

Télé-Québec

Priorité à l'écran

**Rapport du groupe de travail chargé
de l'examen de Télé-Québec**

Télé-Québec
Priorité à l'écran

**Rapport du groupe de travail chargé
de l'examen de Télé-Québec**

Conception de la couverture et de la grille typographique :
Conception graphique BCGD

Mise en page :
Composition Orléans

Dépôt légal : 2005
Bibliothèque nationale du Québec
Bibliothèque nationale du Canada
ISBN 2-550-44014-5
© Gouvernement du Québec, 2005

Le 21 février 2005

Madame Line Beauchamp
Ministre de la Culture et des Communications
225, Grande Allée Est, 1^{er} étage, bloc A
Québec (Québec) G1R 5G5

Madame la ministre,

Le 17 juin 2004, nous avons reçu le mandat d'examiner l'adéquation des activités de Télé-Québec avec ses missions éducative et culturelle et de passer en revue l'ensemble de ses processus d'affaires et de ses modes d'organisation. Il nous était également demandé d'évaluer les différents scénarios possibles en vue d'assurer l'avenir de Télé-Québec et de formuler les recommandations jugées nécessaires afin que cette Société joue pleinement et avec efficacité son rôle de télédiffuseur public au service des Québécois.

Nous, soussignés, membres du Groupe de travail chargé de l'examen de Télé-Québec, avons l'honneur de vous soumettre notre rapport. Nous tenons cependant à indiquer ici que nous avons demandé à M^{me} Louise Gendron, membre du Groupe de travail et directrice générale des programmes de Télé-Québec, de s'abstenir de signer la présente compte tenu de sa fonction au sein de l'entreprise.

Comme vous le constaterez à la lecture de ce rapport, le Groupe fait un ensemble de recommandations qui concernent directement le fonctionnement de Télé-Québec. Certaines d'entre elles affecteront, de diverses façons, le personnel actuel de la Société. Nous tenons à souligner que ces recommandations doivent impérativement s'accompagner de mesures de soutien adéquates à l'intention des employés touchés par les changements proposés.

Veuillez agréer, Madame la Ministre, l'expression de nos sentiments distingués.



Claude Bédard



Michel Bissonnette



Guy Fournier



Blaise Gagnon



Michèle Giroux



Pierre-Gérald Jean



Suzanne Lévesque



Nancy Savard

Table des matières

| | |
|---|-----------|
| PRÉAMBULE | 9 |
| INTRODUCTION | 13 |
| 1. MISSIONS ET OBJECTIFS | 21 |
| 1.1 SPÉCIFICITÉ ET IMPORTANCE DE TÉLÉ-QUÉBEC | 22 |
| 1.1.1 Nécessité d'un service public dans l'environnement commercial de la télévision | 22 |
| 1.1.2 La télévision publique à l'heure de la concentration et de la mondialisation | 23 |
| 1.1.3 L'objectif premier que doit poursuivre Télé-Québec | 24 |
| 1.2 LA MISSION ÉDUCATIVE : UNE APPROCHE INFORMELLE | 25 |
| 1.2.1 La jeunesse | 27 |
| 1.2.2 Les enjeux de société | 27 |
| 1.2.3 La diffusion des connaissances | 28 |
| 1.3 LA MISSION CULTURELLE : IDENTITÉ ET DIVERSITÉ | 29 |
| 1.3.1 La diversité créatrice | 30 |
| 1.3.2 La diversité régionale | 31 |
| 1.3.3 La diversité ethnoculturelle | 35 |
| 1.4 LA PROGRAMMATION DE TÉLÉ-QUÉBEC : LA PRIORITÉ | 37 |
| 1.4.1 Une programmation à recentrer | 37 |
| 1.4.2 Une programmation à réinvestir résolument | 39 |
| 1.4.3 Une programmation qui nécessite des changements en profondeur dans l'ensemble de l'organisation | 43 |
| 1.5 RECOMMANDATIONS | 44 |
| 2. INFRASTRUCTURES ET PROCESSUS D'AFFAIRES | 47 |
| 2.1 LES GRANDES ACTIVITÉS TECHNIQUES : UN COUP DE BARRE S'IMPOSE | 48 |
| 2.1.1 Production et studios : compléter la réforme amorcée en 1995 | 48 |
| 2.1.2 Les bureaux régionaux : un rôle d'incubateur et d'accompagnateur | 53 |
| 2.1.3 Mise en ondes et distribution du signal : des économies possibles | 56 |
| 2.1.4 Incidences des recommandations formulées | 58 |
| 2.2 LES ACTIVITÉS HORS PROGRAMMATION : UN RECENTRAGE NÉCESSAIRE | 59 |
| 2.2.1 Les activités institutionnelles : peu de changements | 59 |
| 2.2.2 Les activités non institutionnelles : une révision s'impose | 64 |
| 2.3 NOUVEAUX MÉDIAS, NUMÉRISATION ET ORGANISATION INTERNE : SIMPLIFICATION ET RECENTRAGE | 66 |
| 2.3.1 Recentrer les activités de nouveaux médias | 67 |
| 2.3.2 Numérisation des archives et des collections | 68 |
| 2.3.3 Transition vers la diffusion numérique haute définition | 68 |
| 2.3.4 Ajuster les modes d'organisation en conséquence | 69 |
| 2.4 RECOMMANDATIONS | 70 |

| | |
|--|-----------|
| 3. FINANCEMENT, AUTONOMIE ET IMPUTABILITÉ | 73 |
| 3.1 LE FINANCEMENT AUTONOME : UN POTENTIEL DE CROISSANCE | 73 |
| 3.1.1 La souscription publique | 73 |
| 3.1.2 Le potentiel d'accroissement des revenus de publicité | 74 |
| 3.1.3 L'accès aux fonds de financement de la production | 76 |
| 3.1.4 Les investissements, les droits dérivés et le marchandisage | 77 |
| 3.2 LE FINANCEMENT PUBLIC : PRÉVISIBILITÉ DE LA SUBVENTION ANNUELLE ET MESURES PONCTUELLES CIBLÉES | 78 |
| 3.2.1 Stabiliser et rendre prévisible le financement de base sur un horizon de trois ans | 78 |
| 3.2.2 Améliorer la marge de manœuvre financière de Télé-Québec | 80 |
| 3.3 L'IMPUTABILITÉ : DES AMÉLIORATIONS POSSIBLES | 82 |
| 3.4 RECOMMANDATIONS | 84 |
| CONCLUSION | 87 |
| LISTE DES RECOMMANDATIONS | 89 |
| ANNEXES | 95 |
| ANNEXE 1 : SYNTHÈSE ET APPORT DES CONSULTATIONS PUBLIQUES TENUES PAR LE GROUPE DE TRAVAIL CHARGÉ DE L'EXAMEN DE TÉLÉ-QUÉBEC | 97 |
| ANNEXE 2 : ORGANISMES ET PARTICULIERS QUI ONT SOUMIS DES MÉMOIRES DANS LE CADRE DES CONSULTATIONS PUBLIQUES SUR TÉLÉ-QUÉBEC | 153 |
| ANNEXE 3 : CALENDRIER DES PRÉSENTATIONS AUX AUDIENCES PUBLIQUES SUR TÉLÉ-QUÉBEC, DU 26 AU 29 OCTOBRE 2004 | 155 |
| ANNEXE 4 : DATES DES RÉUNIONS TENUES PAR LE GROUPE DE TRAVAIL CHARGÉ DE L'EXAMEN DE TÉLÉ-QUÉBEC | 157 |
| ANNEXE 5 : PERSONNES ET EXPERTS CONSULTÉS DANS LE CADRE DE L'EXAMEN DE TÉLÉ-QUÉBEC | 159 |
| ANNEXE 6 : NOTES BIOGRAPHIQUES DES MEMBRES DU GROUPE DE TRAVAIL CHARGÉ DE L'EXAMEN DE TÉLÉ-QUÉBEC | 161 |

Préambule

Les membres du groupe de travail chargé de l'examen de Télé-Québec soumettent le présent rapport, fruit d'une réflexion et d'un travail de plusieurs mois, qui veut donner une vision claire de ce que devrait être *aujourd'hui* une télévision éducative et culturelle publique au service des Québécois. Et ce, sans nostalgie pour ce qu'elle a pu être dans un autre contexte, un autre environnement et un autre temps.

Comme il apparaîtra au fil de ce rapport, le groupe de travail croit à la nécessité pour le Québec de disposer d'une télévision éducative et culturelle publique forte, adéquatement financée et en mesure d'offrir à ses citoyens la programmation variée et de qualité que ceux-ci sont en droit d'attendre d'une telle télévision.

Il estime qu'il est possible d'atteindre cet objectif à l'intérieur du cadre budgétaire dont dispose actuellement Télé-Québec, pour peu que l'ensemble de ses infrastructures, activités et processus d'affaires soient revus à la lumière d'un objectif prédominant et nettement affirmé : **concentrer l'essentiel de son énergie ainsi que de ses ressources humaines, techniques et financières à la programmation.**

C'est là le leitmotiv qui a ponctué l'ensemble des travaux du groupe et toutes les recommandations que l'on trouvera dans ce rapport concourent à l'atteinte de cet objectif. À commencer par la toute première, à savoir recentrer Télé-Québec sur ce que la loi définit comme son objet essentiel : exploiter une entreprise de télévision éducative et culturelle publique au service des Québécois.

Pour le groupe de travail, **être** une télévision éducative et culturelle publique au service des Québécois, cela signifie :

- continuer d'être accessible à la quasi-totalité de la population québécoise, par ondes hertziennes comme par d'autres moyens de télédistribution ;
- considérer les téléspectateurs québécois auxquels elle s'adresse comme des citoyens plutôt que comme des consommateurs ;
- chercher à développer chez eux le goût du savoir, à les renseigner, à les étonner et à les stimuler et non pas uniquement à les divertir ;
- courir des risques, être créatrice, novatrice dans ses approches en même temps que résolument québécoise dans son contenu.

Pour le groupe de travail, se **concentrer** sur cet objet premier, cela signifie principalement que Télé-Québec doit :

- se définir d’abord et avant tout comme une entreprise de télévision et, par conséquent, délaissier plusieurs activités accessoires, que la loi définit comme facultatives, et qui n’ont pas de liens directs avec cette activité statutaire de base ;
- se définir résolument comme une entreprise dont l’activité centrale est la programmation, et non la production ou la distribution, et qui, par conséquent, doit affecter la plus grande part possible de ses ressources budgétaires au financement des émissions et à l’enrichissement de la grille ;
- faire appel directement aux ressources professionnelles et créatrices des régions afin que celles-ci soient plus présentes à l’écran de la télévision publique québécoise.

Une télévision se définit par ce qu’elle offre à son écran. C’est sur cela qu’elle est jugée par le public téléspectateur. C’est aussi sur cet aspect que doit être évalué l’accomplissement des missions qui lui sont confiées. Et c’est cette offre de programmation à l’écran que le groupe de travail veut enrichir, approfondir, étoffer et rendre encore plus étroitement conforme aux missions éducative et culturelle de Télé-Québec. C’est là le défi principal que le groupe a voulu relever.

Il s’agit, certes, d’un défi de taille. Pour y arriver, Télé-Québec doit impérativement réinvestir, et massivement, dans son budget de programmes. Et les ressources très significatives qui seront nécessaires pour y parvenir, elle devra les engendrer elle-même ou les trouver à même ses disponibilités budgétaires actuelles.

Le groupe est convaincu que cela est possible, à certaines conditions toutefois. D’abord, que le gouvernement, en fixant à la Société cet objectif, lui garantisse un financement stable pour au moins les trois prochaines années. Puis, que Télé-Québec de son côté adopte des mesures favorisant l’accroissement de ses revenus autonomes et que les décisions difficiles, mais essentielles, qui seront nécessaires pour réaliser l’allègement de ses infrastructures, la simplification de ses processus d’affaires ainsi que la séparation structurelle, le délestage ou l’impartition des activités non essentielles, soient prises rapidement, appliquées avec détermination et fermement appuyées par le gouvernement.

Le groupe de travail est également convaincu :

- que la télévision éducative et culturelle publique qui émergera au terme de ce processus sera plus efficiente, plus énergique, plus stimulante, plus productive aussi, et plus apte à répondre aux besoins de tous les Québécois ;

- que la contribution indispensable que Télé-Québec apporte à une saine concurrence, au pluralisme et à la diversité des voix au sein du système de radiodiffusion de langue française ainsi qu'à la diversification des accès à ce système pour les créateurs, les artistes, les interprètes et les producteurs de toutes les régions du Québec sera renforcée ;
- que, comme société de télédiffusion, Télé-Québec bénéficiera d'un accroissement de son autonomie et de son agilité entrepreneuriale, en même temps que d'une marge de manœuvre stratégique et financière élargie ;
- enfin que le public québécois, dans toute sa diversité créatrice, culturelle et régionale, trouvera à Télé-Québec une programmation davantage encore à la hauteur de ses attentes, de ses aspirations et de ses besoins.

C'est à atteindre ces objectifs que le groupe a consacré ses efforts, et c'est à la lumière de cette vision que doivent être interprétées les recommandations formulées et explicitées au fil des pages qui suivent.

Bonne lecture.

Introduction

Rappel du mandat et prémisses de travail

Le 17 juin 2004, la ministre de la Culture et des Communications, M^{me} Line Beauchamp, faisait connaître la composition du groupe de travail chargé d'examiner le fonctionnement et les processus d'affaires de Télé-Québec¹. Cette annonce s'inscrivait dans la suite logique et prévisible de l'intention exprimée par le gouvernement de revoir le fonctionnement des ministères et des sociétés d'État de façon à en améliorer les services et l'efficacité tout en tenant compte de l'état des finances publiques.

Elle faisait suite aussi à l'engagement que la ministre avait pris quelques semaines auparavant en rendant publiques les mesures qu'elle comptait adopter pour moderniser son ministère et parmi lesquelles figurait un examen de Télé-Québec. Le 7 mai, tout en réaffirmant sa volonté de voir Télé-Québec continuer à assumer sa mission culturelle et éducative, la ministre avait annoncé un examen en profondeur des processus d'affaires de la Société. « *L'examen donnera lieu à des réflexions sur l'impartition de certains actifs ou fonctions* »², avait-elle aussi précisé.

