup>6</sup>.

40 %

En tout, 40 % de la grille de programmation télé sont réservés aux émissions destinées à la jeunesse. Et 48 % des contenus en ligne sont aussi destinés à cette cible.

67  
millions

Les investissements annuels de Télé-Québec en production originale en 2022-2023 ont déclenché un volume de production de plus de 67 M\$ dans l'industrie de la production indépendante québécoise<sup>7</sup>.

96 %

Le taux de notoriété très élevé du média public Télé-Québec est la preuve d'une marque média respectée à laquelle on attribue un sceau de qualité et de pertinence. Elle est reconnue par la population comme un pilier de la langue française et une alliée des enfants et de la culture d'ici<sup>8</sup>.

3 Google Analytics Septembre 2021 à juillet 2022

4 Brightcove / Beacon – Google Analytics, visionnements cumulés de septembre 2021 à août 2022

5 Numéris, InfosysTV, Québec francophone - Données annuelles 49 semaines : du 6 septembre 2021 au 14 août 2022

6 Numéris, InfosysTV, Québec francophone - Données annuelles 49 semaines : du 6 septembre 2021 au 14 août 2022

7 Donnée interne

8 Sondage en ligne réalisé du 7 au 15 avril 2022 auprès des membres du panel Or de SOM auprès de 1207 répondants adultes québécois francophones âgés de 18 ans ou plus

# ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT

L'écosystème dans lequel évolue Télé-Québec est complexe et hautement concurrentiel, influencé par des variables démographiques, culturelles, technologiques, économiques et législatives. Qu'elle soit de nature nationale ou mondiale, leur évolution a des répercussions majeures sur nos activités au quotidien et sur notre pertinence auprès des citoyens. C'est en analysant en profondeur ces tendances que Télé-Québec a déterminé ses grandes orientations stratégiques pour la période 2023-2027.

## CONTEXTE EXTERNE - UN MONDE EN PROFONDE TRANSFORMATION

### Une population qui se transforme, une culture en transformation

Au 1<sup>er</sup> janvier 2022, la population du Québec était de 8 637 600 personnes<sup>9</sup>, comptant pour environ 22 % de la population canadienne et 0,1 % de la population mondiale.

Au-delà du nombre de personnes, il est essentiel de comprendre la dynamique de l'évolution de la population québécoise pour distinguer les tendances lourdes qui façonnent notre société et notre environnement économique et culturel.

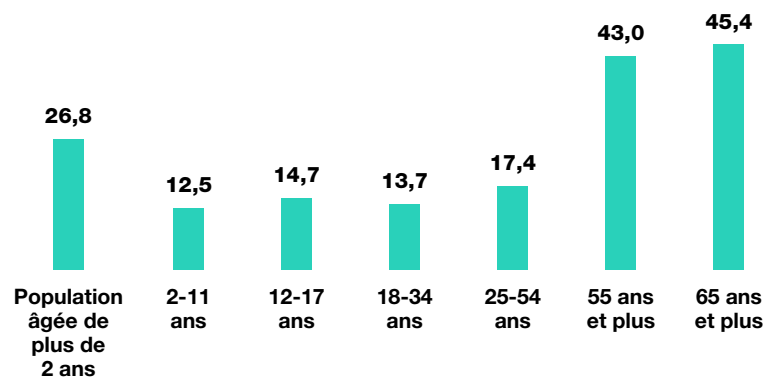
Le vieillissement de la population n'est pas propre au Québec. C'est une tendance de fond observée dans de nombreux pays occidentaux. Mais au Québec, l'année 2022 a marqué le moment où la population des personnes de plus de 65 ans a pour la première fois dépassé le nombre de jeunes de 0 à 19 ans<sup>10</sup>. La part des plus de 65 ans pourrait même atteindre 25 % de la population totale du Québec en 2031. L'âge moyen de la population québécoise en juillet 2022 était de 43,0 ans, alors qu'il était de 40,9 ans en 2011<sup>11</sup>.

Cette montée en puissance des aînés a déjà des effets directs sur bien des secteurs, notamment sur la consommation de la télévision traditionnelle<sup>12</sup>. En effet, les baby-boomers<sup>13</sup> restent très attachés à ces services de télévision et continuent de passer beaucoup plus de temps devant leur téléviseur que les plus jeunes<sup>14</sup>. Ils sont aussi massivement attachés à leur abonnement à un service de télévision payant (câble, fibre optique ou satellite), alors que les plus jeunes privilégient les abonnements à des services en ligne et les visionnements sur des plateformes numériques gratuites<sup>15</sup>. C'est pourquoi les services

### DURÉE D'ÉCOUTE MOYENNE HEBDOMADAIRE (HEURES) DE LA TÉLÉVISION TRADITIONNELLE

Total télévision, Québec francophone, lun-dim 2h-2h  
Automne 2022 – du 5 septembre au 9 décembre 2022

Source : Numeris infosys+TV, données confirmées



9 Le bilan démographique du Québec – Édition 2022, Institut de la statistique du Québec

10 Le bilan démographique du Québec – Édition 2022, Institut de la statistique du Québec, page 29

11 Le bilan démographique du Québec – Édition 2022, Institut de la statistique du Québec, page 35

12 La télévision traditionnelle désigne l'ensemble des chaînes de télévision qui sont diffusées par ondes hertziennes, par câble, par fibre optique ou par satellite. Elles peuvent être généralistes ou spécialisées.

13 Les personnes nées entre 1946 et 1965 – Les générations au Canada, Statistique Canada

14 Les baby-boomers et les technologies médias – Analyse du marché francophone – Observatoire des technologies médias, le 16 février 2023

de télévision traditionnels ont un public vieillissant et ont de plus en plus de difficulté à rejoindre les publics les plus jeunes, et particulièrement les enfants.

Par ailleurs, les personnes âgées de 25 à 54 ans, cibles recherchées des annonceurs pour leurs dépenses publicitaires, représentaient 39 % de la population québécoise en 2022, contre 45 % en 2002<sup>16</sup>.

Enfin, la proportion des familles avec enfants dans les foyers québécois est en baisse. D'un peu plus de 39 % en 2002, le nombre de foyers québécois ayant des enfants à la maison est tombé à 31,6 % en 2021<sup>17</sup>. Publics privilégiés de Télé-Québec, les enfants et leurs familles représentent donc une part plus petite de la population. Mais contrairement aux autres médias, Télé-Québec n'a jamais abandonné son mandat jeunesse, car elle est convaincue de l'importance du rôle qu'elle doit jouer auprès des jeunes du Québec : garder le français vivant avec des contenus culturels qui savent les émouvoir et les rejoindre au fil du temps.

### **La recherche de l'inclusion et de la diversité, une richesse et un défi au quotidien**

Fruit de plusieurs vagues d'immigration, les personnes nées à l'étranger représentaient un peu plus de 1,2 million de personnes immigrantes au moment du recensement de 2021, soit 14,6 % de la population totale du Québec. Cette proportion devrait atteindre 17 % en 2027<sup>18</sup>.

Comparativement au reste de la population québécoise, les personnes immigrantes au Québec sont plus jeunes. Elles sont principalement dans la vingtaine et dans la trentaine<sup>19</sup>. Leur croissance démographique est plus rapide et elles sont davantage susceptibles de vivre dans la grande région de Montréal. Cette dernière, qui compte pour 50,5 % de la population totale, accueille près de 85 % des personnes immigrantes qui arrivent au Québec<sup>20</sup>, une proportion qui a peu varié au cours des dernières années.

Les enfants nés ici avec au moins un des deux parents né à l'étranger sont eux aussi de plus en plus nombreux, passant de 21,5 % des naissances en 2000 à 32,5 % en 2020. Sur l'île de Montréal, ils représentent une proportion de 68 % des naissances<sup>21</sup>.

Cette diversité grandissante de la population représente à la fois une richesse pour la société québécoise et un défi pour les entreprises médiatiques comme Télé-Québec, qui veulent les rejoindre pour leur offrir des contenus qui leur ressemblent et favoriser leur intégration à leur société d'accueil, le tout dans la langue commune qu'est le français.

### **Le français en perte de vitesse, particulièrement chez les plus jeunes**

Au Québec, on observe un recul du nombre de personnes dont le français est la langue la plus souvent parlée à la maison<sup>22</sup>. La situation est encore plus critique sur l'île de Montréal<sup>23</sup>. Or, la langue privilégiée à la maison sera très souvent la première langue que l'enfant apprendra à la maison. Ce sera aussi celle qui conditionnera le plus le choix des plateformes médiatiques et la langue des contenus culturels recherchés.

On ne peut que s'inquiéter du fait que plus des deux tiers des enfants québécois de 2 à 17 ans aient visionné des contenus en anglais dans le dernier mois, cette proportion s'élevant à près des trois quarts chez les 12 à 17 ans<sup>24</sup>.

15 Observatoire des technologies médias, automne 2022 – Marché francophone – Québec

16 Statistique Canada, Estimations de la population (septembre 2022). Adapté par l'Institut de la statistique du Québec

17 Statistique Canada, Recensement du Canada de 2021, Profil du recensement, 2021 : Familles, ménages et état matrimonial; et Revenu

18 Statistique Canada, Recensement de la population de 2021 – Personnes nées à l'étranger (immigrants)

19 Le bilan démographique du Québec – Édition 2022, Institut de la statistique du Québec, page 87

20 Institut de la statistique du Québec, Migrations internationales et interprovinciales par région métropolitaine de recensement, Québec, 2021-2022

21 Statistique Canada, Estimations de la population (septembre 2022).

22 De 80 % en 2011 à 77,5 % en 2021 – Institut de la statistique du Québec – Répartition de la population selon la langue parlée le plus souvent à la maison, régions métropolitaines de recensement (RMR) du Québec, 2011, 2016 et 2021

23 Seulement 48,3 % de la population déclare le français comme langue la plus parlée à domicile – Institut de la statistique du Québec – Répartition de la population selon la langue parlée le plus souvent à la maison, régions métropolitaines de recensement (RMR) du Québec, 2011, 2016 et 2021

24 OTMjr, 2022, Canada francophone, Québec, 2-17 ans

Par ailleurs, en 2020, 76 % des adultes québécois utilisaient le plus souvent le français comme langue pour naviguer sur Internet. Ils n'étaient plus que 64 % en 2022<sup>25</sup>. La découvrabilité<sup>26</sup> des contenus en langue française se trouve donc affaiblie par l'utilisation grandissante de l'anglais sur Internet.

