



Télé-Québec

■ **PLAN STRATÉGIQUE**
2009-2012

■ TABLE DES MATIÈRES

I — Présentation du plan stratégique 2009-2010	2
II — Synthèse du plan stratégique 2009-2012	12
III — Enjeux, orientations, axes d'intervention, objectifs, indicateurs et cibles	15



■ PRÉSENTATION DU PLAN STRATÉGIQUE 2009-2012

L'exercice qui conduit à l'adoption d'un plan stratégique triennal est fondamental pour toute entreprise. C'est le moment de faire un bilan des dernières années parcourues, de jeter un regard lucide sur son environnement et de choisir les orientations qu'elle compte privilégier pour les années qui suivront.

Un plan triennal permet aussi de fixer un cadre pour établir des plans d'action, mettre en place des stratégies et évaluer les progrès réalisés et les résultats obtenus.

Il doit non seulement indiquer une direction à suivre, mais aussi être stimulant pour l'organisation, motivant pour les employés et réaliste quant à son potentiel de réussite. Il doit fixer des objectifs ambitieux mais atteignables en trois ans, ou à tout le moins dans une perspective à moyen terme. Un tel plan, pour être porteur de succès, doit aussi se gagner l'adhésion de l'ensemble des membres de l'organisation, du gouvernement, son principal bailleurs de fonds, et de toute la communauté qu'elle dessert. Enfin, si un plan stratégique doit indiquer la direction à prendre, il ne doit pas devenir un frein à l'adaptabilité et à la flexibilité nécessaires à l'organisation pour saisir les occasions qui se présentent à elle et, s'il y a lieu, modifier la gouverne en réponse à des changements majeurs et imprévus dans l'environnement.

■ PRÉSENTATION DU PLAN STRATÉGIQUE 2009-2012

Une période charnière pour Télé-Québec

Le plan triennal 2009-2012 arrive à une période charnière pour Télé-Québec. En effet, alors qu'elle sort à peine d'une phase intense de transformation et de modernisation effectuées à la suite du rapport Bédard et des orientations fixées par la ministre Line Beauchamp en février 2006, Télé-Québec doit envisager son avenir à un moment où toute l'industrie de la télévision vit une grande période d'incertitude et de remise en question.

Au terme des trois dernières années, qui ont été marquées par une restructuration majeure à l'interne, Télé-Québec a enfin atteint un certain point d'équilibre à la fois dans sa modernisation, dans ses relations de travail, dans son développement et dans ses partenariats. Quelques indicateurs permettent d'apprécier le chemin parcouru :

- le processus de modernisation est très avancé et s'est déroulé de façon harmonieuse;
- des conventions collectives d'une durée de cinq ans ont été signées en 2006;
- les parts de marché ont atteint l'objectif annuel fixé à 3,5 % (une augmentation de 35 % en trois ans), et la portée atteint maintenant 64 % des téléspectateurs francophones du Québec;
- des projets importants d'immobilisation ont été menés à terme avec succès et de nombreux autres en cours ou à venir;
- les revenus publicitaires dépasseront les 10 M\$ en 2008-2009, un net progrès sur les années précédentes;
- en 2008, Télé-Québec est devenue le partenaire principal de Canal Savoir avec pour mandat de revitaliser la chaîne en trois ans;
- enfin, après avoir subi une réduction importante de son enveloppe au Fonds canadien de télévision, Télé-Québec a réussi à la faire porter à 7,7 M\$ pour 2009-2010, soit une augmentation de 26 % sur l'année précédente.

■ PRÉSENTATION DU PLAN STRATÉGIQUE 2009-2012

Toutefois, durant cette même période de trois ans, l'industrie de la télévision a fait face à des transformations et des défis majeurs dont certains peuvent avoir des conséquences importantes sur l'avenir de Télé-Québec.