L'annonce de la mise sur pied du groupe de travail chargé de l'examen de Télé-Québec s'inscrivait aussi, il faut le souligner, dans la foulée du document *Moderniser l'État*, rendu public par la présidente du Conseil du trésor, M^{me} Monique Jérôme-Forget, le 5 mai 2004, document qu'il vaut la peine de citer ici :

*« La façon dont Télé-Québec réalise sa mission doit être modernisée, tout en respectant l'acquis que constitue la licence de diffusion obtenue du Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications (CRTC), grâce au volet éducatif. Télé-Québec fait déjà principalement appel au secteur privé pour ses activités de production. Le gouvernement souhaite proposer de nouvelles façons de faire, permettant à la télévision publique québécoise de jouer pleinement son rôle éducatif et culturel. Télé-Québec doit mieux circonscrire son rôle dans la promotion de l'identité du Québec et dans le développement des régions, tout en augmentant sa capacité à développer des partenariats public-privé. »*³

Dans son annonce du 17 juin, la ministre de la Culture et des Communications soulignait, dans un premier temps, que la composition du groupe de travail responsable de l'examen de Télé-Québec était représentative des différents acteurs associés à la mission et aux

¹ Ministère de la Culture et des Communications, *La ministre Line Beauchamp dévoile la composition et le mandat du groupe de travail chargé de l'examen de Télé-Québec*, communiqué de presse, 17 juin 2004

² Ministère de la Culture et des Communications, *Modernisation de l'État - Le ministère de la Culture et des Communications renouvelle et simplifie ses modes d'intervention*, communiqué de presse, 7 mai 2004

³ Gouvernement du Québec, *Moderniser l'État - Pour des services de qualité aux citoyens, Briller parmi les meilleurs, Plan de modernisation 2004-2007*, Québec, mai 2004, p. 66-67

activités de Télé-Québec, ajoutant que « les secteurs de la culture, de l'éducation, de la production, de la diffusion et des nouvelles technologies seront tous représentés au sein de ce comité, tout comme les intérêts des régions, des communautés culturelles et des artisans du télédiffuseur public ». ⁴

De plus, la ministre rappelait que Télé-Québec constitue un outil important pour assurer le rayonnement de la culture québécoise et la diffusion des connaissances et du savoir partout sur le territoire, précisant que « le gouvernement reconnaît à cet égard la contribution spécifique et originale de la télévision publique dans les secteurs éducatif et culturel en lui allouant 57 M\$ cette année, ce qui représente plus de 10 % du budget total du ministère de la Culture et des Communications » ⁵.

Le groupe de travail se voyait alors confier le mandat suivant :

« (...) s'assurer de l'adéquation des activités de Télé-Québec avec sa mission éducative et culturelle, en passant en revue l'ensemble de ses processus d'affaires et de ses modes d'organisation. Dans le nouveau contexte créé par l'évolution technique, réglementaire et économique de l'environnement télévisuel, cette réflexion prendra notamment en compte le rôle de Télé-Québec comme promoteur de l'identité québécoise, reflet des réalités régionales à l'écran et des communautés culturelles ainsi que sa capacité d'établir des partenariats public-privé ». ⁶

Enfin, soulignant que « le groupe de travail tiendra des consultations publiques sur ces questions à l'automne 2004 et devrait déposer son rapport au début de 2005 », la ministre invitait « les membres du groupe de travail à examiner les différents scénarios possibles et à faire preuve d'audace et d'innovation dans leurs recommandations. Leurs propositions devront supposer une utilisation optimale des fonds publics et l'identification de possibles nouvelles sources de financement. Dans le contexte actuel, le gouvernement du Québec s'estime justifié d'engager ces travaux et se dit convaincu que leurs résultats permettront d'assurer le succès et la pérennité de Télé-Québec ». ⁷

Les membres du groupe de travail ont accepté ce mandat avec enthousiasme, d'autant plus qu'il s'inscrivait dans une volonté ferme, et maintes fois exprimée par le gouvernement, de conserver à sa télévision publique les missions de base qui lui avaient été confiées par la loi lors de sa création, à savoir les missions éducative et culturelle.

Le 21 juin 2004, le groupe de travail chargé de l'examen de Télé-Québec tenait sa première réunion. Dès le départ, il lui est apparu nécessaire de baliser son action en étayant le mandat général qui lui avait été confié. Nous aborderons plus loin dans cette introduction les diverses questions que le groupe a soulevées durant ses travaux. Toutefois, pour la bonne compréhension de ce rapport, le groupe désire dès maintenant insister sur deux prémisses qui l'ont guidé tout au long de ses travaux :

⁴ Ministère de la Culture et des Communications, *La ministre Line Beauchamp dévoile la composition et le mandat du groupe de travail chargé de l'examen de Télé-Québec*, op. cit.

⁵ Ibid.

⁶ Ibid.

⁷ Ibid.

- ◆ premièrement, afin que les fonds publics versés à Télé-Québec soient utilisés de façon optimale, le groupe a considéré qu'il lui fallait examiner les activités et les processus d'affaires de la Société en fonction non seulement de ses missions éducative et culturelle, comme cela lui était demandé par la ministre, mais également en posant l'hypothèse que les fonds publics qui lui sont consacrés n'augmenteraient pas à court terme. Le groupe a donc jugé plus approprié de voir comment Télé-Québec pourrait faire mieux avec les ressources dont elle dispose actuellement, plutôt que de se demander comment elle pourrait faire plus si on y injectait davantage de fonds publics. On peut toujours faire plus avec plus. Le défi consiste à faire mieux avec ce que l'on a. Cela ne signifie toutefois pas que le groupe considère que l'État ne doit pas ou ne devra pas, dans l'avenir, augmenter les sommes qu'il consacre à Télé-Québec. La réforme proposée dans le présent rapport fera en sorte, simplement, que les fonds investis seront, de toutes façons, mieux utilisés ;
- ◆ deuxièmement, le groupe a accordé une attention constante et soutenue à ce qu'il estime être l'activité fondamentale d'une société comme Télé-Québec : la programmation. En effet, si Télé-Québec est engagée dans de nombreuses activités allant de la production d'émissions à leur diffusion, de la maintenance de ses émetteurs et antennes à un ensemble important et diversifié d'activités hors programmation de nature institutionnelle, par exemple, sa raison d'être est d'abord et avant tout liée à sa programmation, à ce que l'on voit à l'écran. Tout au long de ses travaux, le groupe a évalué la pertinence de bon nombre d'activités de la Société par rapport à son activité première, la programmation. Il s'est demandé si ces autres activités permettaient d'enrichir la programmation et étaient nécessaires au succès de ses missions éducative et culturelle. À l'égard de la mission éducative, par exemple, il s'agissait de voir comment Télé-Québec peut le mieux jouer son rôle de télédiffuseur, sachant qu'elle n'est pas et ne sera jamais une maison d'enseignement comme une université ou un collège. Ainsi, l'activité de programmation fut constamment au centre des réflexions du groupe, car pour les citoyens qui financent la Société par leurs impôts, c'est ce qui est porté à l'écran qui importe. Le reste est accessoire.

C'est donc sur la base de ces deux prémisses que le groupe a entamé son examen de Télé-Québec et le lecteur pourra constater qu'elles sont présentes tout au long de ce rapport.

Le processus d'examen de Télé-Québec

Il convient également d'expliquer la démarche qu'a suivie le groupe pour procéder à son examen.

Entre le 21 juin 2004 et le 31 janvier 2005, le groupe de travail chargé de l'examen de Télé-Québec a tenu 18 réunions, d'une durée moyenne de cinq heures chacune (les dates sont indiquées à l'annexe 4). Provenant de différents milieux, les membres du groupe ont pu profiter de l'expérience des uns et des autres pour nourrir leur réflexion.

Afin de mener à bien son examen, le groupe a également tenu d'autres activités, dont :

- de nombreuses rencontres privées avec différents intervenants intéressés à divers titres par l'examen de Télé-Québec ;

- une tournée régionale des neuf bureaux de Télé-Québec ;
- une consultation publique ;
- la consultation d'experts sur des sujets plus techniques ou pointus exigeant une compétence particulière.

Les rencontres privées

Tout au long de ses travaux, le groupe, généralement par l'entremise de son président, a pu prendre le pouls de nombreux intervenants liés à différents titres, soit à Télé-Québec, soit au monde de la télévision en général ou soit encore, de façon plus large, aux missions éducative et culturelle de Télé-Québec. On trouvera à l'annexe 5 une liste aussi exhaustive que possible des personnes rencontrées officiellement. Dans la plupart des cas, ces rencontres ont eu lieu à la demande du groupe de travail et, en quelques rares occasions, à la demande explicite de ces intervenants. On trouvera parmi ces derniers des représentants d'autres diffuseurs, des coordonnateurs régionaux de Télé-Québec, des représentants de syndicats d'employés de la Société, des producteurs indépendants et des représentants d'associations professionnelles. La grande majorité de ces rencontres se sont déroulées avant la tenue de la consultation publique.

Le groupe a également eu des échanges fructueux avec plusieurs cadres de Télé-Québec, directeurs ou chefs de services, qui lui ont transmis avec professionnalisme de nombreuses informations financières et données statistiques. Leur collaboration a été précieuse et vivement appréciée.

La tournée régionale

La dimension régionale est une composante essentielle de la mission de Télé-Québec et elle contribue à sa spécificité. Cela doit se manifester, tant par la présence à l'écran de la Capitale nationale et des régions que par des activités de production télévisuelle et une participation de la Société à la vie culturelle des régions. Dès sa création, le groupe de travail a jugé essentiel d'analyser en profondeur cette dimension.

Afin d'évaluer la présence de Télé-Québec en régions et l'apport de celles-ci à la programmation et à l'ensemble des activités de la Société, le président du groupe de travail a effectué une tournée des neufs bureaux de la Société entre les mois de juillet et septembre 2004.

Lors de cette tournée, il a rencontré les employés de Télé-Québec dans ces régions, de même que des producteurs régionaux. Il a pu échanger avec eux et recueillir leurs commentaires sur la situation actuelle en région, sur les problèmes auxquels ils font face, leur perception de ce qu'est et devrait être Télé-Québec et les solutions qu'ils préconisent pour renforcer le rôle régional de la Société.

Les rencontres se sont successivement déroulées à Québec, Gatineau, Trois-Rivières, Sherbrooke, Rimouski, Jonquière, Sept-Îles, Val-d'Or et Carleton.

Cette tournée a permis, entre autres, de bien cerner le rôle des coordonnateurs régionaux et le travail qu'ils effectuent, de même que l'impact des activités de Télé-Québec en régions. Également, elle a permis d'évaluer la contribution des régions, tant en ce qui concerne leur présence à l'écran de Télé-Québec que dans l'ensemble de ses activités.

La consultation publique

À la demande de la ministre de la Culture et des Communications, le groupe a tenu une consultation publique. L'annonce officielle de cette consultation a eu lieu le 10 septembre 2004 par communiqué de presse et par la publication d'un document qui en établissait le cadre général. Le groupe a reçu une cinquantaine de mémoires et, lors des audiences publiques, qui se sont déroulées du 26 au 28 octobre à Montréal et le 29 octobre à Québec, 29 organismes et personnes qui avaient demandé à y présenter leurs réflexions ont été entendus. On trouvera à l'annexe 2 la liste des organismes et des personnes qui ont soumis des mémoires et, à l'annexe 3, le calendrier des audiences.

Le document fixant le cadre général de la consultation comportait un ensemble de questions soumises à l'analyse des participants⁸. Essentiellement, cette consultation visait à obtenir leur opinion relativement aux missions éducative et culturelle de Télé-Québec, à ses activités et processus d'affaires, et enfin à son financement et à son imputabilité. Le groupe considère que cette consultation publique a été un succès, tant pour ce qui est du nombre de réponses obtenues que de la qualité générale des documents qu'on lui a soumis et des présentations qu'on lui a faites. Le groupe a produit une synthèse de ces consultations publiques que l'on retrouvera à l'annexe 1 de ce rapport. Il a en effet jugé important que les participants à cette consultation, tout comme le grand public, sachent comment celle-ci a contribué à sa réflexion.

Si la consultation n'a pas permis d'obtenir des réponses claires à toutes les questions étudiées, certaines étant fort pointues et exigeant une connaissance approfondie de l'industrie, notamment lorsqu'il s'agissait de considérations techniques ou de gestion interne, elle a été particulièrement utile pour cerner les attentes relatives à la façon dont Télé-Québec doit comprendre et réaliser ses missions. Certes, tous ne seront pas satisfaits des conclusions que le groupe a tirées de cette consultation, car, sur certains sujets, des points de vue parfois diamétralement opposés ont été exprimés. Le groupe croit toutefois que tous trouveront dans ce rapport des éléments auxquels ils ne pourront qu'adhérer.

La consultation d'experts

Le groupe a aussi eu recours à des experts-conseils pour certaines questions délicates et exigeant des compétences spécialisées relevant de divers domaines.

Une expertise juridique a été utile pour étudier les questions de l'imputabilité de Télé-Québec et de ses relations avec les instances gouvernementales en comparaison, par exemple, d'autres télévisions publiques.

⁸ Gouvernement du Québec, Groupe de travail chargé de l'examen de Télé-Québec - Document de consultation, Québec, Septembre 2004, 36 p.

Une expertise en recherche sur la télévision a aussi été nécessaire pour évaluer la performance de Télé-Québec en matière d'écoute dans le contexte télévisuel fortement concurrentiel que l'on connaît aujourd'hui. Il fallait également pouvoir la comparer avec celle d'autres télévisions du même type.

En ce qui concerne les services éducatifs hors programmation de Télé-Québec, le groupe a eu besoin des compétences d'un spécialiste pour en saisir la portée, en évaluer la gestion et juger de la pertinence pour une télévision comme Télé-Québec de continuer à les assumer ou de les délaisser.

Le groupe a également fait appel à un expert conseil en ingénierie et diffusion pour l'aider à analyser et à évaluer les équipements actuels de diffusion et de distribution de Télé-Québec, et à faire des recommandations pour ce qui concerne tant l'évolution technique et l'utilisation des technologies numériques que les différents moyens de distribution de signaux (câble, satellite, micro-ondes) disponibles aujourd'hui.

Pour ce qui est de la possibilité d'accroître les revenus autonomes de Télé-Québec, notamment les revenus de publicité, le groupe s'est adressé à un expert pour l'éclairer, tant sur la situation actuelle de la Société que sur ses perspectives d'avenir en cette matière.

Enfin, parce qu'il est particulièrement difficile de dresser un portrait exact de la situation budgétaire et financière d'une entreprise aussi complexe que Télé-Québec, le groupe s'est adjoint les services d'un spécialiste pour l'aider à comprendre les processus administratifs en vigueur dans les domaines de la gestion, des finances (revenus et dépenses), des activités d'exploitation, des immobilisations, ainsi que des actifs et du passif de la Société.

Ces quatre sources d'information, soit les rencontres privées, la tournée régionale, la consultation publique et les conseils d'experts se sont avérées complémentaires les unes des autres. Ainsi, la consultation publique a parfois permis d'écarter des hypothèses soulevées lors de rencontres privées, alors que les conseils d'experts ont parfois pallié le peu d'informations obtenues lors de la consultation publique, ou encore, des suggestions faites lors de rencontres privées ont à certaines occasions permis de nuancer les conseils d'experts.

En raison de la diversité de ces sources d'information, le groupe a la profonde conviction d'avoir recueilli un éventail de points de vue représentatif et d'avoir élaboré ses recommandations en tenant compte d'un ensemble de considérations et de facteurs dont peu de gens peuvent imaginer la complexité. Par exemple, les recommandations concernant les technologies dépendent, dans une certaine mesure, des choix qui ont été faits quant à la façon dont Télé-Québec doit réaliser ses missions. De même, les sources de financement diffèrent selon le type de programmation à privilégier. Tous les moyens utilisés par le groupe pour recueillir et analyser l'information, s'ils ont parfois compliqué ses choix, le confortent aujourd'hui quant à la pertinence des recommandations qu'il présente dans ce rapport.