C'est pour contrer cette tendance à la désaffection du français et pour promouvoir notre langue auprès des jeunes d'origines étrangères que Télé-Québec se doit d'offrir un volume d'heures qui permettra à nos futures générations de rester en amour avec leur langue et qu'elles en soient fières.

### Mondialisation des référents culturels

Propulsés par le « star system » québécois, les contenus d'ici réussissaient auparavant à rassembler la majorité de la population autour de référents communs.

C'est en 2010 qu'une entreprise américaine de location de vidéos en ligne, Netflix, a décidé d'offrir au Québec et au Canada sa formule d'abonnement mensuel permettant de regarder des films et des émissions du monde entier en diffusion en continu sur Internet.

En un peu plus de dix ans, l'offre de services de vidéo sur demande par abonnement (VSDA) s'est multipliée, les entreprises de médias d'ici, mais surtout de l'étranger, cherchant à capitaliser sur la popularité de ces plateformes et à accéder à des données précieuses sur leurs abonnés.

Aujourd'hui, 73 % des foyers québécois sont abonnés à au moins un de ces services<sup>27</sup>, privilégiant les services des géants américains.

Netflix demeure le service de VSDA le plus populaire auprès des ménages francophones, même si son taux de pénétration s'est stabilisé récemment, devançant Amazon Prime et Disney+.

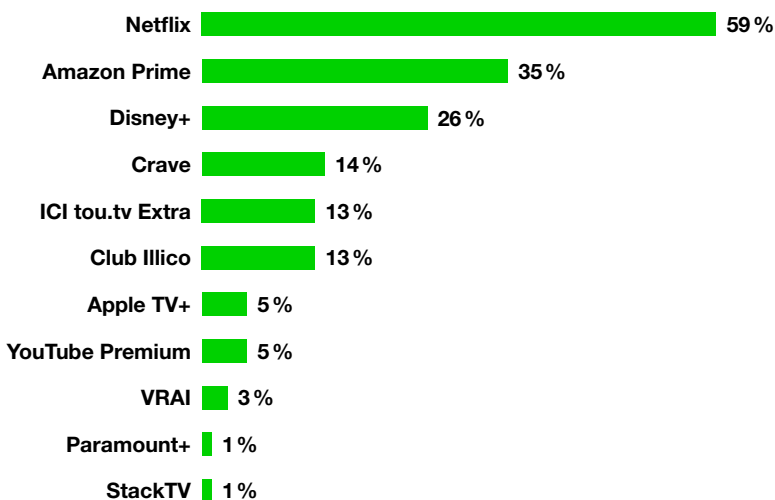
Investissant des sommes sans précédent, ces plateformes étrangères ont développé une capacité de production inégalable, mettant à la portée des citoyens d'ici une offre mondiale de contenu continuellement renouvelée à des coûts accessibles pour une grande majorité de foyers. Tout en fragmentant le marché, elles réussissent à se positionner sur le chemin des publics, mais réduisent la découvrabilité des contenus québécois de qualité.

Dans un monde qui offre l'embarras du choix, trouver le contenu vidéo et télévisuel approprié pour les jeunes et pour les enfants peut s'avérer difficile.

Les recommandations des amis et des parents sont le principal moyen par lequel les jeunes découvrent de nouveaux contenus (70 %), devant les plateformes numériques comme YouTube et TikTok (67 %). Par ailleurs, les adolescents qui découvrent de nouveaux contenus par la voie numérique sont plus susceptibles de les visionner en ligne, comme sur Netflix (40 %) et les réseaux sociaux (29 %)<sup>28</sup>.

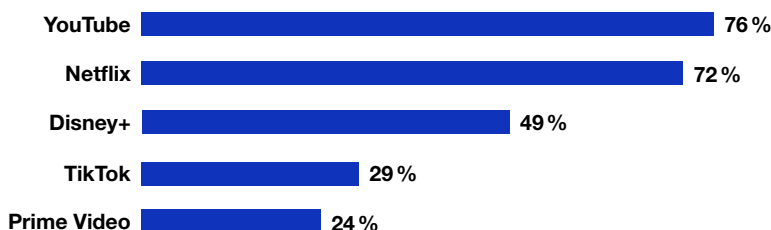
### POURCENTAGES DES FOYERS ABONNÉS

Source : OTM18+, automne 2022, Québec francophone



### PLATEFORMES LES PLUS POPULAIRES AUPRÈS DES 2 À 11 ANS

Source : OTMJr, printemps 2022, marché francophone – Québec



25 Académie de transformation numérique (ATN) 2022, Portrait numérique des régions

26 La découvrabilité d'un contenu dans l'environnement numérique réfère à sa disponibilité en ligne et à sa capacité à être repéré parmi un vaste ensemble d'autres contenus, en particulier par une personne qui n'en faisait pas précisément la recherche – Découvrabilité en ligne des contenus culturels francophones – Ministère de la Culture et des Communications du Québec

27 Observatoire des technologies médias (OTM 18+), automne 2022 – Marché francophone – Québec

28 Observatoire des technologies médias (OTMJr), 2021 – Canada

Seuls 52 % des adolescents (12-17 ans) découvrent de nouveaux contenus sur les plateformes traditionnelles par le biais de bandes annonces ou d'extraits (31 %) et de publicités à la télévision ou à la radio (20 %) <sup>29</sup>. La pertinence des intermédiaires traditionnels que sont les diffuseurs d'ici est donc sérieusement menacée par cette fragmentation de l'offre, massivement dominée par des propriétés étrangères ayant des moyens financiers considérables.

Pour proposer de nouveau à notre jeunesse des référents communs d'ici et en français, il est primordial de produire et de rendre plus accessibles que jamais des contenus de qualité, particulièrement à nos jeunes enfants de 2 à 11 ans.

### La consommation numérique de contenus s'accélère malgré la popularité des plateformes traditionnelles

La télévision linéaire et les productions d'ici demeurent populaires au Québec, et ce, malgré la concurrence grandissante des nouvelles offres numériques et la tendance au désabonnement des services de distribution comme le câble, la fibre optique ou le satellite. Même les plus jeunes continuent de regarder la télévision traditionnelle. Les trois quarts des jeunes âgés de 2 à 11 ans regardent la télévision linéaire traditionnelle toutes les semaines <sup>30</sup>, parallèlement à une grande variété d'autres sources de contenus vidéo.

Les diffuseurs doivent donc adapter leur offre aux nouvelles formes de consommation en croissance, tout en maintenant, pour un certain temps, leurs services traditionnels encore largement consommés par la majorité de la population <sup>31</sup>.

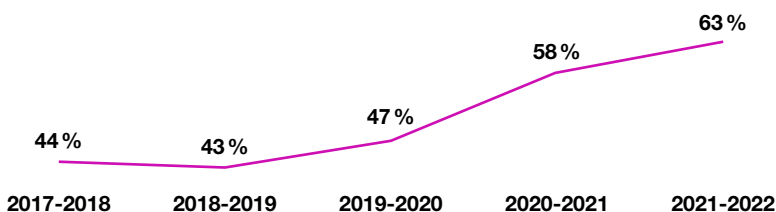
Adoption des technologies médias des francophones <sup>32</sup> :

- ▶ 94 % des ménages francophones sont connectés à Internet ;
- ▶ 86 % des francophones regardent des vidéos en ligne ;
- ▶ 65 % des francophones utilisent un téléviseur connecté à Internet ;
- ▶ 74 % des francophones regardent des contenus télévisuels en ligne ;
- ▶ 73 % des francophones écoutent du contenu audio en continu.

Aujourd'hui, les services de vidéo sur demande par abonnement ont atteint le même taux de pénétration que les services de distribution de télévision payants, soit 73 % <sup>33</sup>. Dans les faits, de nombreux foyers québécois paient actuellement à la fois pour des services de VSDA numérique et pour la télévision traditionnelle. Comme il existe un éventail de services de VSDA offrant des contenus différents, plus de la moitié des ménages francophones (51 %) sont abonnés à plus d'un service. Près du tiers sont abonnés à trois services de VSDA ou plus <sup>34</sup>.

### POURCENTAGES DES FOYERS QUÉBÉCOIS QUI DÉCLARENT ÊTRE ÉQUIPÉS D'UN TÉLÉVISEUR CONNECTÉ

Source : OTM18+, combiné automne/printemps, marché francophone – Québec



Cette migration des publics des services de télévision traditionnels vers les plateformes de diffusion en ligne entraîne une diminution de la visibilité des contenus d'ici au profit de productions étrangères.

Avec la prolifération des téléviseurs connectés à Internet <sup>35</sup>, l'offre de contenus sur un même écran n'a jamais été aussi importante. Le déplacement des visionnements des téléspectateurs vers la télévision connectée nécessitera des ajustements de la part des diffuseurs pour s'adapter aux particularités de ces nouveaux usages.

