



TÉLÉ-QUÉBEC

PLAN STRATÉGIQUE
2012-2016



Télé-Québec
L'AUTRE TÉLÉ

TÉLÉ-QUÉBEC

PLAN STRATÉGIQUE
2012-2016



Télé-Québec

Table des matières

Présentation du plan stratégique 2012-2016	4
Synthèse du plan stratégique	11
Enjeux, orientations, objectifs, indicateurs et cibles	12

Présentation du plan stratégique 2012-2016

INTRODUCTION

L'adoption d'un plan stratégique, les réflexions qui l'alimentent et les consensus qu'il génère représentent un moment fort de toute organisation. C'est un exercice qui oblige à porter un regard lucide sur l'environnement, à mesurer sans complaisance le chemin parcouru et à faire des choix quant aux meilleures options pour assurer l'avenir de la Société. Ces choix doivent s'appuyer sur nos forces et viser à pallier nos faiblesses. Tout en étant réalistes, les objectifs fixés doivent être ambitieux et inspirants. Ils représentent les vecteurs de choix qui guideront nos décisions et nos actions au cours des prochaines années.

Ce plan est audacieux, particulièrement dans un contexte où la concurrence est féroce, l'environnement volatile et les ressources de plus en plus rares. Il respecte et renforce le mandat de Télé-Québec, tel qu'il est défini par la Loi. Tout en maintenant son indépendance, il contribue à la réalisation des principaux objectifs du gouvernement en matière de culture et d'éducation. Enfin, il s'inscrit résolument au cœur de la révolution numérique où Télé-Québec aspire à occuper une place significative et pertinente, compte tenu de son mandat de télévision éducative et culturelle du Québec.

Ce plan stratégique a reçu l'appui unanime du conseil d'administration et de l'équipe de direction de Télé-Québec. Il requiert à la fois des efforts dans la continuité du plan stratégique 2009-2012 et des changements importants dans l'organisation au cours des années à venir. Nous comptons sur le soutien du gouvernement, l'appui et les contributions de nos partenaires et l'adhésion enthousiaste de toute la communauté de Télé-Québec pour y réussir.

Présentation du plan stratégique 2012-2016

L'ENVIRONNEMENT

À l'intérieur de l'environnement gouvernemental, Télé-Québec se distingue par son statut hybride. C'est une société publique qui évolue dans une industrie dominée par le secteur privé. C'est une institution québécoise dont les conditions de licence et de distribution sont réglementées par un organisme fédéral, le CRTC. Télé-Québec est un média responsable des contenus qu'il diffuse, mais dont les émissions sont produites par des entreprises privées qui en possèdent tous les droits. Enfin, c'est une entreprise de télédiffusion dans un environnement à la merci des changements rapides des technologies numériques.

Déjà en 2009, lors de la présentation du plan stratégique 2009-2012, nous faisons mention des transformations et des défis majeurs auxquels faisait face l'industrie de la télévision et qui étaient susceptibles d'avoir des conséquences sur Télé-Québec. Ces tendances sont toujours présentes aujourd'hui et se sont même exacerbées au cours des dernières années.