1. La prolifération des chaînes spécialisées, déjà marquée au cours des dix dernières années, continue de s'accroître avec la création de chaînes nouvelles et l'augmentation de la pénétration des services par câble ou par satellite. Les revenus de redevances croissent plus rapidement que les subventions publiques et les revenus de publicité, les chaînes spécialisées font l'envie des chaînes généralistes, qui aspirent elles aussi à des revenus réguliers et garantis de la part des distributeurs.
2. Même si les modèles traditionnels en télévision dominent encore, les nouvelles technologies numériques changent les aspirations des consommateurs non seulement en ce qui a trait à la flexibilité, mais aussi quant à l'instantanéité, à la mobilité et à l'interactivité. Ces nouvelles technologies sont particulièrement attrayantes pour les jeunes, mais elles gagnent du terrain dans l'ensemble de la population. Or, ces nouvelles technologies profitent davantage aux distributeurs et aux agrégateurs qu'aux télédiffuseurs et aux producteurs de contenus, car elles génèrent des coûts non compensés par des revenus équivalents.
3. Parallèlement à cette évolution vers la flexibilité, la mobilité et le réseautage, la popularité du grand écran et de la HD ainsi que la diffusion numérique entraînent des coûts que les télédiffuseurs ne veulent pas assumer malgré la décision du gouvernement fédéral selon laquelle tout signal analogique doit être remplacé par un signal numérique en août 2011. Les grands joueurs de l'industrie se refusent à engager de tels investissements sans retour, ils proposent diverses solutions hybrides. La position du CRTC à ce propos est ambiguë et, faute de solution, il a choisi de renouveler les licences des grandes chaînes généralistes pour une période n'excédant pas deux ans en attendant d'y voir plus clair.

■ PRÉSENTATION DU PLAN STRATÉGIQUE 2009-2012

4. Pendant ce temps, nous assistons tant du côté anglophone que du côté francophone à une consolidation de l'industrie en grands conglomerats intégrés regroupant à la fois télévisions conventionnelle et spécialisée, radios, Internet, câblodistributeurs, satellites, presse écrite ou toute combinaison de ces entités. Dans le marché francophone, trois groupes dominent : Quebecor Media est le plus important avec journaux, télévisions généraliste et spécialisée, Internet, vidéo sur demande, maisons d'édition, distributeur et détaillants de disques et DVD, entreprise de câblodistribution et maisons de production. Un groupe important mais loin derrière, Astral chapeaute un bon nombre de radios, de chaînes spécialisées, de plateformes internet et l'affichage. Radio-Canada compte pour sa part radios, télévisions généraliste et spécialisée et plate-forme Internet. Astral et Radio-Canada ne possèdent toutefois pas de réseau de distribution par câble ou par satellite. Dans un tel contexte, les petites chaînes indépendantes sont de plus en plus isolées et en compétition, ou encore à la merci des groupes dominants.
5. Nous assistons aussi, sous l'impulsion du gouvernement fédéral et du CRTC, à l'élaboration d'un nouvel environnement réglementaire dont il est difficile à l'heure actuelle d'évaluer les conséquences à venir. Placées sous le signe d'une volonté exprimée de plus grande déréglementation, les nouvelles règles sont encore imprécises et difficiles à prévoir : plus grande liberté des consommateurs dans leur choix de chaînes? plus grande liberté des distributeurs dans l'offre de services et la détermination des prix? nouvelles normes concernant le contenu canadien, la production indépendante, la réglementation ou non d'Internet? nouveau mode de gouvernance et nouveaux critères pour l'attribution des enveloppes au Fonds des médias du Canada?
6. Enfin, il ne faut pas sous-estimer l'impact de la crise économique sur les revenus des télévisions et leur capacité à investir dans un tel climat d'incertitude, que ces revenus proviennent des gouvernements, de la publicité ou de toute autre source.

■ PRÉSENTATION DU PLAN STRATÉGIQUE 2009-2012

Position particulière de Télé-Québec

Dans un tel contexte, Télé-Québec occupe une position particulière.

1. Elle fait partie du groupe des télévisions dites généralistes ou conventionnelles, mais elle est dotée d'un mandat particulier, ne présente pas d'émission de sport ne possède pas de salle de nouvelles et ayant une forte concentration de sa programmation destinée aux enfants.
2. Par sa programmation, c'est une télévision semi-spécialisée dont les parts de marché sont semblables à certaines chaînes spécialisées. Contrairement à ces dernières toutefois, elle ne reçoit pas de redevances et ne bénéficie pas d'économies d'échelle associées à un conglomérat, ni des conditions plus avantageuses consenties par les associations d'auteurs ou de comédiens.
3. C'est une télévision publique financée par l'État et dont les subventions au fonctionnement en dollars courants ne sont pas supérieures à ce qu'elles étaient en 1983, il y a 26 ans de cela.
4. Il s'agit d'une société d'État qui évolue dans un environnement privé commercial, mais qui fonctionne sous un régime de gestion et de contraintes fixé par le gouvernement pour ses ministères.
5. C'est également un organisme provincial soumis à des lois et des réglementations fédérales et qui reçoit sa licence du Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes, le CRTC.
6. Enfin, pour la presque totalité de sa programmation, Télé-Québec dépend de producteurs indépendants qui reçoivent une grande partie de leur financement de fonds publics, mais qui demeurent les seuls propriétaires de la totalité des droits d'exploitation.