29 Observatoire des technologies médias (OTMJr), 2021 – Canada

30 Les petits « télézards » – Les enfants et la télévision traditionnelle – Observatoire des technologies médias (OTMJr), le 10 mars 2022

31 Pleins feux sur le Québec – le marché francophone du Québec – think.tv – 2023

32 Rapport sur l'adoption des technologies médias – Marché francophone – Observatoire des technologies médias (OTM 18+) – 23 février 2023

33 Observatoire des technologies médias (OTM 18+), automne 2022 – Marché francophone – Québec

34 Rapport sur l'adoption des technologies médias – Marché francophone – Observatoire des technologies médias (OTM 18+) – 23 février 2023

35 La télévision connectée est un téléviseur relié à Internet que le consommateur utilise pour regarder du contenu télévisé ou des vidéos en ligne

En effet, parallèlement aux services de vidéo sur demande se développent de nouvelles offres de contenus préprogrammés en ligne et gratuites. Les services F.A.S.T.<sup>36</sup> gagnent en popularité aux États-Unis et dans le monde. Au Québec, les services de Pluto.TV, Roku Channels, Samsung TV Plus et LG Channels offrent des centaines de chaînes gratuites en ligne et en continu. Même si l'avenir de cette nouvelle offre est encore incertain, Télé-Québec doit en tenir compte dans sa planification stratégique.

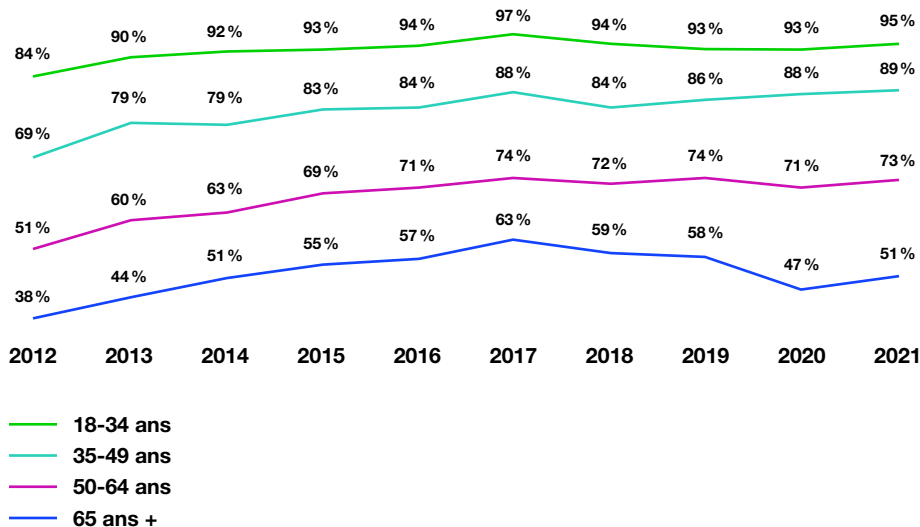
En même temps, un nouvel écosystème se forme autour des principaux fabricants de téléviseurs intelligents, les systèmes d'exploitation des grands manufacturiers exerçant une influence de plus en plus importante sur la façon dont la recherche est effectuée, sur le contenu, sur la diffusion des publicités et sur la propriété des données des spectateurs.

### Les médias sociaux au cœur de nos vies

De même, les médias sociaux occupent une place de plus en plus importante dans la vie des différentes générations. Si près de quatre francophones sur cinq (79 %) utilisent les médias sociaux, ce sont les plus jeunes qui sont les plus fervents utilisateurs de ces différentes plateformes<sup>37</sup>. Environ 95 % des 18 à 34 ans fréquentent les médias sociaux au cours d'un mois donné.

#### UTILISATION DES RÉSEAUX SOCIAUX PAR GROUPE D'ÂGE

Francophones 18+ ayant utilisé Internet au cours du mois précédent | %



Les nouvelles générations adoptent aussi des usages et des plateformes qui ne sont pas ceux que préfèrent leurs aînés<sup>38</sup>. En effet, ces jeunes adultes délaisent de plus en plus Facebook au profit de plateformes comme Instagram, Snapchat et surtout TikTok.

L'utilisation de TikTok par les jeunes du Québec âgés de 18 à 34 ans est passée de 5 % à 40 % au cours des trois dernières années<sup>39</sup>. Mais c'est 46 % des jeunes francophones de 7 à 17 ans qui affirment avoir utilisé TikTok dans un mois donné<sup>40</sup>. La plateforme sociale a su attirer une grande partie de la jeunesse en proposant des expériences plus attrayantes et des contenus plus adaptés à leurs intérêts. Comme pour les autres médias sociaux, TikTok peut présenter des risques (politiques et géopolitiques dans ce cas précis).

Or, ces médias sociaux étrangers sont devenus incontournables pour toute entreprise d'ici désireuse d'interagir avec ses publics et de faire découvrir ses contenus dans cet univers très fragmenté. Le paradoxe est que ces plateformes sociales sont également en concurrence directe avec les diffuseurs traditionnels, celles-ci étant désormais les principaux distributeurs de contenu et accaparant une part grandissante du temps consacré aux médias par les différents publics.

Toutefois, pour demeurer pertinents auprès des différents publics sur ces plateformes sociales, il est indispensable d'être présents sur leur parcours d'utilisation et d'adapter les formats de contenus à leurs habitudes de consommation.

36 Acronyme pour Free Ad-supported Streaming TV, soit les chaînes de télévision gratuites financées par la publicité sur Internet

37 Les francophones et les médias sociaux – Marché francophone – Observatoire des technologies médias (OTM 18+) – 23 juin 2022

38 2023, le début de la fin des réseaux sociaux? Par Jeremy Lipp, Président & co-fondateur de Limber, Le Siècle digital, 16 mars 2023

39 Observatoire des technologies médias (OTM 18+), automne 2022 – Marché francophone – Québec

40 Observatoire des technologies médias (OTM18), 2022 – Marché francophone – Québec

## Vers un Internet de nouvelle génération

Enfin, les technologies interactives et immersives sont en plein développement. Même si le concept de réalité augmentée<sup>41</sup> n'est plus nouveau, il a connu une croissance et une popularité considérables ces dernières années, car des géants de la technologie comme Google, Amazon et Apple l'ont adoptée.

Cependant, l'expérience utilisateur freine pour le moment l'adoption massive de la réalité étendue<sup>42</sup>. Il est toutefois probable que l'amélioration des appareils ait un effet sur l'adoption de la technologie immersive par les consommateurs au cours des quatre prochaines années. La réalité étendue pourrait alors répondre au besoin de l'industrie audiovisuelle d'engager davantage les auditoires.

Concept difficile à définir, le métavers se présente comme un monde virtuel et immersif en ligne, dans lequel chacun peut vivre une partie de sa vie sous la forme d'un avatar ou d'un hologramme. Des indices du métavers existent déjà dans des univers de jeux en ligne tels que Fortnite, Minecraft et Roblox... ces projets de métavers auxquels va se frotter Meta, l'ex-Facebook. Mais pour le moment, les consommateurs ne semblent pas encore prêts à adopter cette technologie. Ils doivent d'abord la comprendre, puis s'enthousiasmer pour ce qu'elle leur offre, et jusqu'à présent, cela ne s'est pas produit avec le métavers.

Il est toutefois probable que la technologie évolue rapidement, et certains restent optimistes quant au fait qu'elle permettra bientôt des expériences immersives à succès. Les entreprises, pour leur part, sont également conscientes des possibilités de croissance offertes par le métavers et pourraient investir massivement dans la création de contenu pour cet univers<sup>43</sup>.

La décroissance constatée des médias traditionnels au profit des médias numériques entraîne donc une transformation radicale de la relation entre la population et les diffuseurs de contenus, passant d'une relation unilatérale à une relation bidirectionnelle. Cette transformation nécessite de la part des diffuseurs de développer une connaissance encore plus fine de leurs publics à partir des données générées par leur consommation, de manière à faire partie de leurs habitudes et à répondre à leurs attentes.

## Une industrie concurrentielle en quête de nouveaux modèles d'affaires

Contrairement à la plupart des organismes gouvernementaux et des entreprises d'État du Québec, Télé-Québec évolue dans une industrie très concurrentielle, mais aussi très encadrée par des lois, des politiques et des règlements, qu'ils soient provinciaux ou fédéraux.

On compte actuellement au Québec 4 réseaux généralistes de langue française gratuits par antenne hertzienne et sur le service de base des distributeurs de télévision, ainsi que 38 chaînes spécialisées de langue française payantes et offertes à la carte ou à forfait par les distributeurs de télévision. Le nombre de ces canaux de langue française était seulement de cinq en 1991. La très grande majorité appartiennent à des intérêts privés, dont les principaux sont des groupes verticalement intégrés comme Québecor, Bell Média et Corus Entertainment.

À ces joueurs traditionnels se sont ajoutés, au cours de la dernière décennie, des dizaines de services numériques nationaux comme tou.tv, Club Illico, telequebec.tv, Crave et TV5-Unis, mais aussi des plateformes appartenant à des multinationales du secteur du divertissement et des technologies comme Netflix, YouTube, Amazon Prime, Disney+, AppleTV+, Paramount+, Pluto.TV, Roku Channels, etc. Sans compter les différentes plateformes sociales et de jeux qui se transforment de plus en plus en diffuseurs de vidéos courtes, et parfois même de contenus longs.

41 La réalité augmentée est une technologie consistant à superposer en temps réel des images de synthèse ou des objets 3D virtuels à des images du monde réel à partir d'un dispositif de visualisation.

42 La réalité étendue est une technologie permettant de créer et de visualiser un environnement dans lequel on perçoit à la fois des éléments réels et des éléments virtuels qui interagissent à des degrés divers. L'expression réalité étendue est souvent employée comme un terme générique qui désigne à la fois la réalité virtuelle, la réalité augmentée et la réalité mixte.

43 2023, le début de la fin des réseaux sociaux? par Jeremy Lipp, président et cofondateur de Limber, Siècle Digital, 16 mars 2023

Cette concurrence accrue a eu pour effet d'accroître la production de contenus originaux et de stimuler la demande d'acquisition de droits de diffusion mondiaux auprès d'importantes marques de divertissement ; en a résulté une inflation des coûts de production à l'échelle mondiale, ainsi que du coût des licences de diffusion.