Le groupe tient à remercier sincèrement tous ceux et toutes celles qui ont contribué à sa réflexion, à différents titres, au cours des derniers mois.

Présentation générale du rapport

Le présent rapport reprend plusieurs éléments du document que le groupe avait préparé en septembre 2004 et qui fixait le cadre général de la consultation publique. Il en diffère cependant sur deux points qui sont davantage développés ici : l'importance de Télé-Québec en tant que service public, puis le lien entre les missions éducative et culturelle de la Société et sa programmation.

Le premier chapitre porte sur la place de Télé-Québec dans l'univers télévisuel québécois. Le document préparé pour la consultation publique traçait un portrait succinct de l'évolution de l'offre télévisuelle au Québec et ailleurs dans le monde, et proposait quelques éléments de réflexion sur les modes de fonctionnement d'autres télévisions éducatives. Il soulevait également des questions sur la façon dont Télé-Québec devrait s'acquitter de ses missions éducative et culturelle. Le groupe considère qu'en plus de ses conclusions sur ces questions, il était important que le présent rapport aborde la question du rôle et de l'importance de Télé-Québec dans l'univers télévisuel québécois en tant que service public.

Si cette question ne figurait pas spécifiquement dans le document servant à la consultation publique, elle y était toutefois sous-jacente. En effet, le groupe avait intentionnellement voulu susciter des réactions sur l'importance d'une télévision publique au Québec en mentionnant que de plus en plus de diffuseurs présentent maintenant des émissions du genre de celles qu'offre Télé-Québec (documentaires, émissions jeunesse, etc.) et que cette situation amenait à se questionner sur la pertinence pour Télé-Québec de continuer à en offrir. La qualité des interventions sur le sujet lors de la consultation publique et l'insistance avec laquelle les participants ont souligné le fait que les émissions diffusées à Télé-Québec se distinguent de celles du même type présentées par les chaînes privées ont convaincu le groupe de la nécessité de consacrer à cette question une partie du premier chapitre de ce rapport.

Le rapport s'attarde également à préciser de quelle façon Télé-Québec devrait aborder ses missions éducative et culturelle. Contrairement au document préparé pour la consultation publique, il fait à cet égard un lien direct entre les missions et la programmation de Télé-Québec. Comme nous l'avons déjà souligné en effet, ce que le public voit à l'écran est devenu au fil de la réflexion du groupe le centre de ses préoccupations et s'est imposé comme un leitmotiv. Plus le groupe analysait les différentes activités de Télé-Québec, les examinait à la lumière de ses missions, jugeait l'utilisation des ressources humaines, matérielles et financières de la Société, plus fortement s'imposait la conviction qu'un important coup de barre devait être donné pour ramener Télé-Québec vers son activité de programmation. Comme on le verra plus en détail dans le rapport, le groupe propose de faire de Télé-Québec une véritable société de programmes. C'est pourquoi il a choisi de lier la programmation de façon on ne peut plus explicite à ses missions, missions qu'il recommande essentiellement de recentrer sur des objectifs précis auxquels se rattacheront des genres d'émissions particuliers. On verra également que ces objectifs ne pourront être atteints dans une programmation conséquente que si l'on revoit en profondeur les autres activités de la Société.

Le second chapitre du rapport porte justement sur les autres activités de Télé-Québec et sur ses processus d'affaires. Les activités de production, de diffusion et de distribution de son signal sont abordées, de même que les activités hors programmation, qu'il s'agisse des services éducatifs et de nouveaux médias ou des services institutionnels. La gestion interne et les processus administratifs en vigueur sont également étudiés. Encore une fois, le groupe a cherché à s'assurer que l'ensemble des activités de Télé-Québec soit arrimé à son activité première, la programmation, comme à ses missions éducative et culturelle.

Tout au long de son analyse, le groupe a cherché des moyens pour que la Société puisse dégager une marge de manœuvre suffisante pour développer sa programmation. Cela peut se faire de deux façons : par l'augmentation des revenus autonomes et par des économies réalisées dans le fonctionnement même de la Société. Trop d'activités non directement liées à la programmation constituent un fardeau et empêchent Télé-Québec d'utiliser ses ressources au maximum aux fins de soutenir pleinement sa programmation. Le groupe croit qu'il serait avantageux pour la Société d'impartir certaines de ces activités.

En somme, le groupe ne s'est pas contenté de recentrer Télé-Québec sur ses missions en les déclinant selon des objectifs plus précis et ordonnés, mais il a aussi rapidement constaté qu'un tel recentrage devait s'appliquer à toutes les activités de la Société. On pourra également parler d'un allègement, car l'ensemble des recommandations vise à redonner plus de souplesse à Télé-Québec et à la délester de charges qui, si elles ont déjà été justifiées pour la plupart, n'ont plus leur raison d'être aujourd'hui.

Enfin, le troisième chapitre traite du financement et de l'imputabilité de Télé-Québec. Il aborde la question des fonds publics investis dans la Société, bien sûr, mais aussi celle de ses revenus autonomes. Si le groupe a tenu pour acquis que les fonds publics attribués à la Société n'augmenteraient pas à court terme, il émet toutefois certains commentaires sur ces fonds.

Pour ce qui est des revenus autonomes, le groupe estime qu'il est possible de les augmenter, et ce, de plusieurs façons. Cela ne signifie pas que Télé-Québec croulera bientôt sous les millions de dollars supplémentaires. Mais des modifications dans ses façons de faire devraient lui permettre d'augmenter sensiblement ses revenus et de trouver de nouvelles sources de financement sans que cela n'affecte ses missions et n'entache sa programmation, d'où une possibilité réelle d'améliorer sa marge de manœuvre.

Quant à l'imputabilité de la Société, le groupe croit que ses recommandations, sans bouleverser les modes actuels de reddition des comptes de Télé-Québec, permettront d'évaluer adéquatement sa performance et de renforcer le rôle de son conseil d'administration.

1. Missions et objectifs

Avant même d'aborder la question des missions de Télé-Québec, il convient de rappeler que la Société est un télédiffuseur public et que, comme les autres télédiffuseurs publics dans le monde, elle a ses caractéristiques propres. Trop souvent, on a tendance à oublier la raison d'être des télévisions publiques dans l'univers commercial et hautement concurrentiel de l'industrie de la télévision. Le groupe estime que la télévision publique est aujourd'hui toujours nécessaire, et peut-être même plus que jamais. Elle seule peut se consacrer entièrement à des missions que n'ont pas à remplir les chaînes commerciales. Le groupe considère qu'un examen de Télé-Québec ne peut commencer que par un rappel du rôle qui incombe, au Québec comme ailleurs, à la télévision publique dans le paysage télévisuel d'aujourd'hui.

Si le groupe n'a pas à remettre en cause les missions culturelle et éducative de Télé-Québec, il lui apparaît qu'il ne peut s'assurer de l'adéquation des activités de la Société avec ses missions qu'en se faisant une idée claire de celles-ci. Comme il l'a souligné dans le document préparé pour sa consultation publique, tout peut être considéré comme éducatif ou culturel pour quiconque a une notion un peu floue de ces missions. Mais la Société ne pourra remplir adéquatement ses missions et orienter toutes les activités qui s'y rattachent que si on lui fournit des indications claires sur ce que l'on attend d'elle à cet égard. Compte tenu des attentes exprimées durant les travaux du groupe, il est nécessaire de fournir certaines précisions sur ces missions et d'y rattacher des priorités. Celles-ci devront se refléter clairement sur la programmation dans les années à venir. Car c'est de sa programmation que Télé-Québec tire toute sa raison d'être.

Mais, dans l'état actuel des choses, Télé-Québec a de la difficulté à faire valoir ses missions à l'écran. Le recours à des émissions comme *24 heures chrono* et *Wonderfalls* n'est pas dû à une mauvaise compréhension de la part de la direction de la Société de ce que sont des émissions éducatives et culturelles, mais à des contraintes de fonctionnement qui affectent actuellement sa programmation. Ainsi, après avoir présenté les priorités qui permettront à la Société de déterminer clairement les émissions qui lui serviront d'appui pour mener à bien ses missions, le présent rapport explique en quoi ces missions et priorités ne pourront être respectées que si Télé-Québec réussit à dégager une marge de manœuvre financière à cette fin, marge qui ne pourra être obtenue que par la restructuration des activités ne concernant pas la programmation (traité au deuxième chapitre) et par une augmentation de ses revenus (traité au troisième chapitre).

1.1 Spécificité et importance de Télé-Québec

Au Québec, comme ailleurs, plusieurs raisons justifient le maintien d'une télévision publique. Le présent rapport les regroupe en deux blocs : un premier qui a trait au rôle unique que peut jouer cette télévision dans un environnement hautement commercial et concurrentiel comme celui que l'on connaît au Québec, et un second qui porte sur les phénomènes plus généraux sur lesquels les États et les gouvernements ont de moins en moins de prise.

1.1.1 Nécessité d'un service public dans l'environnement commercial de la télévision

De plus en plus de télédiffuseurs présentent des émissions du même type que celles diffusées par Télé-Québec. Cette situation force à se questionner sur la pertinence pour la Société de continuer à en offrir. Les réactions à ce propos ont été nombreuses, tant lors de la consultation publique que lors des rencontres privées faites par le groupe.

Clairement, le public estime que Télé-Québec se distingue des autres chaînes à la fois par la qualité des différents types d'émissions qu'elle diffuse et par les objectifs que celles-ci poursuivent. C'est le cas, par exemple, des émissions jeunesse, et plus particulièrement de celles qui sont produites spécialement pour répondre aux besoins de la Société. Ces émissions, en effet, comportent une nette dimension ludo-éducative et elles se distinguent par la préoccupation constante, dès leur conception, de favoriser le développement cognitif et affectif des jeunes. Les émissions jeunesse constituent l'exemple le plus éloquent de ce qui fait la force de la télévision publique québécoise.

Partout dans le monde, les télévisions publiques ont, à peu de choses près, les mêmes objectifs : renforcer l'identité collective, donner accès à la culture, développer le goût du savoir et favoriser la cohésion sociale. Financées majoritairement par l'État, elles ont l'obligation de remplir ces missions car celles-ci constituent leur raison d'être. Lorsqu'elles s'éloignent de ces missions, pour tenter de jouer le jeu de la concurrence directe avec la télévision privée⁹, elles y gagnent parfois quelques points de part d'écoute, mais le public ne comprend plus pourquoi il doit financer, à même ses impôts, des services qu'offrent déjà les chaînes privées. Elles risquent alors de perdre à la fois leur pertinence et leurs véritables appuis au sein de la population.

Dans un environnement de plus en plus concurrentiel, où ne cessent de se multiplier les chaînes privées, les télévisions publiques sont plus que jamais indispensables. D'une part, elles engendrent une saine émulation entre les secteurs privé et public, favorisant ainsi le dynamisme d'ensemble de la programmation télévisuelle ; d'autre part, elles contribuent à diversifier l'offre de programmes accessible aux citoyens et donnent aux créateurs, aux artistes et aux artisans une occasion, unique et précieuse, d'imaginer et de réaliser des émissions différentes, tant par leur concept que par leurs objectifs. Voilà pourquoi toutes les sociétés démocratiques se sont dotées de télévisions publiques et continuent à les soutenir aujourd'hui. Les modalités comme l'ampleur du financement qui leur est consenti par les

⁹ Historiquement, ces errements découlent généralement de pressions politiques exercées sur ces télévisions pour qu'elles justifient leur existence en montrant qu'elles peuvent obtenir les mêmes parts d'écoute que les chaînes privées.

gouvernements varient bien sûr d'un pays à l'autre, mais la volonté d'assurer la présence d'une télévision publique sur l'échiquier télévisuel est largement répandue, tant en Amérique du Nord qu'ailleurs dans le monde.

Lors de la consultation publique, tout comme lors des rencontres privées que le groupe a eues, aucun participant n'a émis l'opinion qu'il faudrait abandonner le service public de télévision québécois. Bien qu'une telle question n'ait pas figuré dans le mandat du groupe, on aurait pu s'attendre à ce que certaines personnes la soulèvent, ce qui ne fut pas le cas, même de façon anonyme. Au contraire, on a reconnu la capacité de Télé-Québec de programmer des émissions distinctives et novatrices.

Si, comme on le verra plus loin, Télé-Québec n'est pas à l'abri de reproches dans les consultations que le groupe a tenues, tous ont toutefois affirmé que, dans la mesure où elle se concentre sur ses missions de service public, elle est remarquablement singulière dans l'environnement commercial et concurrentiel de la télévision québécoise.

1.1.2 La télévision publique à l'heure de la concentration et de la mondialisation

En plus du rôle particulier que joue la télévision publique, il faut parler de deux phénomènes sur lesquels les gouvernements ont de moins en moins de prise : la convergence et la concentration des groupes médiatiques, d'une part, et le phénomène de la mondialisation, d'autre part. Parce que ces questions ont régulièrement été soulevées en consultation publique et durant les rencontres privées, le groupe estime nécessaire de les aborder brièvement.

Le groupe partage l'avis exprimé par plusieurs, selon lequel Télé-Québec peut contribuer de façon significative au maintien de la diversité des voix éditoriales dans un univers médiatique de plus en plus convergent. Bien que la Société n'offre pas de bulletins de nouvelles, le groupe considère qu'à travers ses émissions d'affaires publiques, ses émissions de forums ou de débats, ses documentaires d'opinions ou ses magazines portant sur les grands enjeux de société, Télé-Québec offre à la population québécoise une voix éditoriale distincte dans un univers où le nombre de ces voix tend à diminuer.

Des émissions comme *Points chauds*, *Il va y avoir du sport !*, *Méchant contraste* ou les *Francs-tireurs*, des documentaires comme *L'Erreur boréale*, de Richard Desjardins, ou *Manon*, de Benoît Dutrizac et André Saint-Pierre, contribuent incontestablement au pluralisme éditorial au sein de la société québécoise. À cet égard, l'apport de Télé-Québec est précieux, voire irremplaçable. Le groupe estime que le gouvernement du Québec aurait tout intérêt à se référer davantage à cette importante contribution de sa part, lorsqu'on lui demande ce qu'il fait en cette matière.

Dans le même ordre d'idées, force est de constater que la concentration de la propriété des chaînes privées de télévision aux mains d'un nombre de plus en plus restreint de groupes médiatiques intégrés a pour effet de réduire le nombre de décideurs et le nombre de voies d'accès au système de radiodiffusion de langue française pour les auteurs, les producteurs, les réalisateurs, les artistes et les artisans de la télévision d'ici. Télé-Québec constitue une importante alternative à cet égard, comme l'ont souligné nombre d'intervenants du milieu de la création et de la production lors de la consultation publique.