En bout de ligne, sa petite taille, son mandat de télévision éducative et culturelle, ainsi que son statut de société d'État provinciale font qu'elle est souvent ignorée dans les grands débats qui secouent l'industrie, alors que Radio-Canada est souvent perçue comme la seule télévision publique en opposition au secteur privé. Nous pourrions citer de nombreux exemples de cette réalité.

■ PRÉSENTATION DU PLAN STRATÉGIQUE 2009-2012

Malgré ce qui précède, il faut reconnaître que Télé-Québec jouit de certains avantages dont elle doit tirer parti.

1. Dans ce foisonnement de chaînes et d'options, Télé-Québec détient une image de marque prestigieuse. Réputée auprès des enfants et de leurs parents pour l'excellence de sa programmation jeunesse, elle est aussi reconnue pour la qualité et la diversité de son cinéma, la pertinence de ses magazines et de ses documentaires, l'intégrité et la qualité de sa programmation en général, même si on lui reproche parfois un certain manque de légèreté. Elle est aussi perçue comme la télévision qui fait une place à la relève et qui reflète de manière réaliste la vie des Québécois, ce qui contribue à en faire un point d'identification et d'ancrage pour le téléspectateur.
2. Contrairement aux chaînes spécialisées, Télé-Québec dispose de bureaux établis dans neuf régions du Québec. Elle fait aussi partie d'un vaste réseau d'organismes culturels et est engagée dans de nombreux partenariats tant éducatifs que culturels. De plus, en 2008, le partenariat avec Canal Savoir a permis d'accroître son implication dans toutes les régions de la province. Toutefois, des ressources insuffisantes en région — compte tenu de l'étendue et de la diversité du territoire — réduisent considérablement la portée de ses actions. L'abandon de toute la production à Montréal a privé les régions avoisinantes (Laval et la Montérégie) des ressources nécessaires à des initiatives de production régionale ou panquébécoises.

Or, la présence effective sur le territoire est l'une des caractéristiques distinctives de Télé-Québec. Au moment où les télévisions privées semblent de plus en plus se désengager de leurs responsabilités régionales, et considérant que les chaînes spécialisées en sont absentes, accroître sa présence en région constitue pour Télé-Québec une occasion à la fois de se distinguer et de se rapprocher des communautés locales.

3. Au chapitre de la distribution et de l'utilisation des nouvelles technologies, Télé-Québec bénéficie d'un double avantage. Grâce à des subventions régulières au plan des immobilisations, Télé-Québec disposera en 2011 d'un réseau d'antennes entièrement numérisé, de trois studios HD à Montréal et d'équipements numériques HD dans les régions.

Le développement des nouvelles technologies numériques, même si leur adoption n'a pas l'effet néfaste annoncé sur l'écoute de la télévision, suscite néanmoins un accroissement de la demande par les téléspectateurs pour plus de flexibilité, de mobilité et d'interactivité. Les attentes pour la consommation de services sur demande sont en croissance de même que la popularité du réseautage et des contenus générés par les utilisateurs.

■ PRÉSENTATION DU PLAN STRATÉGIQUE 2009-2012

Compte tenu des coûts associés à ces nouveaux développements, de l'absence de modèle d'affaires, des difficultés liées à la négociation des droits ainsi que des ressources limitées de Télé-Québec, l'évolution vers les nouvelles technologies et leur adoption représente pour elle un enjeu de taille.

Concernant la distribution de Télé-Québec par câble et par satellite, la vigilance s'impose. En effet, dans cette ère de déréglementation où les distributeurs de signaux demandent plus de flexibilité, il est essentiel que Télé-Québec puisse être distribuée de façon obligatoire au Québec, qu'elle puisse être disponible sur demande au Canada, et ce, tant à son signal de base qu'à son signal HD, ce qui n'est pas le cas présentement.