La télévision québécoise, privée comme publique, tire principalement ses revenus des quatre sources<sup>44</sup> suivantes.

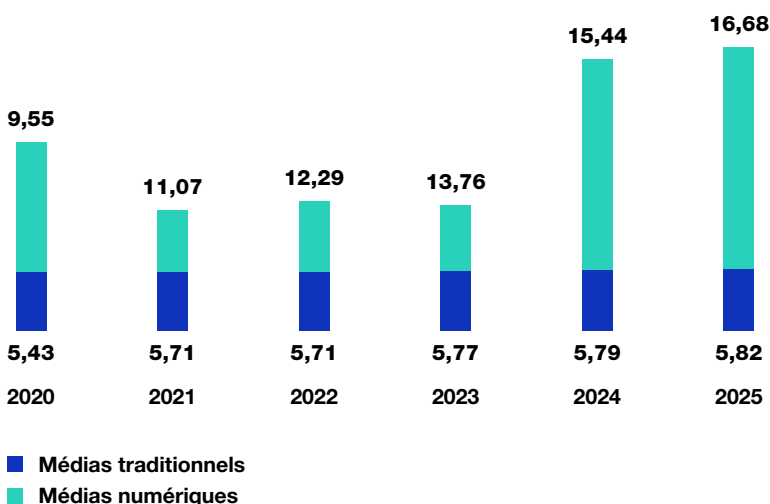
- ▶ Les sommes octroyées directement ou par l'intermédiaire de crédits d'impôt aux producteurs indépendants par les gouvernements ainsi que par les fonds de financement privés et publics représentent une part importante du financement des diffuseurs privés comme publics.
- ▶ Ce que les téléspectateurs paient comme abonnement aux services de distribution de télévision<sup>45</sup> pour avoir accès aux services spécialisés (comme RDI, Canal D, TVA Sports, Séries+ et Addik) et ce qu'ils déboursent à l'unité pour regarder l'une ou l'autre des émissions des services sur demande de ces services.
- ▶ Les sommes versées par les gouvernements aux chaînes publiques en vertu des crédits parlementaires prévus dans les budgets adoptés par les législatures fédérale et provinciale.

Or, ici comme partout dans le monde, les revenus publicitaires de la télévision ne cessent de fondre, dans un contexte où les entreprises s'efforcent de s'adapter à un environnement numérique en constante évolution.

## DÉPENSES PUBLICITAIRES AU CANADA 2020-2025

(milliards de dollars)

Source : Canada Ad Spending 2022 – eMarketer – Insider Intelligence – mai 2022



La part du numérique dans l'ensemble du marché publicitaire augmente depuis des années et a dépassé celle des médias traditionnels au Canada en 2018. En 2022, les annonceurs ont dépensé au-delà de deux fois plus dans le numérique que dans les médias traditionnels<sup>46</sup>. Le duopole formé par Google et Meta représentait à lui seul 67,8 % des dépenses publicitaires numériques au Canada en 2022<sup>47</sup>.

Il est donc difficile pour les médias traditionnels de compenser leurs pertes en revenus publicitaires par une augmentation de leurs revenus sur leurs plateformes numériques. Par ailleurs, les modèles d'affaires sont très différents.

Déjà fragilisés par l'évolution des habitudes de consommation vers le numérique, les médias audiovisuels traditionnels ont dû faire face à de sérieux défis pendant la pandémie de COVID-19 : pressions accrues sur le plan de leurs revenus, difficulté grandissante du recrutement, augmentation des coûts de production et de la demande d'infrastructures technologiques.

En ce début d'année 2023, les vents contraires de l'économie mondiale sont sans aucun doute une préoccupation pour tous les secteurs, mais particulièrement pour les industries technologiques et médiatiques. Les effets de l'inflation ou de la récession sur le marché publicitaire ont toujours été ressentis en amont, mais aussi sur plusieurs années, de sorte que les prochaines années risquent d'engendrer de sérieuses pressions financières sur toute la chaîne de valeur.

44 Centre d'études sur les médias – Données financières – Télévision

45 Câblodistribution, fibre optique et satellite

46 Canada Ad Spending 2022, eMarketer Insider Intelligence, Paul Briggs, mai 2022

47 Canada Ad Spending 2022, eMarketer Insider Intelligence, Paul Briggs, mai 2022

Dans ce contexte mondial d'incertitude économique, où les dépenses en publicité migrent massivement vers les plateformes numériques, et où les dépenses des consommateurs pour la consommation de contenus médiatiques se voient menacées par une inflation galopante, les entreprises médiatiques traditionnelles sont dans l'obligation de revoir leur modèle d'affaires, notamment pour parvenir à financer leur transformation numérique.

### **Un cadre législatif et réglementaire qui doit s'adapter aux nouvelles réalités numériques**

Ici comme ailleurs, les pouvoirs politiques s'interrogent sur la meilleure façon de moderniser leur cadre juridique et réglementaire pour l'adapter à l'économie numérique moderne.

Le 1<sup>er</sup> avril 2022, le gouvernement du Canada a déposé le projet de loi C-11 modifiant la *Loi sur la radiodiffusion*<sup>48</sup> et apportant des modifications connexes et corrélatives à d'autres lois. Ce projet de loi propose notamment d'élargir le périmètre d'application de la *Loi sur la radiodiffusion du Canada* à tous les services de diffusion en continu de contenu audio ou vidéo sur Internet, y compris Netflix, Spotify, YouTube et les autres services populaires de diffusion en continu. Le projet de loi conférerait aussi au Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes (CRTC) de nouveaux pouvoirs de réglementation des services en ligne, et il actualiserait ses pouvoirs de réglementation en ce qui concerne les radiodiffuseurs traditionnels.

Adopté en première lecture par la Chambre des communes le 21 juin 2022, le projet C-11 a reçu la sanction royale le 27 avril 2023 et est devenu loi. Le CRTC a débuté une période de consultations auprès de la population et de l'industrie pour mettre cette nouvelle loi en application; en découlera alors un nouveau cadre réglementaire plus adapté aux réalités d'aujourd'hui.

Le CRTC devra aussi revoir la définition du contenu canadien, alors qu'il sera chargé de réglementer les plateformes de diffusion en continu et de s'assurer qu'elles font la promotion du contenu canadien qui se qualifie<sup>49</sup>. La définition du contenu canadien ayant un effet direct sur l'accès ou non aux différents fonds de financement publics ou privés, le résultat de ces consultations sera certainement scruté à la loupe par l'ensemble des acteurs du paysage médiatique au pays.

De son côté, le gouvernement du Québec se dit prêt à utiliser ses propres outils législatifs pour forcer les grandes plateformes numériques à mettre en valeur les produits culturels québécois<sup>50</sup>.

L'évolution des technologies et les défis de gestion de l'information exigent une plus grande responsabilisation et une transparence absolue dans la façon de traiter les renseignements personnels. La médiatisation récente d'incidents importants concernant des renseignements personnels n'a d'ailleurs fait qu'augmenter la sensibilité du public à cet égard, tout en portant ombrage à la réputation des entreprises victimes de ces incidents. C'est dans ce contexte et à l'instar de plusieurs autres pays que le gouvernement québécois a adopté la Loi 25<sup>51</sup>. Cette loi modernise des dispositions législatives en matière de protection des renseignements personnels. Elle vise aussi à instaurer une nouvelle culture de protection des renseignements personnels et à permettre un meilleur contrôle des individus sur ceux-ci. Télé-Québec est visée par cette législation dont les nouvelles exigences sont échelonnées sur trois ans.

### **La technologie, une demande citoyenne et industrielle**

Dans les dernières années, les grands groupes médiatiques ont dépensé des milliards de dollars pour intégrer de nouveaux systèmes et pour améliorer l'expérience des utilisateurs, ce qui leur a donné accès au marché en plein essor de la diffusion en continu. Tout en adoptant de nouveaux comportements, les consommateurs et consommatrices de médias

48 [https://www.justice.gc.ca/fra/sjc-csj/pl/charte-charter/c11\\_2.html](https://www.justice.gc.ca/fra/sjc-csj/pl/charte-charter/c11_2.html)

49 Pablo Rodriguez promet de revoir les critères de « contenu canadien » en audiovisuel, *L'actualité*, Marie Woolf, le 3 mai 2022

50 Québec n'exclut pas de légiférer pour mettre au pas les géants du Web, Radio-Canada, Jérôme Labbé, 1<sup>er</sup> mars 2023

51 Modernisation de la protection des renseignements personnels

se sont habitués à de nouveaux outils à la pointe de la technologie. Mobilité, interactivité, ludification, technologies immersives, intelligence artificielle et hyperpersonnalisation des contenus n'en sont que quelques exemples.

Mais la transformation numérique ne se limite pas aux comportements de consommation médiatique. Elle se fait également sentir dans les industries créatives et médiatiques. Les technologies de l'infonuagique, de la chaîne de blocs, de l'intelligence artificielle et de la réalité étendue transforment les processus de création et de diffusion. Cet ensemble d'outils aura des répercussions certaines sur notre manière de créer nos œuvres et sur les conditions socioéconomiques de nombreux domaines créatifs<sup>52</sup>.

Ainsi, l'utilisation de l'intelligence artificielle, qui a pour objectif d'accomplir, partiellement ou totalement, des actions qui requièrent habituellement une intervention humaine, permettra dans un proche avenir la production d'une immense quantité de nouveaux contenus<sup>53</sup>. La chaîne de blocs, les contrats intelligents et la désintermédiation pourraient aussi révolutionner la notion de propriété intellectuelle<sup>54</sup>. On assisterait à un véritable changement de paradigme avec une approche plus communautaire de la création.

Pour répondre à cette évolution, Télé-Québec, comme la plupart des entreprises d'ici, se doit d'accélérer l'intégration de la technologie dans ses processus, même si ses ressources financières ne sont pas encore à la hauteur de celles de ses concurrents.