Pour ce qui est du phénomène de la mondialisation, le groupe ne peut que constater le rôle symbolique et stratégique que joue Télé-Québec comme vecteur de l'identité québécoise à une époque où le droit des gouvernements de promouvoir la culture est remis en cause, tout comme leur légitimité à soutenir leurs télévisions publiques.

L'idée même d'une convention internationale sur la diversité culturelle, actuellement discutée à l'UNESCO, a pris naissance au Québec. Cette convention vise entre autres à faire reconnaître le droit des gouvernements d'appuyer le développement de leurs industries culturelles, et ce, à l'encontre de l'évolution du cadre normatif du commerce international, et ainsi, à permettre de soutenir la culture des populations qu'ils représentent par des moyens aussi divers que les subventions, les mesures de protection ou la mise sur pied d'organismes favorisant la création ou la diffusion culturelle. Les efforts du gouvernement du Québec, joints à ceux du milieu culturel, notamment de la Coalition pour la diversité culturelle (cette coalition est née à l'instigation d'une quinzaine d'associations actives dans le domaine de la culture au Québec) visent justement à faire reconnaître le droit des gouvernements d'utiliser des vecteurs d'expression culturelle, comme le sont les télévisions publiques, pour le bénéfice de leurs populations.

À l'automne 2005, l'UNESCO statuera sur cette convention et sur la forme finale qu'elle prendra. Le groupe estime que le gouvernement du Québec doit poursuivre ses efforts en appui à cette convention parce que le sort de Télé-Québec, comme celui des autres télévisions publiques, se joue en partie dans ces négociations internationales. C'est le cas aussi, toujours en ce qui a trait à la télévision, pour les fonds d'aide à la production et pour les crédits d'impôt à la production audiovisuelle.

Pour le groupe, il était nécessaire de réfléchir, d'une part, sur l'importance de Télé-Québec comme service public de télévision dans un univers télévisuel commercial marqué par une forte concurrence et, d'autre part, sur les phénomènes de concentration et de mondialisation, avant d'entreprendre l'examen des missions de Télé-Québec.

1.1.3 L'objectif premier que doit poursuivre Télé-Québec

La Loi sur la Société de télédiffusion du Québec confie à Télé-Québec deux missions : une mission éducative et une mission culturelle. Elle fait aussi une nette distinction entre ce que Télé-Québec *doit* faire et ce que Télé-Québec *peut* faire :

« La Société a pour objet d'exploiter une entreprise de télévision éducative et culturelle afin d'assurer, par tous modes de diffusion, l'accessibilité de ses produits au public.

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

Le groupe est d'avis que, dans le contexte qui a été décrit dans l'introduction, **il faut saisir l'occasion de concentrer les activités de Télé-Québec sur son objet premier : exploiter une entreprise de télévision éducative et culturelle publique au service de la population québécoise, c'est-à-dire concentrer l'essentiel de son énergie et de ses ressources humaines, techniques et financières sur la programmation télévisuelle.**

Il s'agit là de la recommandation centrale qui a guidé les réflexions du groupe tout au long de son examen et qui se répercute sur toutes les autres recommandations du présent rapport.

Ce qui fait de Télé-Québec une institution unique, essentielle et irremplaçable, c'est d'être *la télévision publique des Québécois*. C'est une télévision accessible à près de 98 % de la population, qui, à titre de service public, doit lui offrir une programmation de qualité axée sur des valeurs précises et qu'elle seule est en mesure de proposer.

C'est à accomplir cette activité fondamentale que devrait désormais être consacré l'essentiel des ressources humaines, financières et techniques de Télé-Québec. La programmation doit être l'activité centrale autour de laquelle se mobilisent toute l'énergie et toutes les forces vives de Télé-Québec. Cela sous-tend que les nombreuses activités complémentaires, contingentes et non essentielles – que la loi présente comme facultatives et qui se sont greffées au fil des ans à la mission fondamentale de Télé-Québec – doivent être réévaluées à la lumière de cette recommandation primordiale.

Être la télévision publique des Québécois, cela se traduit en exigences très concrètes, soit :

- continuer d'être accessible à la quasi-totalité de la population québécoise, par ondes hertziennes ou par d'autres moyens de télédistribution ;
- considérer les téléspectateurs québécois auxquels elle s'adresse comme des citoyens plutôt que comme des consommateurs ;
- chercher à développer leur goût du savoir, à les renseigner, à les étonner et à les stimuler, et non pas uniquement à les divertir ;
- courir des risques, être créatrice, innovatrice dans ses approches en même temps que résolument québécoise dans son contenu.

La Loi confie à la télévision publique des Québécois deux missions essentielles : une mission éducative et une mission culturelle.

1.2 La mission éducative : une approche informelle

L'éducation formelle consiste en la diffusion d'émissions didactiques axées sur des programmes d'études. Si Télé-Québec a abandonné ce champ de diffusion en 2002, il reste que celui-ci est une composante importante de la mission éducative d'autres télévisions publiques. C'est pourquoi le groupe a voulu savoir, tant lors de la consultation publique que dans ses rencontres privées, si la Société devait réintégrer l'éducation formelle.

Au Canada, toutes les télévisions publiques à vocation éducative sont présentes à divers degrés dans ce champ d'activité, quoique aucune ne se limite exclusivement à l'éducation formelle. À l'étranger, les télévisions publiques dont la mission d'éducation est clairement identifiée ont une conception plus large de l'éducation et privilégient plutôt des émissions de type informel. C'est le cas, par exemple, de France 5.

À quelques rares exceptions près, les consultations ont démontré que Télé-Québec est perçue et voulue comme une télévision s'adressant à un large public, ce qui va à l'encontre de la diffusion d'émissions didactiques destinées nécessairement à un public beaucoup plus restreint.

Les ouvertures en faveur d'un retour de Télé-Québec à l'éducation formelle l'ont été non pas en fonction de la programmation de la Société, mais de celle de Canal Savoir. En effet, lors de la consultation publique, la direction de Canal Savoir a elle-même soulevé la possibilité que sa propre antenne devienne la deuxième chaîne de Télé-Québec, ce qui permettrait à la Société de réintégrer ce champ sans que sa programmation principale en soit affectée sensiblement.

Le groupe a analysé longuement le bien-fondé d'un tel rapprochement, soit par le biais d'une coentreprise visant le programme même de Canal Savoir, soit par un partenariat qui pourrait prendre diverses formes. Le deuxième chapitre de ce rapport abordera plus en détail la possibilité d'un tel partenariat.

Pour l'instant, considérant que les consultations qu'il a menées ont été particulièrement utiles et fructueuses pour saisir les attentes du public à l'égard de la Société et de ses missions, **le groupe recommande que Télé-Québec maintienne une approche informelle dans sa mission éducative.** De plus, les évolutions technologiques récentes et à venir à court terme offrent de nouvelles avenues beaucoup plus appropriées pour la diffusion d'émissions éducatives formelles à des clientèles ciblées que celles que peut offrir la télédiffusion traditionnelle, dans laquelle s'inscrit Télé-Québec.

En ce qui a trait à l'approche informelle sur laquelle doit prendre appui Télé-Québec pour remplir sa mission éducative, le groupe estime qu'elle devrait, tel que le souhaite la grande majorité, s'apparenter à un rôle général de conscientisation, de sensibilisation et de formation générale. Qu'il s'agisse d'inculquer des valeurs aux jeunes, de les aider dans leur développement social et affectif, d'informer les citoyens sur les enjeux de société qui les concernent ou de leur « donner le goût du savoir », tout cela a valeur de formation.

Mais pour éviter que cet objectif ne prête à toutes sortes d'interprétations et parce que les consultations ont aussi montré que le public a des attentes particulières en cette matière, le groupe considère qu'il y a lieu de définir les priorités qui devraient guider Télé-Québec dans ses choix de programmation éducative. En effet, il a pu constater l'importance que le public accorde à certains types d'émissions dont à son avis Télé-Québec s'acquitte, soit déjà fort bien, soit insuffisamment. Ces émissions, croit le groupe, devraient être prioritaires dans la mission éducative de Télé-Québec.

Le groupe recommande que Télé-Québec, au regard de sa mission éducative, mette prioritairement à son écran des émissions relevant des catégories suivantes : la jeunesse, les enjeux de société et la diffusion des connaissances.

Avant de décrire chacune de ces catégories, il convient de souligner qu'il n'est pas question ici de cantonner Télé-Québec dans des créneaux trop circonscrits. Dans plusieurs pays, on exige des télévisions publiques des quotas précis pour un bon nombre de catégories d'émissions. L'expérience passée de Télé-Québec montre que, s'il y a lieu de resserrer ses

missions en établissant des priorités, on doit lui laisser une certaine marge de manœuvre. Entre l'interprétation large de ses missions et l'application d'une longue série de charges et de quotas contraignants, le groupe prône un équilibre qui, selon lui, ne pourra qu'être salubre à la Société et répondra aux attentes du public.

1.2.1 La jeunesse

Les émissions jeunesse ont toujours constitué une composante importante de la programmation de Télé-Québec. En 2003-2004, par exemple, elles occupaient 41 % de la programmation totale de sa grille. Plusieurs émissions phares – de *Passe-Partout* et le *Club des 100 watts* à *Cornemuse*, *Ramdam* et *Macaroni tout garni* – ont marqué des générations de Québécois. Axées sur l'apprentissage d'habiletés et d'attitudes qui favorisent la socialisation des jeunes en leur inculquant les valeurs du partage, de l'initiative et de l'ouverture, ces émissions contribuent à l'enrichissement du tissu humain de la société québécoise.

Ce domaine doit demeurer un champ d'excellence pour Télé-Québec. Cela est d'autant plus important que Télé-Québec est le seul diffuseur de langue française accessible à l'ensemble des jeunes téléspectateurs québécois qui accorde une telle place à la fois en nombre d'émissions et en qualité à sa programmation pour la jeunesse. Son rôle en cette matière est donc unique et irremplaçable. Les diffuseurs conventionnels commerciaux se sont retirés de ce secteur en raison du contexte réglementaire qui interdit dans ce type d'émissions la publicité destinée aux enfants, ce qui diminue leur rentabilité.

Ces restrictions réglementaires ont joué en faveur de Télé-Québec, car, même si les émissions jeunesse ne sont pas rentables du point de vue strictement commercial, les cotes d'écoute qu'obtient la Société pour ces émissions atteignent des sommets impressionnants, sa part de marché chez les jeunes de 2 à 11 ans étant, en 2004, d'environ 28 % entre 16 h et 19 h en semaine. L'examen fait par le groupe a même révélé que près de 20 % de la part de marché générale de la Société sont liés à l'écoute de *Ramdam* !

Lors de la consultation publique, le groupe a pu constater à quel point le public considère les émissions jeunesse de Télé-Québec comme son plus beau fleuron. Plusieurs personnes ont d'ailleurs fortement insisté sur la qualité générale de ces émissions.

Le groupe recommande que Télé-Québec poursuive dans la même voie ses efforts de programmation soignée et enrichissante pour la jeunesse en lui consacrant une place de choix sur son écran.

1.2.2 Les enjeux de société

En tant que télévision publique, Télé-Québec est au service des citoyens et doit à ce titre être un forum qui les éclaire sur les enjeux de société, nourrit les débats publics et éveille les téléspectateurs à une foule de sujets d'actualité. Télé-Québec a joué ce rôle par le passé avec des émissions d'affaires publiques comme *Droit de parole*, des magazines comme *Nord-Sud*, des documentaires comme *L'Erreur boréale*. Les commentaires recueillis par le groupe indiquent que, actuellement, la Société ne remplit ce rôle que partiellement et qu'elle pourrait faire plus à cet égard, surtout que, selon plusieurs, on constate une pénurie d'émissions de ce genre à la télévision.

En effet, dans le contexte actuel, hautement commercial et concurrentiel, les émissions destinées au grand public où l'on prend le temps d'éclairer le téléspectateur et d'approfondir les sujets sont de plus en plus rares. Trop souvent, a-t-on laissé entendre, les émissions d'information générale autres que les bulletins de nouvelles recherchent le côté spectaculaire, tant dans le choix des sujets que dans leur traitement.

Télé-Québec n'a pas de service de nouvelles, de sorte qu'on ne peut lui demander de jouer à cet égard un rôle similaire à celui des télévisions généralistes qui en possèdent. Par contre, elle peut offrir des émissions qui renseignent sur les enjeux de société et qui enrichissent les débats sociaux.

Le groupe considère comme faisant partie de la mission éducative de Télé-Québec de rendre compte des enjeux de société qui concernent la population québécoise, de permettre aux citoyens d'exprimer leurs opinions à travers des débats qui les interpellent ou de leur fournir de l'information sur des problèmes auxquels ils sont régulièrement confrontés.

Le groupe croit que Télé-Québec doit absolument renforcer le volet « enjeux de société » de sa programmation dans les années à venir. Télé-Québec ne doit pas hésiter à faire preuve d'audace en ce domaine. Elle doit en permanence chercher à identifier les enjeux de société qui retiennent l'attention des Québécois et leur proposer des émissions qui contribuent à alimenter et à éclairer le débat, et ce, sur une base régulière.

Le groupe juge donc qu'il faut faire des enjeux de société une des priorités de Télé-Québec au regard de sa mission éducative. À cet effet, il est d'avis que, dans sa programmation, Télé-Québec doit considérer comme essentielles les émissions d'affaires publiques, les documentaires de points de vue et les magazines abordant des enjeux de société.

Le groupe tient cependant à souligner l'absence à Télé-Québec, et il le déplore, de forums qui donnent la parole aux citoyens et indique qu'il faudrait trouver des façons originales de ramener ce genre d'émissions à son antenne.

1.2.3 La diffusion des connaissances

Si les deux priorités identifiées précédemment permettent d'être assez précis quant au genre d'émissions à privilégier, la position du groupe en ce qui concerne la diffusion des connaissances est plus souple. Pour Télé-Québec, cela consiste à « donner le goût du savoir » et à transmettre les connaissances les plus diverses. Comme priorité de programmation, la diffusion des connaissances signifie pour Télé-Québec une offre d'émissions qui suscitent la curiosité et stimulent l'imagination.

Lors de ses consultations, le groupe a noté de grandes attentes à l'endroit de Télé-Québec pour la diffusion de documentaires, uniques ou de série, abordant des sujets variés allant de l'environnement à la santé, de l'histoire à la science. Certes, il n'y a pas que les documentaires qui peuvent ouvrir l'esprit sur ces sujets, Télé-Québec peut également avoir recours pour ce faire à des magazines ou à des émissions de services.

Plusieurs intervenants ont d'ailleurs demandé que la Société mette dans sa programmation des magazines à caractère scientifique, trop peu nombreux à la télévision québécoise, ou portant sur l'environnement et la santé. Toutefois, il est clair que Télé-Québec joue un rôle qu'elle seule peut assumer à l'égard du documentaire unique. Le groupe considère à cet effet que Télé-Québec doit continuer à être un chef de file dans la promotion du documentaire d'auteur québécois.

Ainsi, en matière de diffusion des connaissances, le groupe recommande que Télé-Québec inclue prioritairement dans sa programmation des documentaires et des magazines traitant notamment de science, d'histoire, d'environnement et de santé, ainsi que des émissions de services.