■ PRÉSENTATION DU PLAN STRATÉGIQUE 2009-2012

Orientations et enjeux

La définition des orientations, mais surtout des objectifs d'un plan triennal, peut procéder de deux méthodes. La première, plus prudente, se concentre sur des objectifs et des cibles faciles à réaliser compte tenu des connaissances actuelles et vise un haut taux de succès dans la réalisation et dans l'évaluation a posteriori de l'organisation et de ses dirigeants. La seconde vise plutôt à définir des orientations, essentielles au développement de l'organisation, mais qui exigent davantage d'efforts et des conditions de réussite qui ne sont ni garanties, ni assurées. La réussite se mesure alors au progrès réalisé par l'organisation dans l'atteinte de ses objectifs ambitieux. C'est l'option que nous avons choisie.

Ce plan s'articule autour de trois enjeux fondamentaux et de deux orientations essentielles à la réalisation de ces objectifs :

1. **Maintenir et consolider la pertinence et le leadership de Télé-Québec comme la télévision éducative et culturelle du Québec.** C'est l'exigence première à laquelle sont subordonnées toutes les autres.
2. **Accroître la présence et l'impact de Télé-Québec sur tout le territoire du Québec** en utilisant tous les moyens à sa disposition incluant le Web et Canal Savoir. Cette priorité de développement permettra à Télé-Québec de répondre aux exigences de sa loi et de son mandat et de confirmer son caractère unique et exceptionnel parmi toutes les autres télévisions. Si Télé-Québec n'a pas réussi mieux dans cette voie jusqu'à présent, c'est faute de ressources nécessaires pour s'y impliquer pleinement. Pour réaliser cette orientation, Télé-Québec devra donc trouver des partenaires et disposer de ressources humaines et financières additionnelles pour initier de nouveaux projets.
3. **Exploiter de façon optimale les possibilités offertes par les nouvelles technologies** pour répondre aux aspirations des consommateurs et renforcer la présence et le mandat de Télé-Québec dans l'univers des médias. Toutefois, en l'absence de plans d'affaires clairement identifiés, toute percée importante dans ces domaines exigera donc l'accès à des ressources financières nouvelles, quelle que soit leur provenance.

■ PRÉSENTATION DU PLAN STRATÉGIQUE 2009-2012

C'est pourquoi les deux dernières orientations de ce plan sont de l'ordre des moyens.

4. **Doter Télé-Québec d'une organisation moderne adaptée aux défis du futur** en motivant ses cadres et ses employés et en adaptant son organisation et ses méthodes de travail aux nouvelles réalités du marché. En matière de ressources humaines, deux priorités : la renégociation des conventions collectives et la mise en place d'un plan de relève à la fois pour la direction générale, les cadres et les employés. Du côté des partenaires, que ce soit les producteurs, les associations professionnelles ou les organismes de financement, des négociations devront conduire à une révision des pratiques d'affaires plus souples et mieux adaptées aux nouvelles réalités.
5. **Avoir accès à des ressources additionnelles**, quelle que soit leur provenance, est une condition essentielle à la réalisation de ce plan. Plafonnée dans son budget de fonctionnement au niveau de 1983, Télé-Québec devra faire face au cours des prochaines années à la fois à la crise économique, à la croissance des coûts et à la réorientation annoncée du nouveau Fonds des médias du Canada, vers des critères plus axés vers les succès d'auditoire. Les efforts consacrés à la modernisation ont permis le renouveau et la croissance de Télé-Québec au cours des dernières années, et ce, malgré la coupure de 5 millions de dollars effectuée par le gouvernement en 2005. Toutefois, le paiement des primes de séparation reliées aux départs des employés et à la fermeture des 110 postes permanents a engendré un déficit que Télé-Québec ne peut actuellement rembourser sans affecter sérieusement la qualité de sa programmation.

■ PRÉSENTATION DU PLAN STRATÉGIQUE 2009-2012

Pour réaliser les objectifs ambitieux de ce plan, il est essentiel de :

- consolider le financement de base récurrent de Télé-Québec;
- protéger ses acquis au Fonds canadien de télévision lors de sa transformation en Fonds des médias du Canada et en regard de ses nouvelles règles de financement;
- obtenir les ressources nécessaires pour soutenir le développement en régions et les initiatives associées au Web et aux nouvelles technologies;
- voir à assurer la pérennité du financement d'ARTV et de Canal Savoir.