- 1 Les chaînes spécialisées, financées grâce à des redevances des distributeurs, se sont multipliées et les frontières qui servaient à définir les domaines de chacune ont disparu. Après le lancement des nouvelles chaînes jeunesse, on a vu apparaître des chaînes consacrées à la découverte, à la nature, etc. Ces nouvelles chaînes, appartenant généralement à des conglomérats bien établis, permettent l'amortissement des droits de diffusion sur plusieurs chaînes et entraînent une concurrence plus grande pour l'acquisition des droits de diffusion sur les marchés. Les décisions concernant l'octroi de redevances pour les chaînes conventionnelles se font toujours attendre, et la pression des propriétaires de chaînes privées pour en exclure les télévisions publiques est toujours aussi forte. Ne faisant pas partie d'un conglomérat, ne pouvant s'appuyer sur aucune chaîne spécialisée et ayant peu d'espoir d'accéder à des redevances de la part des distributeurs, Télé-Québec se trouve donc dans une position de plus en plus marginale dans l'univers médiatique, et vulnérable face à la concurrence.
- 2 Parallèlement à cette évolution du monde des télécommunications, la prolifération des nouvelles technologies numériques représente un défi encore plus important qu'en 2009. L'instantanéité, la mobilité et la diversité des contenus disponibles se sont accrues et ceux-ci continuent de se déployer de façon exponentielle. Leur popularité s'étend rapidement à tous les groupes d'âge et à tous les segments de la société. En même temps, l'absence de modèles d'affaires pour les producteurs de contenus qui ne sont pas propriétaires des réseaux de distribution et la culture de la gratuité de l'Internet font que les coûts s'accroissent avec la fréquentation et la popularité, mais sans contrepartie du côté des revenus.
- 3 La crise économique de 2008-2009 et ses effets jusqu'à ce jour ont aussi contribué à fragiliser les bases économiques à la fois du gouvernement et de l'industrie. La réduction des ressources gouvernementales, l'obligation d'assumer les hausses de coûts récurrentes de la masse salariale, les contraintes liées à la Loi 100 ainsi que l'impact négatif sur les revenus commerciaux ont ralenti la réalisation de certaines de nos ambitions énoncées dans le plan stratégique 2009-2012. Cette situation a suscité le recours à des financements externes ponctuels de plus en plus nombreux pour soutenir notre programmation, accentuant ainsi encore davantage notre fragilité pour les années futures.

Présentation du plan stratégique 2012-2016

RETOUR SUR LES OBJECTIFS DU PLAN STRATÉGIQUE 2009-2012

Mis en place à la suite d'un effort majeur de réduction de dépenses et d'effectifs à Télé-Québec, le plan stratégique 2009-2012 proposait des objectifs ambitieux qui ont été, en grande partie, réalisés.

1 Programmation

En matière de programmation, le leadership de Télé-Québec s'est maintenu malgré une concurrence de plus en plus forte des nouvelles chaînes spécialisées (Yoopla et Disney junior) qui, s'ajoutant à Télétoon, sont venues gruger des auditoires. Toutefois, Télé-Québec est restée première dans ses émissions jeunesse pour les groupes d'âge de 2 à 6 ans et de 7 à 11 ans. La qualité de ses émissions de télévision et de son offre numérique sur le Web a été reconnue par de nombreux prix (Gémeaux, Alliance Médias Jeunesse, Numix, etc.). Ces réalisations ont été rendues possibles par un investissement massif des fonds disponibles du Fonds des médias du Canada et par la contribution financière de nombreux partenaires. Ces contributions étant ponctuelles et toujours à renégocier, le maintien de ce leadership représente pour Télé-Québec un défi constant. La programmation jeunesse demeure toutefois l'une des composantes les plus fortes de l'image de marque de Télé-Québec auprès des parents et du grand public. Des efforts importants continueront d'y être consentis dans les prochaines années.

En ce qui a trait à la programmation pour adultes, Télé-Québec a maintenu le cap en présentant de nombreuses émissions documentaires et de connaissances générales. Nombre de ces créneaux sont dorénavant partagés avec d'autres chaînes, et un effort supplémentaire devra être apporté à ce secteur afin de dynamiser l'offre de programmes et gagner davantage l'attention des téléspectateurs sollicités de toutes parts. Ces efforts porteront à la fois sur le format et la présentation des émissions tout autant que sur la promotion auprès des différents publics cibles.

La programmation de Télé-Québec est maintenant diffusée en haute définition et sur un horaire de 24 heures sur 24. Toutes les émissions sont maintenant sous-titrées pour les malentendants, et certaines sont diffusées en vidéodescription.

Toutes les antennes de Télé-Québec ont été converties au numérique afin de répondre aux exigences du CRTC et d'Industrie Canada.

Présentation du plan stratégique 2012-2016

2 Présence sur le territoire

En ce qui a trait à la présence de Télé-Québec sur le territoire, on peut constater un accroissement de la production dans la capitale nationale, dans la foulée du sommet Québec horizon culture, et dans l'ensemble des régions par la production de nombreuses émissions en partenariat avec les universités et les organismes de la culture pour Canal Savoir. La conversion des montants résultant des actions d'ARTV en un fonds dédié à la production en région a permis de soutenir un certain nombre d'initiatives. Télé-Québec s'est aussi engagée dans de nombreux partenariats en culture et en éducation sur le territoire, selon des modalités variées. Enfin, à la suite des recommandations du rapport Payette sur l'avenir de l'information au Québec, Télé-Québec, à la demande de la ministre de la Culture, des Communications et de la Condition féminine, a mené une vaste consultation auprès des médias communautaires, coopératifs et indépendants et des organismes actifs dans toutes les régions du Québec. Cette consultation et les réflexions qui l'ont accompagnée ont conduit à la rédaction d'un rapport soumis à la ministre en février 2012. La mise en œuvre de ces propositions fait l'objet d'un objectif spécifique du plan stratégique 2012-2016, et leur réalisation entraînera une réorganisation majeure de nos bureaux régionaux et la revitalisation de leur présence en région.