## **CONTEXTE INTERNE - UNE ORGANISATION RÉSILIENTE RICHE DE SES TALENTS**

Pour répondre à tous ces enjeux provenant de l'extérieur, Télé-Québec devra dans les prochaines années se réinventer pour s'adapter à l'évolution des usages, de la technologie, de l'économie et de la réglementation, ce qui ouvrira sans nul doute le chemin vers un avenir captivant.

Résiliente, Télé-Québec pourra compter sur ses nombreuses expertises internes, mais devra également relever trois défis organisationnels majeurs qui concernent ses ressources humaines, financières et technologiques.

### **Un défi d'attraction et de rétention du personnel qualifié**

Les gens qui veulent travailler n'ont jamais eu tant de choix. Un nombre record de postes vacants a été atteint en 2022, si bien qu'au Québec, il dépasse celui des chômeurs. Au troisième trimestre de 2022, le gouvernement dénombrait environ 244 000 postes vacants au Québec, une augmentation de plus de 4 % par rapport à 2021<sup>55</sup>.

Causée en grande partie par le vieillissement de la population<sup>56</sup> et par les départs massifs à la retraite des personnes âgées de 55 ans et plus, la pénurie de main-d'œuvre à l'échelle nationale a entraîné l'émergence d'un marché où les travailleurs jouissent d'un énorme pouvoir sur les employeurs. L'équilibre entre les demandeurs d'emploi et les postes vacants a totalement changé<sup>57</sup>.

Dans ce contexte, Télé-Québec est en concurrence avec de nombreux autres employeurs pour attirer une main-d'œuvre qualifiée. Pour ce faire, la majorité des titres d'emploi ont été révisés en 2022. Malgré les contraintes du cadre public, Télé-Québec a utilisé tous les moyens à sa disposition pour s'assurer de la compétitivité de sa proposition.

52 [Rapport annuel des tendances 2023 – Inspirations pour un avenir collectif – Repousser les frontières de l'industrie des écrans – Fonds des médias du Canada](#)

53 [2023, le début de la fin des réseaux sociaux? par Jeremy Lipp, président et cofondateur de Limber, Siècle Digital, 16 mars 2023](#)

54 [Rapport annuel des tendances 2023 – Inspirations pour un avenir collectif – Repousser les frontières de l'industrie des écrans – Fonds des médias du Canada](#)

55 [Les postes vacants au Québec, Institut de la statistique du Québec, 22 décembre 2022](#)

56 [La pénurie de main-d'œuvre est causée par le vieillissement de la population, Radio-Canada, 24 juillet 2022](#)

57 [La pénurie de main-d'œuvre est causée par le vieillissement de la population, Radio-Canada, 24 juillet 2022](#)

Télé-Québec bénéficie d'un fort taux d'engagement de son personnel, entre 83 et 85 % depuis 2021<sup>58</sup>, ce qui lui procure un certain atout quant à la rétention de sa main-d'œuvre.

Par ailleurs, une refonte de la marque est en cours et inclut un renouvellement de la marque employeur, qui souhaite incarner une vision plus moderne. Dans son *Rapport annuel 2021-2022*, Télé-Québec présente notamment sa volonté de créer un environnement de travail attrayant et flexible, stimulant la créativité et le travail d'équipe, et elle croit détenir la capacité organisationnelle nécessaire<sup>59</sup>. Récemment, l'entreprise a mis sur pied une nouvelle politique de conciliation travail et vie personnelle, ainsi qu'un nouveau programme d'aide aux employés et à la famille. Des actions concrètes sont donc mises sur pied par Télé-Québec pour devenir un employeur plus attractif.

La transformation numérique indispensable à la pérennité et à la compétitivité de l'entreprise exige également une mise à niveau importante des expertises numériques du personnel et des processus internes existants. Télé-Québec travaille donc à gagner de l'agilité dans ses processus en automatisant certaines tâches et processus afin de briser certains silos et de favoriser ainsi une meilleure efficience organisationnelle.

### **Un financement fragilisé**

Télé-Québec dépend à la fois du financement octroyé par le gouvernement du Québec – environ 80 % de ses revenus totaux – et d'un éventail de revenus commerciaux, dont des revenus publicitaires, pour soutenir ses missions auprès du public québécois. Comme tous les autres diffuseurs du pays, privés comme publics, elle bénéficie également des sommes octroyées directement ou indirectement par les fonds privés et publics – comme le Fonds des médias du Canada – ainsi que par les crédits d'impôt accordés aux producteurs indépendants par les gouvernements provincial et fédéral.

La multiplication des plateformes de diffusion a marqué l'ensemble de l'industrie au cours des deux dernières décennies. D'une télévision traditionnelle, Télé-Québec est devenue un diffuseur multiplateforme, linéaire, mais aussi numérique via des sites Internet, des applications numériques, des expériences immersives ou des plateformes de diffusion en ligne. Le maintien de la pertinence et de l'attractivité de toutes ces plateformes nécessite des investissements importants en mise en place, en coûts de licence multiplateforme, en découvrabilité<sup>60</sup>, mais également en maintenance et en amélioration continue.

Dans le même temps, les revenus publicitaires de la télévision traditionnelle demeurent sous pression, car les grands acteurs du numérique accaparent une part de plus en plus grande de ce marché. De plus, Télé-Québec se fait un devoir de proposer une programmation destinée à la jeunesse québécoise dans un environnement sécuritaire et moins commercial.

Les budgets de programmes du Fonds des médias du Canada sont également sous pression en raison de la réduction des dotations des entreprises de distribution de télévision (câble, fibre optique et satellite), qui subissent des baisses substantielles de leurs revenus d'abonnement.

Télé-Québec a aussi subi de nombreuses compressions budgétaires dans la dernière décennie. Les financements additionnels de ces dernières années, ainsi que les gains en efficacité, ont permis de maintenir un équilibre budgétaire, mais aux dépens de la quantité de son offre.

Enfin, l'entreprise a dû faire face comme tous les autres diffuseurs du Québec à une augmentation importante des coûts de contenu, principalement en ce qui concerne la production originale, soit une augmentation de plus de 40 % depuis 2014.

Toutes ces tendances ont entraîné une réduction des investissements de Télé-Québec en programmation, et ce, tant en jeunesse qu'en productions originales destinées au grand public, alors que les multinationales investissaient des milliards de dollars en production de contenus.

58 Panel expérience globale – HEC Montréal

59 Télé-Québec, *Rapport annuel 2021-2022*

60 La découvrabilité d'un contenu dans l'environnement numérique réfère à sa disponibilité en ligne et à sa capacité à être repéré parmi un vaste ensemble d'autres contenus, en particulier par une personne qui n'en faisait pas précisément la recherche – Découvrabilité en ligne des contenus culturels francophones – Ministère de la Culture et des Communications du Québec

Cette réduction d'offres originales québécoises a affecté au fil des années la capacité de l'entreprise à assurer une circulation importante de contenus francophones éducatifs et culturels d'ici pour les publics québécois, dans une période où ces derniers sont inondés de produits étrangers.

Le modèle d'affaires de l'industrie nécessite de se réinventer pour s'adapter à un environnement numérique en constante évolution. Télé-Québec n'y échappe pas et doit innover pour exploiter toutes les occasions d'affaires qui se présentent, dans le respect évidemment de son mandat, de sa mission et de ses valeurs.

### **Une transformation numérique à déployer**

Le ministère de la Cybersécurité et du Numérique du Québec offre aux organismes publics un appui sur le plan des services en infrastructures technologiques et en systèmes de soutien communs permettant notamment de les soutenir dans l'exercice de leurs fonctions et dans leur prestation de services, afin de favoriser leur transformation numérique. Pour Télé-Québec, le ministère demande principalement de rehausser la sécurité de l'information numérique. Comme indiqué précédemment, l'organisation est soumise à la *Loi modernisant des dispositions législatives en matière de protection des renseignements personnels*<sup>61</sup>, laquelle l'oblige à prendre des mesures de protection des renseignements personnels.

Télé-Québec doit aussi répondre aux défis posés par les changements technologiques afin de demeurer un média pertinent et attractif dans un environnement hautement concurrentiel. Bien que l'entreprise ait déjà amorcé sa transformation numérique depuis plusieurs années, l'évolution rapide des habitudes de consommation des citoyens guide d'importantes mutations dans l'environnement technologique, imposant par le fait même la nécessité d'accélérer le rythme des pratiques numériques à Télé-Québec<sup>62</sup>.

L'avenir de l'entreprise passe donc par un investissement croissant dans l'intelligence d'affaires, les applications, les outils technologiques, internes et externes, ainsi que l'intelligence artificielle.

À Télé-Québec, les données propres doivent devenir une ressource clé pour lui permettre de comprendre et d'anticiper les attentes et les besoins de ses publics et d'y répondre, mais aussi d'améliorer la pertinence des contenus et de personnaliser l'expérience utilisateur<sup>63</sup>.

Télé-Québec doit aussi continuer de simplifier et de moderniser son parc applicatif, son infrastructure technologique et ses processus internes. Cela permettra d'allouer plus de ressources afin d'accroître la compétitivité de l'organisation<sup>64</sup>.

L'entreprise devra utiliser et développer davantage d'outils technologiques qui lui permettront de sécuriser et de diversifier les revenus publicitaires tout en soutenant l'évolution du modèle d'affaires, élément essentiel à la réussite de sa transformation numérique<sup>65</sup>.

Enfin, Télé-Québec doit être capable de s'adapter rapidement – et continuellement – aux nouvelles tendances et technologies de la concurrence, voire d'anticiper les mutations de l'industrie, notamment par des « hubs » d'innovation permettant de tester et d'intégrer plus facilement les technologies de demain au cœur même des activités de l'organisation. Ce degré d'agilité requiert d'importants efforts organisationnels de transformation et une structure plus fluide, qui ne sont pas nécessairement intrinsèques au modèle des organismes publics traditionnels régis par des règles et des pratiques gouvernementales parfois limitatives<sup>66</sup>.