Il faudra donc, dans ces temps difficiles sur le plan économique, compter non seulement sur notre ingéniosité et le soutien indéfectible de notre gouvernement, mais aussi faire preuve d'originalité, multiplier les partenariats et les nouvelles sources de revenus.

Ces considérations nous permettent donc de mesurer les défis rattachés à la réalisation d'un tel plan.

Nous sommes toutefois convaincus que les orientations de développement que nous proposons de retenir pour Télé-Québec sont essentielles afin d'assurer sa pérennité et son caractère distinct dans un environnement en pleine transformation. Elles sont susceptibles d'être endossées par le plus grand nombre, tant à l'interne qu'auprès de nos partenaires externes. Elles s'inscrivent dans les orientations de base du gouvernement, en particulier en matière de culture, d'éducation, de régions et d'occupation du territoire, de reconnaissance des communautés culturelles et de développement durable. Elles sont fidèles à la mission de Télé-Québec, en prolongement de son histoire et garantes de son avenir comme service public et comme télévision nationale du Québec.

■ SYNTHÈSE DU PLAN STRATÉGIQUE 2009-2010

La mission et la vision de Télé-Québec

Télé-Québec est une télévision publique éducative et culturelle qui a pour mission spécifique de programmer, de produire ou de faire produire des contenus audiovisuels de qualité pour tous les Québécois et Québécoises, jeunes et adultes, et d'assurer par tout mode de diffusion disponible l'accessibilité de ses produits à son public cible.

Depuis toujours, Télé-Québec met le téléspectateur au centre de ses préoccupations. Ses activités ont 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 ainsi que la diversité de la société québécoise. Elle porte une attention particulière à la jeunesse et à ses besoins, et prend en compte les principes de développement durable dans l'ensemble de ses activités.

Les enjeux

Pour la période 2009-2012, Télé-Québec identifie cinq enjeux déterminants pour son avenir :

- consolider la pertinence et le leadership de Télé-Québec comme la télévision éducative et culturelle du Québec;
- accroître la présence de Télé-Québec sur tout le territoire québécois;
- favoriser l'utilisation optimale des nouvelles technologies numériques;
- se doter d'une organisation moderne et efficace adaptée aux défis du futur;
- accéder à des ressources financières et matérielles adéquates pour réaliser sa mission.

■ SYNTHÈSE DU PLAN STRATÉGIQUE 2009-2010

Les axes d'intervention et les orientations selon les enjeux

Enjeu 1

Consolider la pertinence et le leadership de Télé-Québec comme la télévision éducative et culturelle du Québec

Orientation : Maintenir et renforcer une offre d'émissions pertinentes, attrayantes, diversifiées et de qualité

Axe d'intervention 1 :

La programmation jeunesse

Axe d'intervention 2 : La programmation culturelle et le développement des publics

Axe d'intervention 3 : Les émissions de connaissance et de société

Enjeu 2

Accroître la présence de Télé-Québec sur tout le territoire québécois en partenariat avec les divers niveaux de gouvernements et avec les organismes régionaux

Orientation : Augmenter le niveau de production et la visibilité des régions à l'antenne

Axe d'intervention 1 :

La Capitale-Nationale

Axe d'intervention 2 : Toutes les régions du Québec

Axe d'intervention 3 : Les partenariats gouvernementaux et régionaux

■ SYNTHÈSE DU PLAN STRATÉGIQUE 2009-2010

Enjeu 3

Utiliser de façon optimale les possibilités offertes par les nouvelles technologies numériques

Orientation 1 : Exploiter les possibilités offertes par les nouvelles technologies numériques

Axe d'intervention 1 : Production et diffusion de contenu sur de multiples plateformes

Orientation 2 : Garantir l'accès à nos contenus par mode conventionnel

Axe d'intervention 1 : Le Québec, le Canada, l'international

Enjeu 5

Obtenir des ressources pour réaliser sa mission

Orientation : Accroître les ressources financières de Télé-Québec pour son fonctionnement et assurer la pérennité d'ARTV et de Canal Savoir

Axe d'intervention : Les sources de financement diverses

Enjeu 4

Bâtir une organisation moderne adaptée aux défis du futur

Orientation : Continuer de faire évoluer l'organisation afin qu'elle puisse répondre aux nouveaux impératifs de l'industrie dans une perspective de développement durable