1.3 La mission culturelle : identité et diversité

Dans le mandat qui lui a été confié, le groupe de travail a été invité « à mieux circonscrire le rôle de Télé-Québec dans la promotion de l'identité québécoise ». Il n'était pas question, bien évidemment, de tenter de définir dans toutes ses composantes ce qu'est cette identité. Télé-Québec n'est pas la seule télévision publique à qui l'on confie la mission de promouvoir l'identité collective. C'est le cas de nombreuses télévisions publiques dans le monde, à divers degrés et sous diverses formes. Habituellement, cette mission s'exprime en premier lieu par une volonté évidente de refléter la société dans laquelle elles s'inscrivent. En somme, promouvoir l'identité, c'est la révéler et, dans le cas d'une entreprise de télédiffusion, c'est d'abord la mettre à l'écran.

Justement, parce qu'elles doivent promouvoir l'identité collective, la grande majorité des télévisions publiques dans le monde se distinguent par les efforts qu'elles consacrent à diffuser des productions nationales.

Il doit en être de même pour Télé-Québec. La programmation de la Société, dans une optique de promotion de l'identité québécoise, doit d'abord et avant tout être largement québécoise dans son contenu. Au regard de sa mission culturelle, c'est là son premier devoir. Bien sûr, il y aura toujours place pour des acquisitions étrangères pertinentes et d'intérêt pour le grand public, qu'il s'agisse de grands reportages scientifiques, historiques ou d'actualité internationale, ou encore de cinéma de répertoire, etc. Télé-Québec doit continuer à être une fenêtre ouverte sur le monde et sur la diversité des cultures. Le groupe suggère simplement que la promotion de l'identité québécoise se fasse notamment par un recours plus important à des productions québécoises originales.

Par ailleurs, comme il l'a fait pour la mission éducative, le groupe a voulu éviter une interprétation trop large de la mission culturelle de Télé-Québec et c'est pourquoi il a ici aussi adopté une approche par priorités. Encore une fois, il ne s'agit pas de cantonner la Société dans des genres très précis, mais de répondre aux attentes exprimées lors des consultations et de guider la Société dans ses choix d'émissions. Les consultations ont fait ressortir de grandes attentes, qui rejoignent essentiellement les éléments de la mission culturelle de Télé-Québec définis dans la loi qui l'a constituée, à savoir : « de promouvoir la vie artistique et culturelle et de refléter les réalités régionales et la diversité de la société québécoise ».

À la lecture de la synthèse de la consultation publique, sous le chapitre de la mission culturelle de Télé-Québec, on constatera aisément que les attentes exprimées par les intervenants rejoignent clairement ces éléments constitutifs de la loi fondant la Société et que le groupe estime maintenant devoir devenir des priorités claires dans sa programmation.

Dès lors, le groupe considère que la mission culturelle de Télé-Québec doit être consacrée à la promotion de l'identité québécoise et à l'ouverture à la diversité créatrice, et que cette mission doit prendre résolument en compte les composantes essentielles que sont la diversité régionale et la diversité ethnoculturelle de la société québécoise.

Il convient dès à présent de détailler chacun des éléments qui devraient, selon le groupe, devenir autant de priorités de programmation pour Télé-Québec.

1.3.1 La diversité créatrice

La mission culturelle de Télé-Québec doit d'abord inclure une dimension fondamentale de l'identité québécoise liée aux arts et aux diverses formes d'expression culturelle : la diversité créatrice.

Le groupe a pu constater à quel point le public tient à ce que Télé-Québec maintienne et accentue, même, son soutien à la relève artistique et aux arts en général. Plusieurs ont souligné que la Société doit se distinguer des autres télévisions en permettant aux nouveaux talents de se faire connaître et en révélant au public des formes inédites d'expression culturelle. Télé-Québec, a-t-on insisté, doit éviter de tomber dans le système du vedettariat propre aux chaînes commerciales et servir d'alternative aux grands réseaux commerciaux pour la promotion et la distribution de produits culturels.

Considérant que sa loi constitutive lui donne le mandat, notamment, de promouvoir la vie artistique et culturelle, Télé-Québec doit donc informer le public sur la vie artistique et culturelle qui se déploie sur l'ensemble du territoire et l'inciter à y participer. Les émissions d'information culturelle, les capsules de promotion des activités culturelles, artistiques et muséales en régions, les magazines sur le cinéma, la littérature, le théâtre, le design, les documentaires consacrés à des personnalités du monde des arts et de la culture d'ici et d'ailleurs contribuent tous à l'atteinte de cet objectif.

Mais le groupe estime que la promotion de la vie artistique et culturelle passe également par l'appui direct à la création et à la diffusion d'émissions qui montrent toute la diversité des expressions de la culture québécoise. Pour Télé-Québec, cela signifie se donner comme objectif d'encourager et de stimuler la créativité télévisuelle et, pour ce faire, d'appuyer des formules et des approches d'émissions inédites et novatrices, de faire place aux idées nouvelles ainsi qu'à la relève dans tous les domaines, sans pour autant négliger les créateurs et les artistes établis désireux de courir des risques et d'explorer de nouvelles avenues.

On ne saurait trop insister sur ce rôle pour Télé-Québec qui, de tout temps, a servi de tremplin à une foule de nouveaux talents et a favorisé l'émergence de nouvelles formes de création. C'est encore ici une caractéristique qui doit être propre à la Société que de donner leur chance à de nouveaux créateurs qui susciteront l'étonnement, véhiculeront de nouvelles

idées et seront des instruments d'innovation télévisuelle. Le Québec regorge de talents qui ne demandent qu'à profiter d'un outil de diffusion majeur comme Télé-Québec. La Société doit chercher à les repérer en se donnant comme priorité de les faire connaître.

La programmation de Télé-Québec doit elle-même être créatrice, novatrice et inspirée. La télévision publique des Québécois doit être une vitrine que les auteurs, les réalisateurs, les artisans, les artistes et les interprètes d'ici – ceux qui contribuent à façonner la vie artistique et culturelle du Québec – pourront utiliser pour montrer la culture québécoise en action.

Dans son approche de la diversité créatrice, Télé-Québec doit donc, en définitive, prendre en compte les deux dimensions principales de sa mission de promotion de la vie artistique et culturelle au Québec :

- informer le public sur la vie artistique et culturelle qui se déploie partout au Québec et l'inciter à y participer, et ce, par des émissions expressément conçues à cette fin ;**
- mettre en évidence le dynamisme de la culture québécoise et encourager la diversité créatrice par des émissions faisant une large place aux idées nouvelles et aux talents émergents, sans pour autant négliger les créateurs et les artistes établis désireux d'explorer de nouvelles avenues.**

1.3.2 La diversité régionale

Promouvoir l'identité québécoise dans le respect de sa diversité doit nécessairement passer par la reconnaissance de l'immensité du territoire québécois et par les problématiques particulières qui s'y rattachent.

De toutes les attentes relevées par le groupe à l'endroit de Télé-Québec, aucune n'a été exprimée avec autant de force que celle liée à la place des régions. Seule Télé-Québec peut aujourd'hui jouer un rôle significatif comme télévision de masse qui soit le reflet de toutes les régions, mais son bilan en cette matière laisse à désirer. Le groupe a donc noté une certaine ambivalence sur cette question : on aime Télé-Québec parce qu'elle est la seule télévision conventionnelle à programmer des émissions qui traitent des régions, mais on la critique sévèrement parce qu'elle le fait insuffisamment et de façon parfois insatisfaisante.

La question régionale constitue un problème récurrent pour Télé-Québec. Depuis la création de la Société, on a tenté diverses approches : des comités régionaux couvrant l'ensemble du territoire et qui devaient contribuer à la programmation de la Société, puis des « décrochages »¹⁰ régionaux coûteux et dont le résultat fut peu concluant, puis encore la mise sur pied de bureaux régionaux dont la plupart des gens disent aujourd'hui qu'ils jouent un rôle somme toute marginal dans l'alimentation de Télé-Québec en programmes.

¹⁰ Par « décrochages régionaux », on entend la pratique permettant à un réseau de prévoir dans sa programmation des plages horaires lors desquelles ses antennes ou stations régionales peuvent diffuser des émissions en propre exclusivement à l'intention des populations des régions qu'elles desservent.

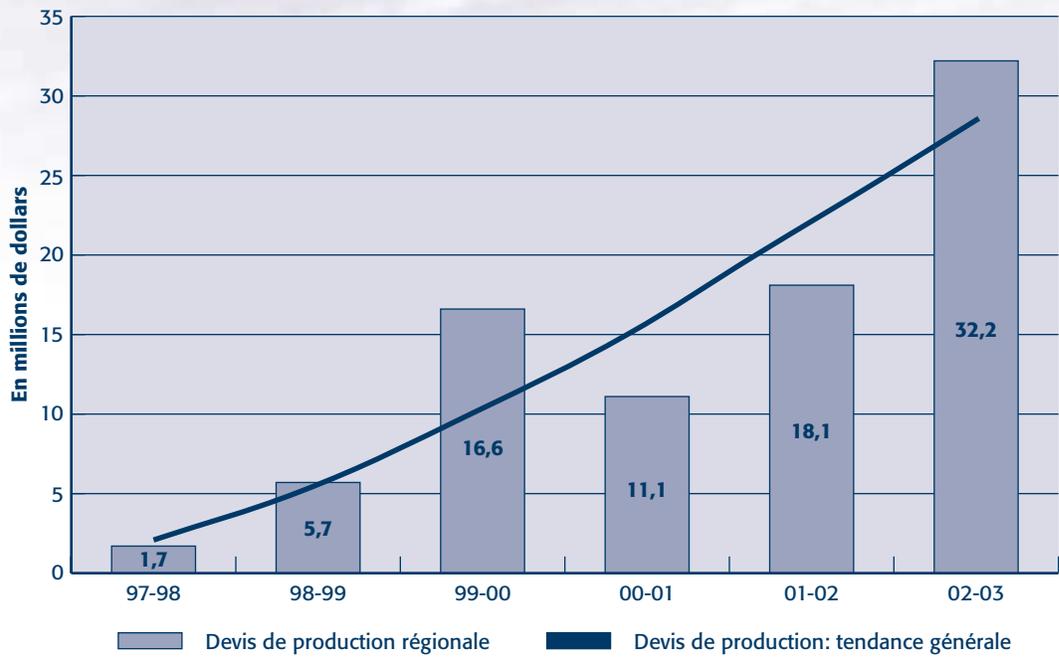
En analysant cette problématique, le groupe a dû tenir compte de deux éléments. D'abord, l'obligation de refléter les réalités régionales, tel qu'il est stipulé dans la loi constitutive de Télé-Québec, puis le développement des régions qu'évoquait la ministre de la Culture et des Communications dans le mandat qu'elle a confié au groupe.

Bon nombre de critiques reçues durant les consultations concernent des émissions qui ont comme objectif de refléter les réalités régionales, mais qui sont pourtant produites à Montréal. Plusieurs ont souligné que ces émissions empruntaient une vision trop « montréalaise » des régions et de ce qui s'y passe. Si l'on ajoute à cela les critiques sur le faible apport des bureaux régionaux de la Société à une production véritablement régionale présente à l'écran, et celles disant qu'il est plus que temps de cesser de voir les régions à travers des sujets folkloriques et stéréotypés, le groupe arrive à la conclusion que l'objectif de refléter les réalités régionales doit se conjuguer avec celui du développement régional. Pour y parvenir, il faut favoriser nettement, dans la programmation de Télé-Québec, la présence d'émissions produites en régions. **Ainsi, le groupe recommande que sur le chapitre de la diversité régionale, Télé-Québec renforce la place réservée sur son écran aux productions régionales.**

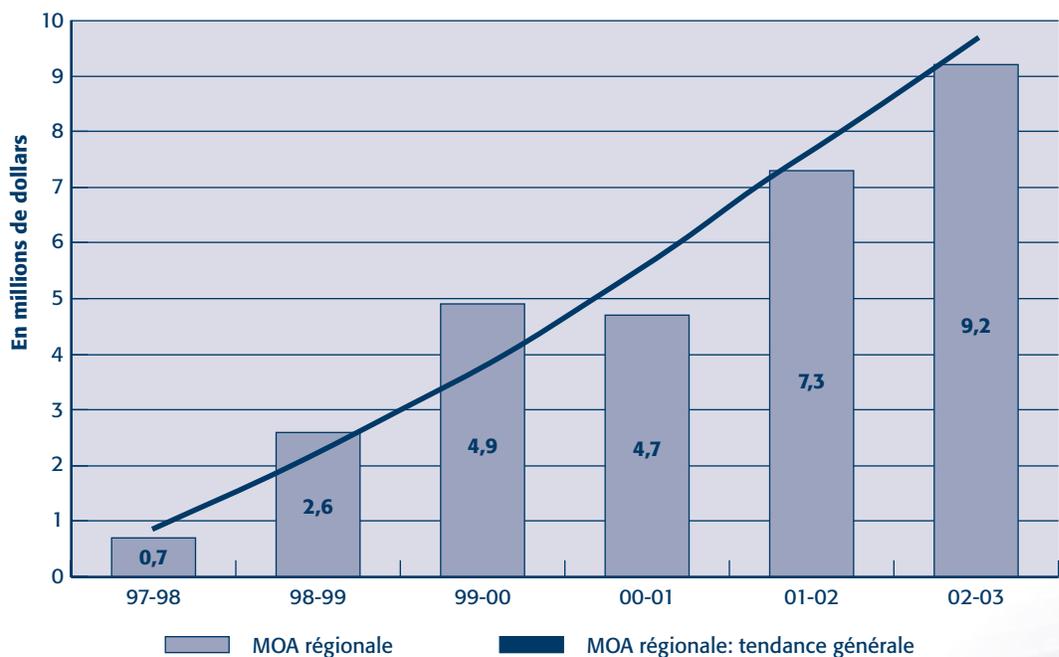
Il s'agit ici d'utiliser la même logique pour la question régionale que pour celle de l'identité québécoise. En effet, de la même façon que, dans la plupart des pays où existe une télévision publique, la promotion de l'identité nationale passe d'abord et avant tout par la programmation de contenus nationaux, la mission de refléter les régions devrait aussi passer, d'abord et avant tout, par la diffusion de productions faites en régions. Si cette approche n'empêche pas que des productions faites à Montréal puissent inclure des contenus régionaux (préférentiellement produits en régions), elle sous-tend que le reflet régional doit permettre avant tout aux régions de s'exprimer non seulement sur elles-mêmes, mais également sur des sujets d'intérêt national. De plus, le recours à une production véritablement régionale contribue au développement des régions en y encourageant l'implantation et la croissance d'entreprises d'audiovisuel qui participeront à l'activité économique et à la création d'emplois. Comme on peut le constater dans le graphique 1, depuis la bonification en 1999 du crédit d'impôt remboursable (CIR) québécois pour la production régionale, le volume de la production audiovisuelle régionale soutenue par le CIR a connu une croissance exceptionnelle au Québec, passant de 1,7 M\$ en 1998 à 32,2 M\$ en 2003, soit une croissance de plus de 900 % en cinq ans.