3 Technologies numériques

En ce qui concerne l'utilisation optimale des technologies numériques, le bilan est mitigé.

Pour la télévision, Télé-Québec se situe à la fine pointe de la technologie et n'a rien à envier aux télévisions concurrentes : le passage au numérique et à la haute définition a été réalisé avec succès. Sur le Web, sa zone vidéo s'est enrichie de nombreuses émissions et ses sites pour la jeunesse sont reconnus et très fréquentés. Télé-Québec accuse toutefois un retard qu'elle devra rapidement combler quant à la diffusion de ses contenus sur les plateformes mobiles et à l'intégration des médias sociaux à ses activités. Comme télévision éducative et culturelle du Québec, elle doit aussi mieux définir sa personnalité dans les médias numériques et faire bénéficier ses divers partenaires de son expertise en ces domaines. C'est pourquoi ses objectifs à ce chapitre sont ambitieux, d'autant plus que les coûts associés à ces entreprises sont élevés et les rendements incertains. Nous sommes cependant convaincus qu'il en va de la pertinence et de l'avenir de Télé-Québec.

Présentation du plan stratégique 2012-2016

4 Modernisation et organisation

En matière de modernisation et d'organisation, Télé-Québec a réalisé l'ensemble des objectifs qu'elle s'était fixés, sauf la renégociation des ententes d'utilisation des droits avec les partenaires. Ceci demeure une question fort complexe et particulièrement difficile pour une télévision comme Télé-Québec, qui confie 95% de sa production au secteur privé.

5 Ressources financières

Comme toutes les agences gouvernementales, Télé-Québec a dû faire face à la crise économique et tenter de compenser ses pertes par des revenus d'autres sources, sans jamais toutefois remettre en question sa mission et ses objectifs fondamentaux.

Cette situation conduit progressivement à la mise en place de nouveaux modèles d'affaires et de partenariats qui pourraient, à terme, changer la configuration et les modes de fonctionnement de Télé-Québec. Il est trop tôt pour déterminer quelle forme prendront les nouvelles initiatives à mettre en place afin de répondre aux objectifs fixés dans le plan stratégique 2012-2016 et d'en assurer la viabilité financière.

En bref, au terme du plan stratégique 2009-2012, nous pouvons confirmer que :

- Télé-Québec a su améliorer son image de marque et maintenir la confiance du public, et particulièrement des parents, quant à la qualité et à la rigueur de sa programmation.
- Télé-Québec accuse un certain retard quant à sa présence dans les médias numériques, en particulier sur les plateformes mobiles et les médias sociaux.
- Les modalités de sa présence sur le territoire devraient être revues, son impact et sa visibilité accrus.
- Par ailleurs, Télé-Québec est reconnue comme une entreprise bien gérée et imputable. Son personnel est compétent et motivé, et elle dispose de partenaires nombreux et diversifiés.

Présentation du plan stratégique 2012-2016

NOS OBJECTIFS POUR LES CINQ PROCHAINES ANNÉES

En résumé, voici notre vision telle qu'elle est énoncée dans ce plan stratégique et les objectifs que nous nous sommes fixés, lesquels guideront les choix de notre organisation au cours des prochaines années.

a Comme télévision éducative et culturelle du Québec

- maintenir et renforcer notre image de marque (rigueur, pertinence et qualité) ;
- confirmer et accroître notre leadership en jeunesse ;
- redonner une place significative aux régions sur le Web.

b Dans les médias numériques

- offrir nos contenus sur toutes les plateformes ;
- mener à terme le projet de plateforme web d'information régionale et interrégionale ;
- agir comme intégrateur de produits éducatifs et culturels avec nos partenaires ;
- offrir une variété de contenus éducatifs sur toutes les plateformes pour les jeunes et pour la population en général.

c Comme producteur de contenus

- développer et exploiter des contenus numériques dont nous possédons les droits ;
- mettre en place des partenariats publics-privés basés sur des modèles d'affaires viables à long terme ;
- retrouver un rôle dans la production et la diffusion de contenus éducatifs dans les écoles.