Axe d'intervention 1 : Les activités et les projets reliés à la modernisation

Axe d'intervention 2 : Les ressources humaines

Axe d'intervention 3 : Les nouveaux modèles d'affaires

■ ENJEUX, ORIENTATIONS, AXES D'INTERVENTION, OBJECTIFS, INDICATEURS ET CIBLES

Enjeu 1

Consolider la pertinence et le leadership de Télé-Québec comme la télévision éducative et culturelle du Québec

Orientation : Maintenir et renforcer une offre d'émissions pertinentes, attrayantes, diversifiées et de qualité

Axe d'intervention 1 La programmation jeunesse	
Objectifs	Indicateurs et cibles
1.1 Maintenir un leadership affirmé en programmation jeunesse en termes : <ul style="list-style-type: none"> • d'heures diffusées • de séries originales produites • de succès d'écoute 	<ul style="list-style-type: none"> • 40 % de la programmation • 3 séries d'émissions originales pour les <ul style="list-style-type: none"> 3 à 5 ans 6 à 9 ans 9 à 12 ans • Nombre d'émissions les plus écoutées
1.2 Protéger les contributions financières du Fonds des médias du Canada	<ul style="list-style-type: none"> • 6 M\$ en contribution directe et sous forme de partenariats avec d'autres diffuseurs pour les émissions jeunesse
1.3 Accroître la fréquentation des sites Web destinés au jeune public	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de nouveaux projets sur le Web • Indices de fréquentation • Contribution financière des fonds externes

■ ENJEUX, ORIENTATIONS, AXES D'INTERVENTION, OBJECTIFS, INDICATEURS ET CIBLES

Axe d'intervention 2 La programmation culturelle et le développement des publics	
Objectifs	Indicateurs et cibles
1.4 Assurer une offre diversifiée de produits culturels à l'antenne	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'émissions de genres différents à l'antenne (dramatiques, variétés, documentaires, magazines, cinéma)
1.5 Faire une place importante à l'innovation, à la relève et aux communautés culturelles dans les émissions	<ul style="list-style-type: none"> • Élaboration d'un plan d'entreprise pour assurer une juste représentation de la diversité culturelle • Présence en ondes d'artistes de la relève et des communautés culturelles
1.6 Assurer la couverture culturelle de toutes les régions du Québec	<ul style="list-style-type: none"> • Promotion d'événements et d'activités culturelles à Télé-Québec étendue à Canal Savoir et sur le Web • Reportages sur des artistes en provenance des régions dans les émissions et présence de ces artistes en ondes à Télé-Québec, à Canal Savoir et sur le Web
1.7 Accroître les partenariats avec les organismes des réseaux de la culture	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de partenariats majeurs • Production et diffusion à Canal Savoir d'émissions ou de séries réalisées en coproduction avec les organismes de la culture

■ ENJEUX, ORIENTATIONS, AXES D'INTERVENTION, OBJECTIFS, INDICATEURS ET CIBLES

Axe d'intervention 3 Les émissions de connaissance et de société	
Objectifs	Indicateurs et cibles
1.8 Stimuler la curiosité et contribuer au développement d'une culture scientifique au Québec et à son rayonnement à l'étranger	<ul style="list-style-type: none"> • Diffuser des émissions variées sur la science et la connaissance à Télé-Québec, à Canal Savoir et sur le Web • Diffuser des émissions reflétant les savoirs québécois à TV5Monde
1.9 Disséminer des connaissances nécessaires à la vie courante par des informations fiables et sans parti pris	<ul style="list-style-type: none"> • Diffuser des émissions de connaissance à Télé-Québec, à Canal Savoir et sur le Web • Diffuser un nouveau magazine sur la consommation à Télé-Québec • Diffuser des séries sur le droit, la santé, etc. à Canal Savoir • Faciliter et soutenir la publication de livres associés aux émissions
1.10 Susciter des réflexions et des débats de société et refléter la diversité régionale et culturelle du Québec	<ul style="list-style-type: none"> • Programmation régulière de documentaires, débats et affaires publiques à Télé-Québec, à Canal Savoir et sur le Web
1.11 Développer des partenariats sur des projets majeurs	<ul style="list-style-type: none"> • Au moins un projet majeur par année à compter de 2010
1.12 Assurer le développement et la pérennité de Canal Savoir avec nos partenaires	<ul style="list-style-type: none"> • Renouveler l'image et la programmation • Assurer une base de financement permanent après 2011