Par ailleurs, il importe de rappeler que plus du tiers des emplois totaux du secteur de la production audiovisuelle au Québec sont occupés par des personnes résidant hors de la grande région de Montréal (Montréal, Laval et Rive-Sud). Et près de 40 % des établissements (sociétés, entreprises, institutions) actifs dans le domaine de la production audiovisuelle sont basés hors de Montréal et de Laval. Enfin, mentionnons qu'à la faveur de la croissance du volume de production régionale, les dépenses de main-d'œuvre régionale, c'est-à-dire les dépenses de main-d'œuvre effectuées par des producteurs régionaux pour la prestation de services rendus en régions sont passées de 0,7 M\$ en 1998 à 9,2 M\$ en 2003, une croissance encore plus significative que celle du volume de la production régionale, comme l'indique le graphique 2.

Graphique 1
Évolution des devis de production régionale
(de 1997-1998 à 2002-2003)



Graphique 2
Évolution des dépenses de main-d'œuvre admissible (MOA) régionale
au CIR «audiovisuel»
(de 1997-1998 à 2002-2003)



En mettant résolument l'épaule à la roue, Télé-Québec pourra aider à accélérer ce mouvement et à donner à la production régionale québécoise des assises encore plus solides, permanentes et durables, contribuant ainsi grandement au développement économique et social des régions.

La recommandation du groupe de renforcer la place faite par Télé-Québec aux productions des régions ne peut cependant être efficace que si on en fait une obligation claire. Trop d'attentes insatisfaites et une évolution trop chaotique, au fil des ans, de la place occupée par les régions à l'antenne de Télé-Québec ont amené le groupe à proposer une mesure précise qui obligera la Société à réaliser cette priorité de recourir à la production régionale.

Le groupe a évalué différentes possibilités et a finalement choisi de recommander que Télé-Québec consacre une part de ses dépenses d'émissions à ces productions. Plus précisément, **le groupe recommande que Télé-Québec se fixe pour objectif de consacrer d'ici trois ans au moins 20 % de ses dépenses directes d'émissions à des productions régionales québécoises. Ce pourcentage minimal devra être maintenu par la suite.**

Les dépenses directes d'émissions sont celles que le CRTC définit comme des « dépenses d'émissions devant être diffusées » aux fins des rapports que doivent lui transmettre annuellement les diffuseurs conventionnels. Il s'agit en fait des dépenses engagées directement par ces diffuseurs pour produire les émissions qu'ils présentent ou en acquérir les droits de diffusion. Cela exclut les dépenses indirectes de production et de programmation de même que, dans le cas de Télé-Québec, les coûts relatifs aux autres activités en régions, comme les dépenses affectées au fonctionnement des bureaux régionaux ou à la promotion de ses émissions en régions.

Quant au terme de « production régionale », il doit être compris dans le sens qui est lui est donné dans le cadre de la bonification régionale du programme de Crédit d'impôt remboursable (CIR) à la production cinématographique et télévisuelle québécoise.

Au cours des trois dernières années, Télé-Québec a consacré en moyenne environ 33 M\$ par année à ses dépenses directes d'émissions. Si la recommandation avait été en vigueur, elle aurait donc dû consacrer aux productions régionales au moins 6,6 M\$ par année. Pour donner une idée plus précise de l'incidence majeure de cette recommandation, mentionnons que Télé-Québec a consacré environ 2 M\$ à des productions régionales autonomes (1,4 M\$) et extérieures (0,6 M\$) en 2003-2004.¹¹

Le groupe de travail estime que, s'ajoutant à d'autres recommandations énoncées plus loin, cette mesure cimentera le lien entre Télé-Québec et les régions. En effet, elle profitera à la Société, qui n'en sera que plus distincte dans sa programmation, mais aussi aux régions qui bénéficieront, d'une part, d'un plus grand espace à l'écran et, d'autre part, des retombées économiques engendrées par une activité de production accrue.

¹¹ Source : Télé-Québec, Service de l'administration des productions. Notons que le coût des productions autonomes en régions recensé dans ces 2 M\$ comprend non seulement le coût des émissions produites entièrement en régions, mais aussi toutes les dépenses engagées pour produire un segment ou fournir des services dans le cadre d'une émission (autonome ou extérieure) produite à Montréal. Cela comprend aussi des émissions produites pour ARTV.

1.3.3 La diversité ethnoculturelle

Le groupe estime que la Société doit aussi refléter les diverses composantes de la population québécoise, notamment sur le plan ethnoculturel.

Lors de la consultation publique, il a été signalé que la population du Québec est aujourd'hui fortement multiethnique, principalement dans la région de Montréal, et que l'écran de Télé-Québec ne reflète pas suffisamment cette réalité. Pareille situation n'est pas uniquement le fait de Télé-Québec, mais aussi de toutes les télévisions québécoises. Cependant, de la part d'un service public devant servir à exprimer et à cimenter l'identité québécoise, cette lacune est assurément moins acceptable à Télé-Québec.

Promouvoir l'identité québécoise, c'est reconnaître la diversité ethnoculturelle du Québec contemporain et favoriser l'adhésion à cette identité des Québécois de toutes les origines ethniques et de tous les horizons culturels.

Pour que tous les Québécois se reconnaissent dans leur télévision publique, il importe qu'ils se retrouvent à l'écran, et donc que les émissions de Télé-Québec témoignent le plus fidèlement possible de la diversité ethnoculturelle de la population, et ce, de façon naturelle, équilibrée et la plus éloignée possible des stéréotypes.

Si l'on veut que les minorités ethnoculturelles du Québec soient parties prenantes de l'identité québécoise et y contribuent de façon intense et durable, leur présence à l'écran ne suffit toutefois pas.

Le groupe est d'avis que Télé-Québec doit de plus viser à ce que ces minorités participent activement à ses activités, et particulièrement aux processus décisionnels concernant les orientations de la programmation, ainsi qu'au développement et à la sélection des projets d'émissions. Voilà une excellente façon d'assurer à moyen et long termes une prise en compte significative de la diversité ethnoculturelle et son reflet juste et dynamique dans la programmation.

Ainsi, la priorité mise sur la diversité ethnoculturelle comporte trois aspects :

- la conception et la mise à l'écran d'émissions qui permettent de faire une place réelle et représentative aux minorités ethnoculturelles du Québec ;
- les politiques de recrutement, de promotion et de rémunération de personnel québécois issu des minorités ethnoculturelles ;
- l'intégration des Québécois issus des minorités ethnoculturelles aux instances décisionnelles et administratives de Télé-Québec.

Par ailleurs, et même si, comme on le constatera au fil de ce rapport, Télé-Québec ne recrutera pas beaucoup dans les années à venir, le groupe de travail estime que la Société devra tout de même, ne serait-ce que pour remplacer le personnel qui partira à la retraite, favoriser l'engagement de personnes issues des minorités ethnoculturelles du Québec. La Société devra se doter d'une véritable politique à cet égard afin d'atteindre des objectifs concrets, équitables et mesurables.

Le groupe de travail recommande donc que :

- ◆ **Télé-Québec se dote d'un Plan d'action en matière de diversité ethnoculturelle, plan qui fixera des objectifs concrets et mesurables à atteindre à moyen terme. Ce plan devra viser à assurer une représentation fidèle et équilibrée des minorités ethnoculturelles à l'écran ainsi que parmi son personnel ;**
- ◆ **Télé-Québec inclue ce Plan d'action en matière de diversité ethnoculturelle dans son prochain Plan triennal d'activité et fasse état des progrès réalisés ainsi que de ses nouveaux objectifs en la matière dans chacun des plans triennaux d'activité qui suivront.**

Le conseil d'administration de Télé-Québec devra désigner un membre de la direction à titre de responsable de l'élaboration et de la mise en œuvre de ce plan. Celui-ci devra être communiqué à tous les producteurs indépendants avec lesquels Télé-Québec sera en relation d'affaires, de façon à les informer de l'importance que la Société accorde à cette question et à les sensibiliser à cette problématique. Télé-Québec devra également demander aux responsables de la programmation de prendre en compte les objectifs de la Société en matière de diversité ethnoculturelle dans le développement et la sélection des émissions destinées à son antenne.

Télé-Québec devra par ailleurs adopter des mesures pour s'assurer que ses politiques de recrutement, de promotion et de rémunération ne soient pas discriminatoires et n'imposent aucun obstacle ou désavantage à un employé du fait de son appartenance à une minorité ethnoculturelle, et que ces mesures contribuent plutôt activement à garantir une représentation juste et équilibrée des minorités ethnoculturelles au sein du personnel de la Société.

Télé-Québec devra également mettre en place des mécanismes qui assurent une représentation juste et équilibrée des minorités ethnoculturelles dans l'échantillonnage des sondages ou la composition des groupes-témoins dans le cadre des études de marché ou de perception qu'elle mène ou commande.

Enfin Télé-Québec pourra, si elle le juge approprié, mettre en place des programmes de formation ou de sensibilisation à la diversité ethnoculturelle à l'intention de ses cadres, de façon à accroître leur expertise en matière de gestion de la diversité ethnoculturelle dans les domaines de la recherche, du recrutement, du maintien du lien d'emploi et de la promotion de personnel issu des minorités ethnoculturelles.

1.4 La programmation de Télé-Québec : LA priorité

Comme le groupe l'a souligné en introduction, son objectif premier est de recentrer Télé-Québec sur son objet fondamental : exploiter une entreprise de télévision éducative et culturelle publique au service de la population québécoise. Ce qui veut dire, en tout premier lieu, consacrer la plus grande part possible de ses dépenses de fonctionnement à la programmation.

Le groupe a voulu recentrer les missions de la Société au moyen de priorités qui lui serviront de guides pour l'élaboration de sa programmation dans les prochaines années. Si certaines de ces priorités peuvent sembler relativement peu contraignantes, par exemple dans le cas des émissions jeunesse, c'est que le groupe estime que Télé-Québec s'est bien acquittée de cette tâche jusqu'à présent et saura continuer à le faire. Pour ce qui est d'autres priorités, comme la diversité régionale, il a jugé qu'il fallait être plus directif.

Dans la présente section de son rapport, le groupe désire souligner plus précisément comment ces priorités devront se transposer dans la programmation de Télé-Québec. Cependant, il entend aussi montrer que la réalisation d'une programmation conséquente à ces priorités ne sera possible que si on révisé en profondeur le fonctionnement actuel de la Société, qui éprouve déjà des difficultés à s'en acquitter.

1.4.1 Une programmation à recentrer

Le tableau 1 résume schématiquement les effets des recommandations du groupe sur la programmation de Télé-Québec dans les années à venir. On y indique ce que la Société devrait continuer à faire ou à améliorer selon les attentes exprimées à son endroit lors des consultations du groupe, attentes que ce dernier a synthétisées en six grandes priorités. Ce tableau permet aussi de se représenter d'un simple coup d'œil la logique qui a guidé le groupe pour faire ses recommandations.

Le groupe insiste également sur la nécessité pour Télé-Québec d'inclure en priorité des contenus québécois dans l'élaboration de sa grille, le recours aux émissions étrangères devant se limiter à celles dont la pertinence vis-à-vis de ses missions et des priorités précédemment définies est indiscutable.

Pour que la Société se conforme à ces priorités, **le groupe recommande que le ministre, dans les orientations qu'elle lui donne, exige qu'elle inscrive clairement, dans son rapport annuel, les émissions qu'elle a programmées en fonction de chacune des priorités suivantes : la jeunesse, les enjeux de société, la diffusion des connaissances, la diversité créatrice, la diversité régionale et la diversité ethnoculturelle.**

Au fil des ans, Télé-Québec a fréquemment diffusé des séries dramatiques québécoises grand public produites spécifiquement pour ses besoins, telles que *Duceppe*, *Simone et Chartrand*, etc. Ces séries, qui mobilisent des ressources considérables pour un nombre d'heures de diffusion originale restreint, sont davantage en phase avec la capacité de dépenser de réseaux généralistes ayant 15 % à 30 % de parts de marché. Ce sont autant de ressources qui échappent à la production d'émissions moins coûteuses, mais tout aussi efficaces pour réaliser les missions de Télé-Québec.

Tableau 1

Résumé schématique des recommandations du groupe et leurs conséquences sur l'orientation de la programmation de Télé-Québec

| Missions | Objectifs | Priorités | Orientations de la programmation de Télé-Québec |
|-------------------|---|--------------------------------|---|
| Éducative | Éduquer par une approche informelle | La jeunesse | Poursuivre dans la même veine ses efforts pour offrir une programmation soignée et enrichissante à la jeunesse. |
| | | Les enjeux de société | Offrir davantage d'émissions d'affaires publiques, de documentaires de points de vue et de magazines traitant d'enjeux de société. |
| | | La diffusion des connaissances | Offrir davantage de documentaires et de magazines traitant notamment de science, d'histoire, d'environnement et de santé, ainsi que des émissions de services. |
| Culturelle | Promouvoir l'identité québécoise et la diversité créatrice, mieux refléter la diversité régionale et ethnoculturelle de la société québécoise | La diversité créatrice | Offrir, d'une part, des émissions d'information sur la vie artistique et culturelle qui se déploie au Québec et, d'autre part, des émissions qui mettent en évidence le dynamisme et la diversité créatrice de la culture québécoise. |
| | | La diversité régionale | Faire une plus grande place aux productions régionales en leur consacrant, d'ici trois ans, au moins 20 % des dépenses d'émissions. |
| | | La diversité ethnoculturelle | Assurer une représentation fidèle et équilibrée des minorités ethnoculturelles dans sa programmation et dans son personnel. |

Si Télé-Québec a incontestablement un rôle à jouer en matière de diffusion d'émissions dramatiques québécoises, le groupe de travail considère que d'autres avenues que la « fiction lourde » doivent être explorées. L'histoire de la télévision québécoise démontre qu'il est possible de produire des séries dramatiques attrayantes et pertinentes à la mission de Télé-Québec dans des cadres budgétaires plus modestes que ceux qu'exigent les « fictions lourdes ».

Le groupe de travail recommande que Télé-Québec délaisse le champ des séries québécoises dites de fiction lourde et explore d'autres avenues pour assurer la présence de dramatiques québécoises à son antenne.

Le groupe tient à préciser que cette recommandation vise les séries québécoises produites spécifiquement et exclusivement pour Télé-Québec. Elle ne vise pas à empêcher Télé-Québec de participer, avec d'autres diffuseurs éducatifs et culturels, à des coproductions internationales d'envergure en accord avec ses missions et dont les coûts d'acquisition sont répartis entre plusieurs diffuseurs.

Si, d'une part, les recommandations du groupe semblent constituer des défis de programmation plus importants pour la Société, il faut considérer, d'autre part, qu'elle pourra recourir à des émissions répondant simultanément à plusieurs priorités. Par exemple, un magazine d'information générale produit en région comme *Méchant contraste* répond à deux priorités, soit celle de la diversité régionale et celle de la diffusion des connaissances. Ce pourrait aussi être une émission de variétés qui ferait place à la relève et en particulier à de nouveaux talents émanant des communautés culturelles. Bref, les possibilités ne manquent pas.