Si la révolution industrielle a permis de mécaniser le travail physique, la révolution numérique automatise maintenant le travail cognitif<sup>67</sup>.

61 [Modernisation de la protection des renseignements personnels](#)

62 [Plan de transformation numérique de Télé-Québec 2023-2027](#)

63 [Plan de transformation numérique de Télé-Québec 2023-2027](#)

64 [Plan de transformation numérique de Télé-Québec 2023-2027](#)

65 [Plan de transformation numérique de Télé-Québec 2023-2027](#)

66 [Plan de transformation numérique de Télé-Québec 2023-2027](#)

67 [Rapport annuel des tendances 2023 – L'intelligence artificielle générative – Fonds des médias du Canada](#)

## CHOIX STRATÉGIQUES

C'est en tenant compte de ces forces externes et internes, et en plaçant le citoyen au centre de nos réflexions, que Télé-Québec souhaite se transformer pour demeurer concurrentielle dans un univers numérique et renforcer l'engagement des publics en leur offrant davantage de moyens de profiter de nos contenus, grâce à un éventail plus large de formats, de plateformes et d'expériences.

Depuis plusieurs années, Télé-Québec contribue aussi à intégrer le développement durable à ses activités. Elle a notamment mis en œuvre des plans d'action qui lui ont permis de positionner le développement durable comme un élément incontournable de gouvernance et, par ses contenus et ses partenariats, d'intégrer les principes de développement durable et de renforcer l'accès et la participation à la vie culturelle. Dans le plan stratégique 2023-2027, plusieurs enjeux, orientations et objectifs s'inspirent des principes de développement durable, qui sont énumérés directement au plan.





## ENJEU STRATÉGIQUE 1

### **Un média québécois pertinent dans une société mondialisée en perpétuelle évolution**

La mondialisation apporte de nombreux défis dans le domaine culturel, et les diffuseurs québécois comme Télé-Québec doivent redoubler d'efforts pour demeurer pertinents et attractifs. La proximité de la société québécoise avec une culture mondiale et des contenus anglophones représente un enjeu majeur. C'est particulièrement vrai chez les jeunes, principal public cible du diffuseur. Pour réaliser pleinement sa mission, il devra donc miser sur l'attractivité de ses contenus, tant pour la jeunesse et les familles que pour les différentes communautés socioculturelles et le marché international. La collaboration avec les créateurs d'ici et la quête de nouveaux référents communs guideront les actions à poser pour faire rayonner la culture audiovisuelle québécoise et positionner Télé-Québec comme la référence dans ce secteur d'activité.



#### **DÉVELOPPEMENT DURABLE**

**Accès au savoir**

**Protection du patrimoine culturel**

**Participation et engagement**

**Équité et solidarité sociale**

**Efficacité économique**



## ORIENTATION 1

### Contribuer à enraciner la jeunesse dans la culture et les valeurs québécoises tout en favorisant l'évolution d'une nouvelle génération citoyenne ouverte sur le monde, ses cultures et sa diversité

La jeunesse québécoise forme une nouvelle génération ouverte sur le monde. Pour remplir son mandat tout en suscitant l'engagement des jeunes, Télé-Québec doit proposer des contenus qui tiennent compte de leur évolution. Le diffuseur souhaite conserver sa pertinence auprès des jeunes générations de toutes les régions du Québec en répondant à leurs attentes et à leurs besoins dans un contexte qui évolue rapidement. Télé-Québec devra miser sur des contenus qui reflètent à la fois les identités québécoises d'aujourd'hui et le monde de demain.

#### OBJECTIF 1.1

##### Engager les enfants et les jeunes à travers des contenus qui les représentent via une offre adaptée à leurs habitudes de consommation

Télé-Québec compte sur des équipes spécialisées en jeunesse et continuera de miser sur ses forces pour rester une référence auprès des enfants et des jeunes. Afin de poursuivre sa mission et de favoriser l'engagement de ceux-ci envers la marque, Télé-Québec vise le développement de contenus dans lesquels ils se sentent représentés. Les enfants sont attirés par des contenus captivants, adaptés à leur réalité et qui représentent bien leur mode de vie. Télé-Québec pourra valider l'engagement de la jeunesse en mesurant des données telles que la durée d'écoute totale des contenus jeunesse sur toutes ses plateformes.

INDICATEUR	CIBLE 2023 ■ 2024	CIBLE 2024 ■ 2025	CIBLE 2025 ■ 2026	CIBLE 2026 ■ 2027
1 Nombre total d'heures d'écoute mensuelle des contenus jeunesse sur les plateformes de Télé-Québec (traditionnelles et numériques)	8,14 millions d'heures	8,30 millions d'heures	8,47 millions d'heures	8,64 millions d'heures

#### OBJECTIF 1.2

##### Devenir une destination de choix pour les jeunes publics et leur famille

Télé-Québec est déjà la première référence pour les familles, et elle entend bien continuer de faire valoir son expertise avec des contenus qui encadrent le développement de l'enfance, mais aussi avec des contenus qui plaisent aux jeunes et qui rapprochent les générations. En plus des familles francophones, le diffuseur souhaite également se positionner favorablement auprès des familles immigrantes, qui représentent une part croissante de la population. Ainsi, l'inclusion des nouveaux arrivants, la francisation et l'intégration culturelle des plus jeunes constituent des piliers stratégiques sur lesquels Télé-Québec pourra miser pour aller plus loin.

INDICATEUR	CIBLE 2023 ■ 2024	CIBLE 2024 ■ 2025	CIBLE 2025 ■ 2026	CIBLE 2026 ■ 2027
2 Proportion de recommandation	s.o.	53 %	s.o.	54 %



## ORIENTATION 2

### Réunir les citoyens et les citoyennes autour de référents communs qui célèbrent leurs identités et la langue française

À l'image de *Passe-Partout*, qui a connu une popularité multigénérationnelle, la création de nouveaux référents communs permet non seulement de susciter un engouement autour du média, mais aussi de construire l'identité nationale des jeunes et des moins jeunes. Des références communes qui célèbrent la langue française et l'identité québécoise dans ses multiples facettes contribuent donc à la mission de promotion de la culture francophone remplie par Télé-Québec.

#### OBJECTIF 2.1

##### Rassembler la population du Québec, dont les personnes immigrantes, autour d'expériences audacieuses, divertissantes et qui mettent en valeur la langue française

Créer des référents communs permettra à Télé-Québec de se positionner auprès du grand public, y compris les personnes immigrantes. Pour réellement rapprocher la population, le contenu francophone doit se démarquer et être audacieux et divertissant. Malgré le fait que Télé-Québec souhaite toujours maximiser le nombre d'heures d'écoute dans l'ensemble de la population, l'entreprise prévoit leur décroissance en raison d'un investissement à la baisse et fortement affecté par l'inflation.

INDICATEUR	CIBLE 2023 = 2024	CIBLE 2024 = 2025	CIBLE 2025 = 2026	CIBLE 2026 = 2027
3 Nombre total d'heures d'écoute mensuelle de tous les contenus sur les plateformes de Télé-Québec (traditionnelles et numériques)	22,25 millions d'heures	21,57 millions d'heures	20,94 millions d'heures	20,36 millions d'heures

#### OBJECTIF 2.2

##### Augmenter la portée des contenus régionaux sur toutes les plateformes

Refléter les réalités régionales constitue l'un des piliers du mandat de Télé-Québec, qui entend bien miser sur des contenus régionaux de qualité, notamment en continuant de s'appuyer sur La Fabrique culturelle, un précieux outil de rayonnement pour la culture et le territoire québécois. Augmenter la portée des contenus régionaux sur toutes les plateformes permettra de rejoindre un public encore plus vaste, tout en favorisant la connexion de la population du Québec à ses régions.

INDICATEUR	CIBLE 2023 = 2024	CIBLE 2024 = 2025	CIBLE 2025 = 2026	CIBLE 2026 = 2027
4 Nombre total d'heures d'écoute mensuelle de tous les contenus régionaux sur les plateformes de Télé-Québec (traditionnelles et numériques)	1,45 million d'heures	1,52 million d'heures	1,54 million d'heures	1,6 million d'heures



## ORIENTATION 3

### Propulser la culture québécoise avec l'apport de l'industrie culturelle et de ses talents créatifs

L'industrie culturelle et ses talents créatifs constituent une richesse indiscutable du paysage culturel québécois; ils jouent un rôle central dans le rayonnement de la culture.

En proposant aux différents publics une variété de contenus et de formats produits ici, et aux partenaires culturels une vitrine supplémentaire, Télé-Québec agit comme un levier pour l'industrie et ses créateurs, tout en enrichissant son offre de contenus pertinents et audacieux. C'est donc dans un fort esprit collaboratif que s'inscrit cette volonté de soutenir l'industrie culturelle et ses nombreux artistes.

Dans les limites de son budget, Télé-Québec mettra tout en œuvre pour freiner les effets de l'inflation sur les coûts, ainsi que sur le nombre d'heures de productions originales.

#### OBJECTIF 3.1

##### Valoriser la création québécoise et ses œuvres à travers une offre attrayante multiformat pour tous les publics

Le Québec regorge de talents à la recherche d'une tribune et d'occasions de se réaliser. Télé-Québec souhaite mettre à l'avant-scène les créatrices et les créateurs d'ici, ainsi que les œuvres qui n'ont pas encore vu le jour. Plusieurs formats seront utilisés en vue de créer un engagement auprès de tous les publics. Télé-Québec est donc déterminée à offrir le maximum d'heures de productions originales à ses publics. Toutefois, elle doit tenir compte de l'inflation des coûts de production qu'elle ne contrôle pas, ainsi que de la non-reconduction de deux mesures budgétaires totalisant près de 10 millions de dollars dans les deux prochaines années.