■ ENJEUX, ORIENTATIONS, AXES D'INTERVENTION, OBJECTIFS, INDICATEURS ET CIBLES

Enjeu 2

Accroître la présence de Télé-Québec sur tout le territoire québécois

Orientation : Accroître le niveau de production et la visibilité des régions à l'antenne

Axe d'intervention 1 La Capitale-Nationale	
Objectifs	Indicateurs et cibles
2.1 Créer le deuxième pôle de production de Télé-Québec à Québec	<ul style="list-style-type: none"> • Produire et diffuser une série dramatique, une émission d'affaires publiques, et si financièrement possible, une émission de variétés à partir de Québec • Produire des émissions ou séries en partenariat avec des organismes régionaux pour Canal Savoir

Axe d'intervention 2 Toutes les régions du Québec	
Objectifs	Indicateurs et cibles
2.2 Accroître la présence de toutes les régions du Québec sur les ondes de Télé-Québec, de Canal Savoir et sur le Web	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'émissions diffusées et présence des régions dans les émissions régulières
2.3 Doter les régions, y compris les régions périphériques de Montréal, des ressources nécessaires à la réalisation de cette orientation	<ul style="list-style-type: none"> • Ressources humaines et financières additionnelles obtenues pour réaliser cet objectif grâce à des ententes de partenariats multiples

■ ENJEUX, ORIENTATIONS, AXES D'INTERVENTION, OBJECTIFS, INDICATEURS ET CIBLES

Axe d'intervention 3 Partenariats gouvernementaux et régionaux	
Objectifs	Indicateurs et cibles
2.4 Conclure des partenariats majeurs avec les ministères et des organismes régionaux pour réaliser cette orientation	<ul style="list-style-type: none">• Nombre et importance des partenariats signés• Sommes investies par les partenaires dans le cadre de ces ententes

■ ENJEUX, ORIENTATIONS, AXES D'INTERVENTION, OBJECTIFS, INDICATEURS ET CIBLES

Enjeu 3

Favoriser l'utilisation optimale des nouvelles technologies numériques

Orientation 1 : Exploiter les possibilités offertes par les nouvelles technologies numériques

Axe d'intervention 1 Production et diffusion de contenu	
Objectifs	Indicateurs et cibles
3.1 Augmenter le nombre d'émissions et de contenus disponibles en vidéo sur demande (VSD) sur le Web	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de VSD diffusées • Niveau de fréquentation de la zone vidéo
3.2 Développer et mettre en ligne des produits originaux conçus pour le Web et les autres plateformes mobiles	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre et fréquentation des nouveaux produits
3.3 Imaginer un mode de financement de ces activités en l'absence d'un plan d'affaires rentable	<ul style="list-style-type: none"> • Niveau de contribution financière des fonds de financement • Financement obtenu de partenaires privés et publics
3.4 Signer des ententes de partenariats avec les producteurs et les distributeurs de contenus	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre et nature des ententes signées • Évaluation des résultats obtenus
3.5 Exploiter de façon optimale notre réseau d'antennes numérique après 2011	<ul style="list-style-type: none"> • Niveau de revenus résultant d'ententes de partenariat ou d'offres de service à des tiers

■ ENJEUX, ORIENTATIONS, AXES D'INTERVENTION, OBJECTIFS, INDICATEURS ET CIBLES

Orientation 2 : Garantir l'accès à nos contenus par mode conventionnel au Québec, au Canada et à l'international

Axe d'intervention 1 Le Québec, le Canada, l'international	
Objectifs	Indicateurs et cibles
3.6 Diffuser la programmation de Télé-Québec 24 heures sur 24	<ul style="list-style-type: none"> • Début de diffusion : 2010 ou 2011
3.7 Diffuser partout au Québec le signal numérique HD sur antennes	<ul style="list-style-type: none"> • Début de diffusion partout au Québec : à l'automne 2011
3.8 Conserver la réglementation sur la distribution obligatoire sur le câble et le satellite y compris pour le signal HD	<ul style="list-style-type: none"> • Réglementation du CRTC
3.9 Offrir notre signal partout au Canada sur demande	<ul style="list-style-type: none"> • Ententes négociées avec les distributeurs
3.10 Augmenter le nombre de nos émissions diffusées à TV5Monde	<ul style="list-style-type: none"> • Progression du nombre d'émissions de Télé-Québec diffusées à TV5Monde