Ces priorités exigeront cependant un resserrement de la programmation de Télé-Québec. Il n'y aura plus de place pour des émissions comme *Wonderfalls* ou *24 heures chrono*, dont plusieurs questionnent déjà l'à-propos au regard des missions éducative et culturelle, même en admettant une définition plutôt large de ces missions comme c'est le cas actuellement. Ce n'est pas la qualité de ces séries qui est en cause. Le groupe constate simplement qu'elles sont convoitées par un grand nombre de diffuseurs et qu'elles trouveraient donc aisément place sur une autre chaîne.

En un mot, cette pratique donne à penser que la Société, actuellement, n'arrive plus à dégager une marge de manœuvre suffisante pour programmer des émissions plus conformes à ses missions. Si elle se poursuit, on comprendra aisément que les orientations définies dans le présent rapport risquent de ne pas être respectées.

1.4.2 Une programmation à réinvestir résolument

Au cours des trois dernières années, Télé-Québec a consacré en moyenne 45 % de ses dépenses totales d'exploitation à ses dépenses directes d'émissions, comme l'indique le tableau ci-dessous.

Tableau 2

**Dépenses directes d'émissions de Télé-Québec
2001-2002 / 2003-2004**

| | 2001-2002 | 2002-2003 | 2003-2004 | Total/Moyenne |
|--|------------------|------------------|------------------|----------------------|
| Dépenses totales d'exploitation | 72,3 M\$ | 79,1 M\$ | 68,9 M\$ | 220,3 M\$ |
| Dépenses directes d'émissions | 33,7 M\$ | 37,0 M\$ | 29,5 M\$ | 100,2 M\$ |
| En % | 47 % | 47 % | 43 % | 45 % |

Sources : Télé-Québec, Direction générale Administration et Finances, compilation à partir des rapports annuels soumis au CRTC

En comparant ces données avec celles des autres télédiffuseurs du Québec, on constate que la performance de Télé-Québec (45 %) est sensiblement inférieure à celle de la télévision conventionnelle privée québécoise (50 %) et que l'écart est encore plus marqué par rapport aux chaînes spécialisées de langue française (63 %).

Tableau 3

**Dépenses d'émissions en pourcentage des dépenses d'exploitation
d'autres catégories de diffuseurs québécois
2000-2001 / 2002-2003**

| | 2000-2001 | 2001-2002 | 2002-2003 | Moyenne |
|---|------------------|------------------|------------------|----------------|
| Télévision généraliste privée (Québec) | 49 % | 50 % | 50 % | 50 % |
| Télévision spécialisée de langue française | 60 % | 63 % | 65 % | 63 % |

Sources : CRTC, Télévision, Relevés statistiques et financiers, 1999 à 2003; CRTC, Télévision spécialisée, payante et à la carte, Relevés statistiques et financiers, 1999-2003

Note : Télétoon/Teletoon et MétéoMédia/Weather Channel, qui disposent d'une seule licence pour deux services (français et anglais) et qui rapportent uniquement les résultats combinés, sont exclus du calcul.

Le groupe considère que cet écart est injustifié et que la situation inverse serait plus appropriée : la télévision publique québécoise devrait être parmi les meneurs quant au poids relatif de ses dépenses directes d'émissions dans ses dépenses totales d'exploitation.

Bien sûr, Télé-Québec occupe une position intermédiaire entre les télévisions généralistes et les télévisions spécialisées. Elle partage avec les premières, comme TVA, TQS ou Radio-Canada, la distribution de son signal par voie hertzienne, mais elle s'en distingue par le caractère beaucoup plus spécialisé de sa programmation – qui exclut notamment les bulletins de nouvelles et les sports –, par l'ampleur de son budget et par ses parts d'écoute. Elle partage avec les secondes le caractère spécialisé de sa programmation, plusieurs similitudes en termes d'approvisionnement en programmes, mais elle s'en démarque par une présence et un enracinement en régions qui seront renforcés et par une mission de service public exigeante.

En pondérant tous ces facteurs et en tenant compte de la nécessité d'enrichir sa grille dans le respect des orientations indiquées précédemment, **le groupe recommande que Télé-Québec se fixe pour objectif de consacrer d'ici trois ans au moins 60 % de ses dépenses d'exploitation annuelles totales aux dépenses directes d'émissions.**

Le groupe est convaincu qu'avec une structure allégée, cet objectif est réaliste et qu'une fois recentrée sur son activité de programmateur, Télé-Québec pourra y parvenir.

En moyenne, Télé-Québec a consacré 33 M\$ par année à des dépenses directes d'émissions au cours des trois dernières années. Si la recommandation précédente avait été

en vigueur, cette somme aurait été de 44 M\$, une augmentation de 33 %. Connaissant l'effet de levier que produisent les dépenses directes d'émissions, les répercussions qu'aurait eues une telle somme auraient été considérables et auraient permis d'augmenter par le fait même la capacité de Télé-Québec d'accomplir ses missions et d'atteindre ses objectifs de qualité et de diversité pour sa programmation.

Télé-Québec aurait été en mesure d'offrir une meilleure programmation, de susciter un plus important volume de productions indépendantes à la grandeur du Québec et de contribuer davantage au développement régional et à la création d'emplois pour les auteurs, les réalisateurs, les techniciens, les artistes et les interprètes d'ici, sans oublier les effets bénéfiques sur les entreprises techniques et de soutien.

Par exemple, selon une étude de l'Institut de la statistique du Québec¹², Télé-Québec a consacré en 2003 quelque 23,4 M\$ au financement de productions extérieures dont la valeur de production québécoise a atteint 52 M\$ et qui ont créé 1 780 emplois directs et indirects¹³. Dans le même cadre budgétaire, et toutes choses étant égales par ailleurs, si cet investissement avait été augmenté du tiers et s'était établi à 31,2 M\$ au lieu de 23,4 M\$, la valeur de production québécoise des émissions à l'antenne aurait atteint 69,3 M\$ (au lieu de 52 M\$) et le nombre d'emplois directs et indirects créés aurait été de 2 372 (au lieu de 1 780), soit un gain net de 592 emplois-personnes par année.

Mais tel ne fut pas le cas. Pourquoi? Parce que, comme on le verra plus en détail subséquentement, la structure actuelle de Télé-Québec, son mode de fonctionnement et ses autres activités, plus ou moins liées à son activité de programmation, détournent vers d'autres fins les ressources qu'elle pourrait et devrait investir dans sa grille.

Le groupe estime que la part insuffisante des dépenses d'exploitation que Télé-Québec consacre aux dépenses directes d'émissions reflète certains problèmes qui l'empêchent d'assumer pleinement ses missions, mêmes si celles-ci sont interprétées plus largement que ce que le groupe recommande dans les pages précédentes.

Par exemple, le groupe a souligné que Télé-Québec devrait programmer davantage d'émissions originales québécoises. Un tel objectif s'impose lorsqu'on constate qu'au cours de la saison 2003-2004, seulement 40 % des émissions présentées en primeur à Télé-Québec étaient des émissions québécoises produites par ou spécifiquement pour elle. En comptant les rediffusions et les reprises, les émissions québécoises produites spécifiquement pour Télé-Québec occupaient à peine 44 % de sa grille. Les émissions étrangères ou canadiennes préexistantes simplement acquises sur les marchés occupaient donc 60 % des primeurs et 56 % de la grille, comme l'indique le tableau 4.

¹² *Étude d'impact économique pour le Québec du budget de Télé-Québec pour l'année 2002-03*, Institut de la statistique du Québec, mai 2004

¹³ Le modèle économétrique ne prend en compte que les dépenses présumées effectuées au Québec pour calculer les retombées économiques et sur l'emploi. Il exclut de la valeur totale réelle de production obtenue par Télé-Québec, d'une part, la valeur liée à la participation étrangère ou extérieure dans le cadre de coproductions internationales ou interprovinciales et, d'autre part, une valeur égale à 25 % de la part québécoise des devis, car en vertu des règles de reconnaissance des productions québécoises, jusqu'à 25 % des dépenses d'une production québécoise peuvent théoriquement être réalisées hors Québec.

Tableau 4**Ventilation de la grille de programmation de Télé-Québec par origine des émissions
2003-2004**

| | Primeurs | Rediffusions et reprises | Total |
|--|---------------------|-------------------------------------|----------------------|
| Productions autonomes (Émissions produites par et pour Télé-Québec) | 69 heures 7 % | 436 heures | 505 heures 9 % |
| Productions extérieures (Émissions produites par des producteurs indépendants pour Télé-Québec) | 333 heures 33 % | 1 699 heures | 2 032 heures 35 % |
| Total partiel : émissions québécoises produites spécifiquement pour Télé-Québec | 402 heures 40 % | 2 135 heures | 2 537 heures 44 % |
| Acquisitions (Émissions québécoises, canadiennes ou étrangères existantes que Télé-Québec achète sur les marchés) | 607 heures 60 % | 2 599 heures | 3 206 heures 56 % |
| TOTAL | 1 009 heures | 4 734 heures | 5 743 heures |

Source : Télé-Québec, Données de diffusion de l'année budgétaire 2003-2004 et évolution par rapport aux années antérieures, Recherche et Planification, juin 2004.

Le groupe estime que cette situation est inacceptable et qu'elle compromet la capacité de Télé-Québec d'atteindre l'objectif que la loi lui assigne de promouvoir l'identité québécoise.

Le groupe recommande donc que Télé-Québec se fixe pour objectif de consacrer d'ici trois ans la plus grande part (plus de 50 %) de ses premières diffusions et de sa grille annuelle totale de programmation à des émissions québécoises produites spécifiquement pour elle.

Pour présenter davantage d'émissions québécoises produites spécifiquement pour elle, Télé-Québec devra pouvoir leur affecter des ressources budgétaires plus significatives, les émissions originales québécoises produites spécifiquement pour Télé-Québec étant beaucoup plus coûteuses à financer que les émissions canadiennes et étrangères acquises sur les marchés. Cet objectif est donc directement lié à la recommandation précédente d'augmenter la part des dépenses d'exploitation consacrée aux dépenses directes d'émissions.

Acquérir et mettre à l'antenne un plus grand nombre d'émissions originales québécoises devrait en outre permettre à Télé-Québec d'offrir aux téléspectateurs des émissions québécoises en première diffusion mieux étalées sur l'ensemble de l'année de radio-diffusion. Actuellement, les émissions originales québécoises en première diffusion sont presque toutes concentrées sur une période de 28 semaines, soit de la mi-septembre à la fin de mars. Pendant près de la moitié de l'année, donc, la programmation d'émissions québécoises est composée presque exclusivement d'acquisitions, de rediffusions et de reprises.

Enfin, soulignons que la production régionale profitera très largement de l'effet combiné de la hausse du pourcentage des dépenses directes d'émissions, de la hausse du pourcentage d'émissions originales québécoises et de la hausse de la portion minimale des dépenses d'émissions devant lui être affectée. Si l'on considère que Télé-Québec devra lui consacrer, à compter de l'an 3, au moins 20 % de ses dépenses directes d'émissions, soit près de 9 M\$ par année ou plus de quatre fois le niveau actuel, et que la majeure partie de ces dépenses produira un effet de levier significatif, la valeur totale de la production régionale suscitée contribuera très activement au développement de l'économie et de l'emploi partout au Québec.

1.4.3 Une programmation qui nécessite des changements en profondeur dans l'ensemble de l'organisation

Le groupe est persuadé que Télé-Québec peut atteindre l'objectif de consacrer 60 % de son budget d'exploitation à ses dépenses d'émissions et respecter les diverses recommandations qu'il a faites à l'égard du contenu de sa programmation si on lui donne la marge de manœuvre nécessaire pour y arriver. Cette marge de manœuvre, on peut la dégager essentiellement de deux façons : d'une part, en révisant en profondeur sa structure et ses processus d'affaires (chapitre 2) et, d'autre part, en lui indiquant la voie à suivre pour augmenter ses revenus (chapitre 3).

La différence constatée entre Télé-Québec et les chaînes généralistes privées ou spécialisées quant à la part des dépenses d'exploitation consacrées aux dépenses d'émissions a conduit le groupe à se questionner sur les ressources que la Société affecte ailleurs qu'à sa programmation. C'est pourquoi, dans son examen de la structure, du fonctionnement et des processus d'affaires de la Société, le groupe a pris grand soin de soupeser l'utilité de certaines activités et la meilleure façon d'en réaliser d'autres. Il a cherché à dégager des économies là où il était possible d'en réaliser.

Pour ce faire, Télé-Québec doit alléger sa structure, simplifier ses processus d'affaires, revoir ou cesser certaines activités complémentaires non directement liées à son activité de programmation, afin de pouvoir concentrer le maximum de ses ressources humaines, techniques et financières sur les programmes et les émissions qui s'inscrivent clairement dans ses missions.

Il en va, selon le groupe, de l'avenir de la Société.

1.5 Recommandations

Le groupe de travail recommande :

- Que Télé-Québec concentre ses activités sur son objet premier : exploiter une entreprise de télévision éducative et culturelle publique au service de la population québécoise, c'est-à-dire qu'elle concentre l'essentiel de son énergie et de ses ressources humaines, techniques et financières sur la programmation télévisuelle.
- Que Télé-Québec maintienne une approche informelle dans sa mission éducative.
- Que Télé-Québec, au regard de sa mission éducative, mette prioritairement sur son écran des émissions relevant des catégories suivantes : la jeunesse, les enjeux de société et la diffusion des connaissances.

- Qu'à l'égard de la jeunesse :

Télé-Québec poursuive dans la même voie ses efforts de programmation soignée et enrichissante pour la jeunesse en lui consacrant une place de choix sur son écran.

- Qu'à l'égard des enjeux de société :

Télé-Québec considère comme essentielles les émissions d'affaires publiques, les documentaires de points de vue et les magazines abordant des enjeux de société.

- Qu'à l'égard de la diffusion des connaissances :

Télé-Québec inclut prioritairement dans sa programmation des documentaires et magazines traitant notamment de science, d'histoire, d'environnement et de santé ainsi que des émissions de services.

- Que la mission culturelle de Télé-Québec soit consacrée à la promotion de l'identité québécoise et à l'ouverture à la diversité créatrice, et que cette mission prenne résolument en compte les composantes essentielles que sont la diversité régionale et la diversité ethnoculturelle de la société québécoise.

- Qu'à l'égard de l'ouverture à la diversité créatrice :

Télé-Québec informe le public sur la vie artistique et culturelle qui se déploie partout au Québec et l'incite à y participer, et ce, par des émissions expressément conçues à cette fin.

Télé-Québec met en évidence le dynamisme de la culture québécoise et encourage la diversité créatrice par des émissions faisant une large place aux idées nouvelles et aux talents émergents, sans pour autant négliger les créateurs et les artistes établis désireux de courir des risques et d'explorer de nouvelles avenues.