Présentation du plan stratégique 2012-2016

Chacun des éléments et projets de développement proposés dans ce plan vise à contribuer à un positionnement de Télé-Québec dans une perspective globale, soit :

- 1 Accroître la visibilité et consolider la marque de Télé-Québec auprès du gouvernement, de ses partenaires et de ses divers publics comme média éducatif et culturel.
- 2 Accentuer sa présence en région, consolider et accroître ses partenariats sur le terrain et mieux refléter les réalités diverses de l'ensemble du territoire dans ses médias et sur les plateformes.
- 3 Adapter ses actions et ses interventions aux objectifs du développement durable et de l'Agenda 21 de la culture.

Pour réaliser un tel projet, il nous faudra :

- 1 Obtenir des ressources et développer pour ce faire des modèles d'affaires viables et novateurs.
- 2 Conclure des alliances fortes avec des partenaires sérieux, animés de la même vision et partageant les mêmes objectifs.
- 3 Adopter des modèles de gestion et de partenariat ainsi que des modèles d'affaires nouveaux et évolutifs.
- 4 Mobiliser nos employés et nos partenaires à s'engager avec enthousiasme dans ces nouvelles avenues et à accepter les changements inévitables qui les accompagnent, convaincus qu'ils sont de leur intérêt et de leur pertinence.
- 5 S'assurer de l'appui des autorités gouvernementales pour soutenir et faciliter la mise en place d'initiatives novatrices tant sur le plan administratif que financier.

Synthèse du plan stratégique 2012-2016

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 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.

PRIORITÉS TRANSVERSALES

En vue de faire face aux nouveaux enjeux et d'atteindre les objectifs fixés pour les quatre prochaines années, Télé-Québec poursuivra trois priorités transversales qui se refléteront dans chacune de ses grandes orientations :

- 1 Assurer le développement et la pérennité de Télé-Québec dans une perspective de développement durable.
- 2 Valoriser et accroître la présence de Télé-Québec sur tout le territoire.
- 3 Faire reconnaître la valeur et la pertinence de ses contributions par la population et par l'ensemble de ses partenaires.

LES ENJEUX EN 2012-2016

- La pertinence d'une télévision éducative et culturelle de qualité dans l'univers médiatique québécois.
- L'importance et la diversité croissante des médias numériques.
- L'évolution du modèle d'affaires des institutions publiques.
- L'actualisation de l'organisation en fonction de la vision et des orientations stratégiques.
- Le financement nécessaire pour assurer la pérennité de la Société et son développement.

Enjeux, orientations, objectifs, indicateurs et cibles

ENJEU 1

La pertinence d’une télévision éducative et culturelle de qualité dans l’univers médiatique québécois

ORIENTATION 1 Maintenir et renforcer son leadership en jeunesse

OBJECTIFS	INDICATEURS ET CIBLES
1 Maintenir et prolonger les ententes de partenariats existantes (4,8 M\$ annuellement)	<ul style="list-style-type: none"> Ententes renouvelées et maintien des séries en ondes
2 Accroître l’offre de produits destinés aux jeunes sur le Web et les plateformes	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de nouvelles initiatives sur le Web et les plateformes Augmentation du taux de fréquentation des groupes visés

ORIENTATION 2 Dynamiser la programmation pour adultes

OBJECTIFS	INDICATEURS ET CIBLES
3 Mettre en ondes au moins deux émissions nouvelles marquantes par année	<ul style="list-style-type: none"> Couverture de presse Prix et distinctions

ORIENTATION 3 Améliorer l’image de marque et la notoriété de Télé-Québec auprès de ses différents publics

OBJECTIFS	INDICATEURS ET CIBLES
4 Devenir un joueur plus actif sur le Web et dans les réseaux sociaux	<ul style="list-style-type: none"> Taux de fréquentation et niveau de satisfaction exprimé par les internautes Meilleure position sur la liste des entreprises les plus admirées du Québec (Sondage Léger Marketing)