■ ENJEUX, ORIENTATIONS, AXES D'INTERVENTION, OBJECTIFS, INDICATEURS ET CIBLES

Enjeu 4

Se doter d'une organisation moderne et efficace adaptée aux défis du futur

Orientation : Continuer de faire évoluer l'organisation afin qu'elle puisse répondre aux nouveaux impératifs de l'industrie dans une perspective de développement durable

Axe d'intervention 1 Les activités et les projets reliés à la modernisation	
Objectifs	Indicateurs et cibles
4.1 Réaliser le passage au numérique des antennes et des moyens de production à Montréal et dans les régions	<ul style="list-style-type: none"> • Financement obtenu et projet réalisé pour 2011
4.2 Terminer le réaménagement permanent de l'édifice de Montréal (bureaux et espaces techniques)	<ul style="list-style-type: none"> • Financement obtenu et projet réalisé
4.3 Engager activement le processus de numérisation des archives	<ul style="list-style-type: none"> • Financement obtenu • Degré d'avancement des travaux
4.4 Obtenir le financement pour réaliser les modifications résultant de l'étude sur la consommation d'énergie	<ul style="list-style-type: none"> • Financement obtenu • Degré d'avancement des travaux
4.5 Réaliser les projets dans une perspective de développement durable	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport annuel sur le plan de développement durable

■ ENJEUX, ORIENTATIONS, AXES D'INTERVENTION, OBJECTIFS, INDICATEURS ET CIBLES

Axe d'intervention 2 Les ressources humaines	
Objectifs	Indicateurs et cibles
4.6 Renouveler les conventions collectives (échéance : juin 2011)	<ul style="list-style-type: none"> • Conventions renouvelées dans l'harmonie
4.7 Préparer un plan de relève des cadres et des employés	<ul style="list-style-type: none"> • Plan adopté par le comité des ressources humaines et par le conseil d'administration
4.8 Faire évoluer l'organisation en fonction des nouveaux besoins	<ul style="list-style-type: none"> • Modification des postes, recrutement et formation
4.9 Instaurer un système d'évaluation des cadres en concordance avec le nouveau plan de rémunération axé sur les résultats	<ul style="list-style-type: none"> • Système développé et mis en application

Axe d'intervention 3 Les nouveaux modèles d'affaires	
Objectifs	Indicateurs et cibles
4.10 Négocier avec les producteurs et nos autres partenaires des ententes nous permettant d'utiliser de façon optimale les possibilités offertes par les nouvelles technologies	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'occasions offertes ou facilitées par les nouvelles ententes négociées

■ ENJEUX, ORIENTATIONS, AXES D'INTERVENTION, OBJECTIFS, INDICATEURS ET CIBLES

Enjeu 5

Accéder à des ressources financières et matérielles adéquates pour réaliser la mission de Télé-Québec

Orientation : Accroître les ressources financières de Télé-Québec pour son fonctionnement et assurer la pérennité d'ARTV et de Canal Savoir

Axe d'intervention 1 Les sources de financement diverses	
Objectifs	Indicateurs et cibles
5.1 S'assurer que la subvention de base du gouvernement du Québec lui permette de répondre adéquatement à son mandat	<ul style="list-style-type: none"> • Niveau des crédits parlementaires
5.2 Protéger les contributions du Fonds des médias du Canada aux productions diffusées à Télé-Québec	<ul style="list-style-type: none"> • 10 M\$ en combinant enveloppe et contribution des partenaires
5.3 Obtenir les sommes nécessaires à la modernisation et protéger les budgets de programmation	<ul style="list-style-type: none"> • Budget d'immobilisation • Crédits parlementaires
5.4 Revoir avec le gouvernement les paramètres de l'entente de mars 2000 reliée à l'investissement de Télé-Québec dans ARTV	<ul style="list-style-type: none"> • Révision des paramètres
5.5 Assurer une base de financement permanent pour Canal Savoir	<ul style="list-style-type: none"> • Financement permanent assuré
5.6 Trouver et exploiter de nouvelles sources de financement : partenariats financiers, revenus commerciaux, nouveaux véhicules de revenus	<ul style="list-style-type: none"> • Total des sommes obtenues