INDICATEUR	CIBLE 2023 ■ 2024	CIBLE 2024 ■ 2025	CIBLE 2025 ■ 2026	CIBLE 2026 ■ 2027
5 Nombre total d'heures de contenus de productions originales audio et vidéo	590	505	455	450

#### OBJECTIF 3.2

##### Contribuer à l'enrichissement de l'écosystème culturel, éducatif et social du Québec

En investissant dans les productions québécoises, Télé-Québec contribue à la vitalité de l'industrie québécoise de la production indépendante et à la formation de nombreux talents, qu'ils œuvrent à l'écran, sur les plateaux de tournage ou en postproduction.

INDICATEUR	CIBLE 2023 ■ 2024	CIBLE 2024 ■ 2025	CIBLE 2025 ■ 2026	CIBLE 2026 ■ 2027
6 Retombées économiques générées par les investissements en productions originales	93 M\$	84 M\$	76 M\$	75 M\$

#### OBJECTIF 3.3

##### Participer au rayonnement des contenus audiovisuels québécois à l'extérieur du Québec

Télé-Québec voit grand pour les talents québécois et souhaite poursuivre ses efforts pour valoriser les œuvres d'ici à l'extérieur du Québec. Les autres marchés francophones représentent une cible judicieuse pour le développement de nouveaux partenariats ou la réalisation de ventes extérieures de contenus audiovisuels.

INDICATEUR	CIBLE 2023 ■ 2024	CIBLE 2024 ■ 2025	CIBLE 2025 ■ 2026	CIBLE 2026 ■ 2027
7 Nombre de projets créatifs exposés à l'extérieur du Québec	23	24	26	27



## **ENJEU STRATÉGIQUE 2**

### **Une organisation qui accélère le virage numérique pour relever le défi de la fragmentation des publics et des plateformes**

Alors que le modèle d'affaires évolue vers d'autres supports d'écoute et que la compétition mondiale s'intensifie, un virage numérique majeur s'impose. Télé-Québec a déjà posé des actions en ce sens, offrant des plateformes de diffusion en ligne qui se distinguent d'ailleurs de celles des concurrents par leur gratuité. Le virage numérique suppose non seulement la mise en œuvre de nouvelles stratégies, mais aussi une transformation de l'organisation et une évolution de son modèle d'affaires, le tout en respectant son mandat, sa mission et ses valeurs.



#### **DÉVELOPPEMENT DURABLE**

**Efficacité économique**

**Accès au savoir**

**Production et consommation responsables**

**Protection du patrimoine culturel**

**Participation et engagement**

**Subsidiarité**



## ORIENTATION 4

### Aller à la rencontre des publics en rendant nos contenus et nos services disponibles là où les publics les consomment et interagissent

La multiplication des plateformes et des lieux d'interaction pose des défis pour les médias québécois qui souhaitent interagir avec leurs publics. Capter et retenir l'attention de ces derniers pour fidéliser l'auditoire demande des actions concrètes et des stratégies axées sur la découvrabilité et la création d'expériences personnalisées. En d'autres termes, les publics doivent pouvoir découvrir les contenus de Télé-Québec en ligne ou dans les lieux d'échange et y accéder aisément. Pour rejoindre l'auditoire, il faut se trouver aux bons endroits et être accessible.

#### OBJECTIF 4.1

##### Accroître et modeler nos capacités à rejoindre nos publics là où ils sont

Bien que Télé-Québec ait entamé son virage numérique, le défi actuel réside dans la découvrabilité de ses contenus à une ère où les plateformes se multiplient. Le média en est à ses premiers pas, mais il s'apprête à adopter de meilleures stratégies et pratiques en la matière pour mieux rejoindre ses publics, notamment en investissant dans de nouvelles plateformes ainsi qu'en développant de nouvelles stratégies sur les réseaux sociaux.

INDICATEUR	CIBLE 2023 ■ 2024	CIBLE 2024 ■ 2025	CIBLE 2025 ■ 2026	CIBLE 2026 ■ 2027
<b>8</b> Proportion d'utilisateur (-trice)s / visiteur(-euse)s Web provenant de la découvrabilité	34 %	36 %	40 %	40 %

#### OBJECTIF 4.2

##### Faire vivre des expériences personnalisées favorisant la découverte et l'accessibilité de nos contenus

Pour se positionner favorablement face à la concurrence, la personnalisation du parcours et des contenus proposés est une stratégie clé. Elle tient compte des attentes des publics cibles et de leurs goûts individuels pour les aider à naviguer dans un océan de contenus et trouver ce qui leur plaît réellement. En proposant un parcours personnalisé à ses publics, Télé-Québec favorise l'expérience vécues par les usagers et usagères à l'occasion de leurs contacts avec les différents produits de la marque.

INDICATEUR	CIBLE 2023 ■ 2024	CIBLE 2024 ■ 2025	CIBLE 2025 ■ 2026	CIBLE 2026 ■ 2027
<b>9</b> Amélioration de l'expérience d'utilisation sur toutes les plateformes	S.O.	+2 %	S.O.	+2 %



## ORIENTATION 5

### Transformer l'organisation et les métiers qui la composent en s'appuyant sur la richesse de ses talents et de son savoir-faire

Le virage numérique joue un rôle capital pour mieux rejoindre les publics du média. Pour mener les changements de front, une transformation de l'organisation et de sa structure s'impose, puisqu'il s'agit d'instaurer des changements majeurs de stratégie et de modes de diffusion. Télé-Québec devra pouvoir s'appuyer sur les savoir-faire et les talents de son équipe pour répondre aux enjeux de transformation de l'organisation et de fragmentation des publics. Il sera donc impératif de développer les compétences du personnel actuel et d'attirer de nouveaux talents pour mener ces objectifs à bien.

#### OBJECTIF 5.1

##### Se doter d'une main-d'œuvre et de compétences nécessaires à la transformation de l'organisation, dans une industrie hautement concurrentielle

La transformation numérique d'une organisation exige des compétences numériques à la hauteur des ambitions de la marque. Télé-Québec mise sur l'engagement de son personnel et le développement de ses compétences numériques pour optimiser ses ressources à l'interne et générer plus de revenus numériques. Le déploiement d'un plan de transformation organisationnelle aidera à la réalisation de cet objectif.

INDICATEURS	CIBLE 2023 = 2024	CIBLE 2024 = 2025	CIBLE 2025 = 2026	CIBLE 2026 = 2027
<b>10</b> Taux d'engagement organisationnel ▶	83 %	83,5 %	84 %	84,5 %
<b>11</b> Déploiement du plan de transformation organisationnelle ▶	10 %	40 %	65 %	80 %



## ORIENTATION 6

### Faire évoluer notre modèle d'affaires tout en restant fidèles à notre mandat et à nos valeurs

Tout en préservant son identité, Télé-Québec fera les changements qui s'imposent pour favoriser sa transformation numérique. Puisque le média souhaite adopter un modèle hybride de présentation télévisée (linéaire) et numérique, le modèle d'affaires devra être repensé en conséquence. Les enjeux de financement ainsi que l'image de marque de Télé-Québec sont eux aussi au cœur des préoccupations, puisque les revenus autonomes sont en partie menacés par le transfert du linéaire au numérique.

#### OBJECTIF 6.1

##### Optimiser nos sources de financement pour faire évoluer le modèle hybride numérique et traditionnel

Le financement de Télé-Québec est fragile, et l'ampleur du projet de rejoindre tous les publics occasionnera des enjeux sur ce plan. Pour mieux soutenir ce modèle hybride, varier les sources de revenus sera à la base de l'évolution du modèle d'affaires de Télé-Québec. Le diffuseur visera notamment une hausse de ses revenus numériques.

INDICATEURS	CIBLE 2023 = 2024	CIBLE 2024 = 2025	CIBLE 2025 = 2026	CIBLE 2026 = 2027
<b>12</b> Pourcentage d'augmentation des revenus numériques	5%	5%	10%	12%
<b>13</b> Ratio d'investissements dédiés aux plateformes numériques / les utilisateur(-trice)s numériques	1,18	1,16	1,13	1,10

#### OBJECTIF 6.2

##### Développer une stratégie de marque forte et une proposition de valeur engageante pour l'ensemble de la population québécoise

La valeur et la pertinence de la marque est au cœur des choix quotidiens des consommateurs et des consommatrices d'aujourd'hui. Dans un contexte de fragmentation de la consommation, non seulement la marque doit être significative pour eux, mais elle doit être associée à des valeurs importantes et reconnues à travers ses points de contact, les contenus qu'elle propose, les produits qu'elle développe, son discours public et son engagement citoyen. La marque partage ainsi avec ses publics des valeurs communes qui sont fortement endossées par son personnel, ses clients commerciaux et ses partenaires d'affaires. Pour maintenir et renforcer cette force déjà présente dans son organisation, Télé-Québec travaillera activement sur le renouvellement de son image de marque ainsi que sur une proposition de valeur forte et unique.

INDICATEUR	CIBLE 2023 = 2024	CIBLE 2024 = 2025	CIBLE 2025 = 2026	CIBLE 2026 = 2027
<b>14</b> Indice de perception de la marque	s.o.	7,5	s.o.	7,6



## **ENJEU STRATÉGIQUE 3**

### **La technologie et l'innovation comme vecteurs organisationnels de croissance afin de demeurer concurrentiel relativement aux changements du marché et aux nouvelles technologies**

Pour assurer sa croissance, Télé-Québec devra miser sur une importante transformation numérique et sur l'innovation. L'exploitation des nouvelles technologies, la modernisation de l'infrastructure ainsi que l'instauration d'une culture d'innovation permettront à l'organisation de répondre à ces enjeux tout en améliorant sa productivité.