Enjeux, orientations, objectifs, indicateurs et cibles

ENJEU 2

L'importance et la diversité croissante des médias numériques

ORIENTATION 4 Occuper une place significative et pertinente dans l'univers numérique

OBJECTIFS	INDICATEURS ET CIBLES
5 Diffuser nos contenus sur plusieurs plateformes	<ul style="list-style-type: none">■ Volume des contenus diffusés sur les plateformes■ Taux de fréquentation
6 Mener à terme le projet de plateforme web d'information régionale et interrégionale	<ul style="list-style-type: none">■ Financement récurrent adéquat■ Nombre de partenaires médias associés■ Fréquentation et satisfaction des publics cibles
7 Devenir un agrégateur de contenus culturels et éducatifs pour toutes les régions	<ul style="list-style-type: none">■ Nombre d'ententes avec des partenaires■ Nombre et vitalité des projets en ligne
8 Devenir la destination première de contenus éducatifs pour enfants sur le Web et les plateformes numériques	<ul style="list-style-type: none">■ Développement d'un projet et d'un plan d'affaires viable■ Nombre de partenaires associés
9 Offrir Canal Savoir en vidéo à la demande	<ul style="list-style-type: none">■ Nombre d'émissions de Canal Savoir offertes à la demande
10 Développer des projets originaux dont nous possédons les droits	<ul style="list-style-type: none">■ Nombre de projets en production ou en coproduction

Enjeux, orientations, objectifs, indicateurs et cibles

ENJEU 3

L'évolution du modèle d'affaires des institutions publiques

ORIENTATION 5

Initier des partenariats d'affaires dans ses domaines de compétence

OBJECTIFS	INDICATEURS ET CIBLES
11 Accroître les partenariats programmes en matière de financement et de visibilité	<ul style="list-style-type: none">■ Nombre de partenariats■ Niveau de contribution financière
12 Financer la plateforme web d'information régionale et interrégionale	<ul style="list-style-type: none">■ Décision et financement récurrent du gouvernement
13 Développer un véhicule de produits éducatifs pour la jeunesse	<ul style="list-style-type: none">■ Viabilité du plan d'affaires■ Nombre de clients et de produits en ligne
14 Développer et commercialiser les produits dont nous possédons les droits	<ul style="list-style-type: none">■ Partenaires de commercialisation■ Revenus réalisés

Enjeux, orientations, objectifs, indicateurs et cibles

ENJEU 4

L'actualisation de l'organisation en fonction de la vision et des orientations stratégiques

ORIENTATION 6

Adapter l'organisation de Télé-Québec à ses nouveaux défis

OBJECTIFS	INDICATEURS ET CIBLES
15 Modifier l'organigramme en fonction des nouveaux besoins	■ Organigramme et descriptions de fonctions modifiées
16 Redéfinir les mandats des régions selon les nouvelles priorités	■ Redécoupage et nouveaux mandats des régions
17 Initier des partenariats d'entreprises publics-privés	■ Définir les nouveaux modèles et mettre sur pied les nouvelles entreprises
18 Renouveler les conventions collectives	■ Ententes signées avec les syndicats

Enjeux, orientations, objectifs, indicateurs et cibles

ENJEU 5

Le financement nécessaire pour assurer la pérennité de la Société et son développement

ORIENTATION 7 Consolider la base de financement de Télé-Québec

OBJECTIFS	INDICATEURS ET CIBLES
19 Respecter le plan de réduction des dépenses prévu jusqu'en 2013-2014	■ Plan de réduction réalisé
20 Maintenir l'enveloppe du Fonds des médias du Canada et le niveau de contribution des autres fonds	■ Base de 2011-2012
21 Maintenir et accroître les revenus non dédiés	■ Base de 2011-2012

ORIENTATION 8 Assurer le financement des initiatives nouvelles

OBJECTIFS	INDICATEURS ET CIBLES
22 Mettre sur pied un programme de dons	■ Revenus nets après trois ans
23 Obtenir des financements pour les initiatives nouvelles sur le Web	■ Plateforme d'information ■ Nouveaux produits éducatifs jeunesse ■ Explosion des médias numériques
24 Consolider le financement récurrent de Canal Savoir	■ Niveau de financement réalisé

L'AUTRE TÉLÉ



Télé-Québec
L'AUTRE TÉLÉ