#### **DÉVELOPPEMENT DURABLE**

**Efficacité économique**

**Accès au savoir**

**Production et consommation responsables**

**Participation et engagement**

**Subsidiarité**



## ORIENTATION 7

### Actualiser l'architecture technologique et les processus internes pour accroître l'efficacité organisationnelle et l'intelligence d'affaires

Les principes directeurs qui guident la transformation numérique d'un diffuseur doivent être axés sur l'agilité, l'innovation, l'utilisation de la donnée, l'augmentation de la découvrabilité des contenus et le développement de meilleurs outils technologiques internes pour améliorer l'expérience des publics et accroître les revenus numériques. En adoptant ces principes, Télé-Québec pourra répondre aux défis posés par les changements technologiques, s'adapter aux attentes des publics et continuer de remplir sa mission de service public.

#### OBJECTIF 7.1

##### Déployer le plan de transformation numérique

Forte des arguments présentés précédemment, Télé-Québec s'est dotée d'un plan de transformation numérique qu'elle entend mettre en œuvre pour appuyer ce plan stratégique et pour relever les défis du futur au rythme de l'évolution des technologies. Ce plan permettra entre autres de structurer les données actuelles et futures afin de générer de l'information pertinente, d'accroître les capacités de Télé-Québec en intelligence d'affaires et d'optimiser le parc applicatif et les outils internes pour améliorer l'expérience d'utilisation du personnel.

INDICATEUR	CIBLE 2023 ■ 2024	CIBLE 2024 ■ 2025	CIBLE 2025 ■ 2026	CIBLE 2026 ■ 2027
15 Avancement du plan de transformation numérique ▶	10 %	40 %	65 %	80 %



## ORIENTATION 8

### Miser sur l'innovation et la créativité pour créer de la valeur et assurer la croissance

Afin de demeurer concurrentielle et d'assurer sa croissance, Télé-Québec cherche à moderniser sa culture d'entreprise pour mieux anticiper l'évolution des habitudes de consommation de ses publics et les transformations de son industrie plutôt que les subir. En fonction des moyens qui lui seront accordés, l'organisation souhaite pouvoir intégrer une culture axée sur l'innovation et la créativité, notamment en tirant profit au maximum des nouvelles technologies. Elle aspire ainsi à améliorer sa rapidité et son efficacité organisationnelle.

#### OBJECTIF 8.1

##### Privilégier l'intégration des nouvelles technologies pour améliorer l'efficacité organisationnelle et l'innovation

Pour innover, adopter une culture d'innovation est la clé. Télé-Québec souhaite mettre en place de nouvelles structures qui favorisent l'innovation transversale, la communication et le partage de l'information. Ce faisant, l'organisation opte pour une vision plus moderne où le personnel est motivé par le projet d'entreprise. Un groupe d'innovation est actuellement mis en place pour entreprendre des changements d'envergure à tous les niveaux au sein de l'entreprise afin de la moderniser.

INDICATEUR	CIBLE 2023 ■ 2024	CIBLE 2024 ■ 2025	CIBLE 2025 ■ 2026	CIBLE 2026 ■ 2027
16 Nombre total d'heures générées pour la création de valeur et d'innovation ▶	1 500	3 000	750	750



**PLAN STRATÉGIQUE 2023 2027**  
TABLEAU SYNOPTIQUE

**MISSION**

Télé-Québec a pour objet d'exploiter une entreprise de télédiffusion éducative et culturelle afin d'assurer, par tout mode de diffusion, l'accessibilité du public à ses contenus en français. 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.

**VISION**

Pour vous. Partout. Télé-Québec enrichit le Québec d'expériences créatives, sources d'épanouissement et de bonheur.

**VALEURS**

Travail d'équipe  
Responsabilisation  
Innovation  
Intégrité  
Pertinence  
Engagement

**ENJEU STRATÉGIQUE 1**

**Un média public québécois pertinent dans une société mondialisée en perpétuelle évolution**

ORIENTATIONS		OBJECTIFS		INDICATEURS		CIBLE 2023 ■ 2024	CIBLE 2024 ■ 2025	CIBLE 2025 ■ 2026	CIBLE 2026 ■ 2027
1	Contribuer à enraciner la jeunesse dans la culture et les valeurs québécoises tout en favorisant l'évolution d'une nouvelle génération citoyenne ouverte sur le monde, ses cultures et sa diversité	1.1	Engager les enfants et les jeunes à travers des contenus qui les représentent via une offre adaptée à leurs habitudes de consommation	1	Nombre total d'heures d'écoute mensuelle des contenus jeunesse sur les plateformes de Télé-Québec (traditionnelles et numériques)	8,14 millions d'heures	8,30 millions d'heures	8,47 millions d'heures	8,64 millions d'heures
		1.2	Devenir une destination de choix pour les jeunes publics et leur famille	2	Proportion de recommandation	s.o.	53 %	s.o.	54 %
2	Réunir les citoyens et les citoyennes autour de référents communs qui célèbrent leurs identités et la langue française	2.1	Rassembler la population du Québec, dont les personnes immigrantes, autour d'expériences audacieuses, divertissantes et qui mettent en valeur la langue française	3	Nombre total d'heures d'écoute mensuelle de tous les contenus sur les plateformes de Télé-Québec (traditionnelles et numériques)	22,25 millions d'heures	21,57 millions d'heures	20,94 millions d'heures	20,36 millions d'heures
		2.2	Augmenter la portée des contenus régionaux sur toutes les plateformes	4	Nombre total d'heures d'écoute mensuelle de tous les contenus régionaux sur les plateformes de Télé-Québec (traditionnelles et numériques)	1,45 million d'heures	1,52 million d'heures	1,54 million d'heures	1,6 million d'heures
3	Propulser la culture québécoise avec l'apport de l'industrie culturelle et de ses talents créatifs	3.1	Valoriser la création québécoise et ses œuvres à travers une offre attrayante multiformat pour tous les publics	5	Nombre total d'heures de contenus de productions originales audio et vidéo	590	505	455	450
		3.2	Contribuer à l'enrichissement de l'écosystème culturel, éducatif et social du Québec	6	Retombées économiques générées par les investissements en productions originales	93 M\$	84 M\$	76 M\$	75 M\$
		3.3	Participer au rayonnement des contenus audiovisuels québécois à l'extérieur du Québec	7	Nombre de projets créatifs exposés à l'extérieur du Québec	23	24	26	27

**DÉVELOPPEMENT DURABLE**

Accès au savoir | Protection du patrimoine culturel | Participation et engagement | Équité et solidarité sociale | Efficacité économique

**ENJEU STRATÉGIQUE 2**

**Une organisation qui accélère le virage numérique pour relever le défi de la fragmentation des publics et des plateformes**

ORIENTATIONS		OBJECTIFS		INDICATEURS		CIBLE 2023 ■ 2024	CIBLE 2024 ■ 2025	CIBLE 2025 ■ 2026	CIBLE 2026 ■ 2027
4	Aller à la rencontre des publics en rendant nos contenus et nos services disponibles là où les publics les consomment et interagissent	4.1	Accroître et modeler nos capacités à rejoindre nos publics là où ils sont	8	Proportion d'utilisateur(-trice)s / visiteur(-euse)s Web provenant de la découvrabilité	34 %	36 %	40 %	40 %
		4.2	Faire vivre des expériences personnalisées favorisant la découverte et l'accessibilité de nos contenus	9	Amélioration de l'expérience d'utilisation sur toutes les plateformes	s.o.	+2 %	s.o.	+2 %
5	Transformer l'organisation et les métiers qui la composent en s'appuyant sur la richesse de ses talents et de son savoir-faire	5.1	Se doter d'une main-d'œuvre et de compétences nécessaires à la transformation de l'organisation, dans une industrie hautement concurrentielle	10	Taux d'engagement organisationnel	83 %	83,5 %	84 %	84,5 %
		5.2	Se doter d'outils et de technologies nécessaires à la transformation de l'organisation, dans une industrie hautement concurrentielle	11	Déploiement du plan de transformation organisationnelle	10 %	40 %	65 %	80 %
6	Faire évoluer notre modèle d'affaires tout en restant fidèles à notre mandat et à nos valeurs	6.1	Optimiser nos sources de financement pour faire évoluer le modèle hybride numérique et traditionnel	12	Pourcentage d'augmentation des revenus numériques	5 %	5 %	10 %	12 %
		6.2	Développer une stratégie de marque forte et une proposition de valeur engageante pour l'ensemble de la population québécoise	13	Ratio d'investissements dédiés aux plateformes numériques / les utilisateur(-trice)s numériques	1,18	1,16	1,13	1,10
				14	Indice de perception de la marque	s.o.	7,5	s.o.	7,6

**DÉVELOPPEMENT DURABLE**

Efficacité économique | Accès au savoir | Production et consommation responsables | Protection du patrimoine culturel | Participation et engagement | Subsidiarité

**ENJEU STRATÉGIQUE 3**

**La technologie et l'innovation comme vecteurs organisationnels de croissance afin de demeurer concurrentiel face aux changements du marché et aux nouvelles technologies**

ORIENTATIONS		OBJECTIFS		INDICATEURS		CIBLE 2023 ■ 2024	CIBLE 2024 ■ 2025	CIBLE 2025 ■ 2026	CIBLE 2026 ■ 2027
7	Actualiser l'architecture technologique et les processus internes pour accroître l'efficacité organisationnelle et l'intelligence d'affaires	7.1	Déployer le plan de transformation numérique	15	Avancement du plan de transformation numérique	10 %	40 %	65 %	80 %
8	Miser sur l'innovation et la créativité pour créer de la valeur et assurer la croissance	8.1	Privilégier l'intégration des nouvelles technologies pour améliorer l'efficacité organisationnelle et l'innovation	16	Nombre total d'heures générées pour la création de valeur et d'innovation	1500	3000	750	750

**DÉVELOPPEMENT DURABLE**

Efficacité économique | Accès au savoir | Production et consommation responsables | Participation et engagement | Subsidiarité