- Qu'à l'égard de la diversité régionale :

Télé-Québec renforce la place réservée sur son écran aux productions régionales.

Télé-Québec se fixe pour objectif de consacrer d'ici trois ans au moins 20 % de ses dépenses directes d'émissions à des productions régionales québécoises. Ce pourcentage minimal devra être maintenu par la suite.

- Qu'à l'égard de la diversité ethnoculturelle :

Télé-Québec se dote d'un Plan d'action en matière de diversité ethnoculturelle, plan qui fixera des objectifs concrets et mesurables à atteindre à moyen terme. Ce plan devra viser à assurer une représentation fidèle et équilibrée des minorités ethnoculturelles à l'écran ainsi que parmi le personnel de Télé-Québec.

Télé-Québec inclue ce Plan d'action en matière de diversité ethnoculturelle dans son prochain Plan triennal d'activité et fasse état des progrès réalisés ainsi que de ses nouveaux objectifs en la matière dans chacun des plans triennaux d'activité qui suivront.

- Que la ministre, dans les orientations qu'elle donne à la Société, exige d'elle qu'elle inscrive clairement, dans son rapport annuel, les émissions programmées dans chacune des catégories mentionnées précédemment, soit la jeunesse, les enjeux de société, la diffusion des connaissances, la diversité créatrice, la diversité régionale et la diversité ethnoculturelle.
- Que Télé-Québec délaisse le champ des séries québécoises dites de fiction lourde et explore d'autres avenues pour assurer la présence de dramatiques québécoises à son antenne.
- Que Télé-Québec se fixe pour objectif de consacrer d'ici trois ans au moins 60 % de ses dépenses d'exploitation annuelles totales aux dépenses directes d'émissions.
- Que Télé-Québec se fixe pour objectif de consacrer d'ici trois ans la plus grande part (plus de 50 %) de ses premières diffusions et de sa grille annuelle totale de programmation à des émissions québécoises produites spécifiquement pour elle.

2. Infrastructures et processus d'affaires

Le mandat qui a été confié au groupe de travail comportait deux grands volets.

L'un, auquel est consacré pour l'essentiel le premier chapitre, portait sur le fonctionnement général de Télé-Québec, son rôle, ses missions, ses objectifs et ses orientations de programmation dans l'environnement concurrentiel, technologique et réglementaire actuel.

L'autre, auquel le présent chapitre sera consacré, portait sur les processus d'affaires de la Société. À cet égard, le gouvernement nous invitait notamment à examiner : l'usage des locaux actuellement loués par la Société, l'utilisation des infrastructures techniques spécialisées (antennes, studios, régie), la contribution des bureaux régionaux à la programmation, le recours à la production indépendante, les partenariats et associations avec d'autres diffuseurs ainsi que l'ensemble de l'organisation interne.

Cet examen, qui s'est appuyé sur plusieurs études et avis d'experts, le groupe l'a mené dans un premier temps du seul point de vue diagnostique. C'est-à-dire en analysant l'adéquation entre les besoins de Télé-Québec pour accomplir ses activités actuelles – sans égard aux changements que le groupe entendait proposer à cet égard – et son organisation interne, ses locaux et les infrastructures techniques dont elle dispose.

Ce faisant, le groupe a été confronté à une évidence criante : la structure actuelle de Télé-Québec est trop lourde pour les besoins de l'entreprise :

- l'immeuble qui loge son siège, à Montréal, et dont le bail n'expirera que le 31 mars 2019, est de toute évidence trop vaste pour ses besoins, ce qui lui impose le fardeau de s'improviser locateur d'espaces à bureaux et de chercher en permanence des occupants : maisons de production indépendantes, organismes sans but lucratif, etc. ;
- les studios de Montréal, construits peu avant la révision de la mission de Télé-Québec en 1995, sont nettement disproportionnés par rapport à ses besoins actuels en matière de production autonome et, bien que des efforts aient été investis pour les offrir à des tiers, l'opération est loin d'être rentable ;
- le surplus d'espaces, d'infrastructures et d'instances de coordination fait en sorte qu'au moins 30 % de ses employés permanents¹⁴ sont affectés à des postes d'encadrement, de services ou de soutien.

¹⁴ Selon les données émanant du Service des ressources humaines, Télé-Québec comptait 304 employés permanents au 1^{er} septembre 2004. Il y avait également 101 postes équivalents temps plein occupés par des contractuels.

En soi, cette situation est préoccupante et malsaine. Si certains invoquent diverses raisons pour justifier son maintien, et en particulier les coûts ponctuels qu'il faudra assumer pour s'en dégager, il reste que les coûts annuels récurrents qu'entraînent la location et la gestion de ces espaces surnuméraires, l'entretien et la mise à niveau de ces infrastructures sous-utilisées ainsi que la multiplication des instances et du personnel de coordination et de soutien, pèsent déjà lourdement sur les ressources financières de Télé-Québec. Si rien n'est fait, ils pèseront toujours plus lourdement dans les années à venir et ce sont les sommes affectées directement à la programmation, aux émissions à l'écran qui s'étioleront en proportion.

De plus, si on analyse l'adéquation entre ces espaces, ces ressources humaines et ces infrastructures techniques, d'une part, et les besoins de Télé-Québec à la lumière du recensement sur son activité première, la programmation et l'enrichissement de sa grille de programmes, d'autre part, l'écart se creuse encore plus profondément.

C'est pourquoi il faut impérativement saisir l'occasion qu'offre le présent examen pour redresser la situation une fois pour toutes. Dans le cadre d'un financement public stable, la seule façon pour Télé-Québec de libérer les ressources nécessaires à l'enrichissement de sa programmation consistera à procéder à un allègement de sa structure organisationnelle, à l'impartition ou au délestage de certaines activités non essentielles à sa mission et à simplifier ses processus d'affaires.

Allègement et simplification ne sont pas le but de l'exercice. Ils sont le moyen, la condition essentielle pour revitaliser Télé-Québec, pour renforcer sa voix dans le paysage télévisuel québécois, pour redonner à sa programmation toute l'ampleur et la diversité que le public québécois est en droit d'attendre d'elle. Télé-Québec ne pourra être plus forte, plus présente, plus indispensable que si elle est plus légère et plus souple, sinon c'est sa lourdeur même qui va l'affaiblir, voire l'asphyxier.

2.1 Les grandes activités techniques : un coup de barre s'impose

Les activités techniques de production, de mise en ondes et de distribution du signal de Télé-Québec mobilisent d'importantes ressources humaines, techniques et financières. Une telle mobilisation est-elle justifiée et proportionnelle aux bénéfices qu'en tire la Société dans l'exercice de son activité de télédiffuseur ? À la lumière de son analyse et de plusieurs avis d'experts, le groupe de travail en est arrivé à la conclusion que non. D'autres façons de faire seraient plus efficaces et productives, et permettraient de libérer des ressources qui pourraient être mieux employées, c'est-à-dire affectées principalement aux dépenses directes d'émissions, à l'amélioration de la qualité et de la diversité du contenu télévisuel que Télé-Québec est en mesure de proposer aux Québécois.

2.1.1 Production et studios : compléter la réforme amorcée en 1995

Lors du dernier examen de la situation de Télé-Québec, en 1995, le groupe de travail présidé par Jean Fortier avait recommandé que, sauf pour l'information et l'habillage de chaîne, la production des émissions québécoises destinées à Télé-Québec soit confiée au secteur de la production indépendante.

Cette recommandation visait à adapter le modèle organisationnel de Télé-Québec à l'évolution du paysage télévisuel québécois. Si les diffuseurs qui sont apparus au cours des décennies 1950 et 1960 – dont Télé-Québec – ont dû alors assumer quasi entièrement, faute d'alternative, la triple fonction de producteur, de programmateur et de distributeur, l'émergence de la production indépendante et de la télédistribution a profondément modifié la donne à compter du milieu des années 1980.

Entre 1983 et 1986, plusieurs gestes décisifs ont été faits, au Québec et au Canada, pour donner un nouvel élan à la production indépendante privée – jusque-là essentiellement confinée à la production cinématographique ou à la production d'émissions uniques ou de courtes séries pour la télévision – et en faire un participant actif et régulier de l'alimentation des grilles de programmes des diffuseurs d'ici. Du côté québécois, le rapport de la Commission d'étude sur le cinéma et l'audiovisuel recommandait d'imposer à tous les télédiffuseurs publics et privés l'obligation de consacrer au moins 25 % de leur programmation canadienne à la production indépendante; aussi, une nouvelle Loi sur le cinéma a été adoptée et les ressources allouées aux sociétés d'aide à la production indépendante ont été augmentées de 150 %. Du côté du gouvernement fédéral, le mandat de la Société de développement de l'industrie cinématographique canadienne (SDICC), devenue Téléfilm Canada, a été élargi pour couvrir de façon prépondérante le champ de la production télévisuelle et des ressources financières très importantes lui ont été consenties pour ce faire. En parallèle, le Rapport du groupe de travail sur la politique de radiodiffusion proposait une réforme législative qui allait conduire à l'inscription dans la Loi sur la radiodiffusion d'une obligation pour les télédiffuseurs de faire appel de façon importante aux producteurs indépendants.

Les objectifs poursuivis par ces initiatives étaient nombreux : contribuer au dynamisme de la télévision d'ici en diversifiant les lieux d'idéation et de création; accroître la variété, la qualité et la compétitivité des émissions canadiennes dans un environnement où les émissions étrangères dominaient l'écoute¹⁵; stimuler le développement du secteur indépendant et en consolider les assises financières dans l'espoir, notamment, de favoriser la coproduction et le rayonnement international des émissions produites ici.

En parallèle, les modes de distribution alternatifs à la distribution hertzienne accaparaient une place de plus en plus importante. Entre 1974 et 1984, le nombre de foyers abonnés à la câblodistribution passait de 0,4 à 1,1 million. Suite à l'apparition de la première vague de services spécialisés, il passait en 1988 à 1,5 million de foyers.

Pour toutes ces raisons, les diffuseurs qui sont entrés en scène à compter du milieu des années 1980, qu'il s'agisse de TQS ou des services spécialisés, ont opté, en règle générale, pour des structures organisationnelles beaucoup plus souples et légères, faisant une large place à la production indépendante et, dans les cas de la télévision spécialisée et payante, à une distribution de leur signal par des tierces parties.

¹⁵ Si ce phénomène était surtout marqué à la télévision de langue anglaise, il faut rappeler qu'au milieu des années 1980, les deux émissions qui dominaient les palmarès d'écoute à la télévision de langue française étaient *Dallas* et *Dynastie*, et que plusieurs autres émissions étrangères en version française se classaient parmi les 30 émissions les plus regardées à la télévision québécoise de langue française. Aujourd'hui, et ce depuis au moins 10 ans, aucune émission étrangère ne se classe dans les 10 premiers rangs en saison régulière, et, généralement, de 27 à 29 des 30 émissions les plus regardées par les francophones du Québec sont d'origine québécoise.

Dans ce contexte, le groupe de travail présidé par Jean Fortier constatait que la tradition de production autonome (ou interne) dont Télé-Québec avait hérité constituait maintenant un handicap majeur qui l'obligeait à couper dans les budgets des émissions pour entretenir des infrastructures et du personnel de production qui limitaient sa capacité de recourir à la production indépendante, de bénéficier de l'effet de levier des programmes de soutien à cette production et de la diversification des lieux d'idéation et de création que ce recours offrait.

Pour diverses raisons, la Commission de la culture a décidé d'appliquer en partie seulement cette recommandation et de conserver à l'interne un secteur témoin de production d'émissions.

Néanmoins, l'application partielle de cette recommandation a profondément modifié l'organisation interne de Télé-Québec. Entre 1994-1995 et 1996-1997, plus de 350 emplois personnes - années ont été retranchés à Télé-Québec, ceux-ci passant de 752 à 399 (incluant cadres, autres employés permanents et contractuels), soit une réduction de 47 %. Parallèlement, le nombre total d'heures de production autonome a été réduit de 57 %, passant de 548 heures - année à 235.¹⁶

Depuis, les tendances lourdes constatées dès 1995 se sont confirmées. Les programmes d'aide à la production indépendante ont continué de se développer et de se diversifier. La formule de Crédit d'impôt remboursable (CIR), adoptée par le gouvernement du Québec en 1991, a été reprise par le gouvernement fédéral en 1995, puis par la majorité des gouvernements provinciaux. En 1995 également, le CRTC a créé le Fonds de production des câblodistributeurs, qui est devenu par la suite le Fonds canadien de télévision (FCT). Ce ne sont là que quelques exemples. Aujourd'hui, même les réseaux traditionnels privés créés dans les années 1960, comme TVA et CTV, confient la plus grande part des émissions qu'elles diffusent, autres que les émissions d'information, les nouvelles et les sports, à des producteurs extérieurs, indépendants ou affiliés. Cela est vrai aussi des générations successives de services spécialisés qui ont été autorisés depuis.

Il importe également de souligner que ce phénomène n'est pas exclusif au Québec et au Canada. En Europe, par exemple, la Directive télévision sans frontières, qui régit les pratiques des diffuseurs des États membres de la Communauté européenne, fixe à tous des obligations minimales pour ce qui concerne le recours à la production indépendante.

À Télé-Québec, le maintien d'un secteur témoin de production a servi à justifier l'utilisation des studios et équipements de production et de post-production. Dix ans plus tard ces équipements ne sont utilisés qu'à un faible pourcentage de leur capacité. Cette situation exige aussi le maintien en permanence d'instances de coordination, de services variés et de personnel pour assumer une production témoin de moins de 70 heures par année, soit moins de 7 % de l'ensemble des émissions diffusées en primeur à l'antenne de Télé-Québec.¹⁷

¹⁶ Télé-Québec, *Plan triennal 1997-2000*, pages 13 à 16.

¹⁷ Au cours de l'année de radiodiffusion 2003-2004, Télé-Québec a diffusé en primeur 69 heures de productions autonomes (émissions produites à l'interne par Télé-Québec) sur un total de 1 009 heures d'émissions diffusées en primeur, ce qui représentait 6,84 % du total. Sources : Recherche et Planification, *Données de diffusion de l'année budgétaire 2004-2004 et évolution par rapport aux années antérieures*, juin 2004, page 2.

Le tableau 5 indique sommairement, mais clairement, la distorsion engendrée par cette situation depuis une dizaine d'années.

Tableau 5

**Évolution de la production autonome
et du nombre d'employés permanents à Télé-Québec**

| | 1994-1995 | 1996-1997 | 2003-2004 | Écart 1994-1995 1996-1997 | Écart 1996-1997 2003-2004 |
|---|-----------|-----------|-----------|---------------------------------|---------------------------------|
| Nombre d'heures de production autonome | 548 | 235 | 69 | -57 % | - 71 % |
| Nombre d'employés permanents | 579 | 329 | 304 | - 43 % | - 8 % |

Comme on le voit, bien que la production autonome ait diminué de plus de 70 % entre 1996-1997 et 2003-2004, cela n'a eu qu'une incidence somme toute marginale (- 8 % en 7 ans) sur le nombre d'employés permanents. Cela démontre bien que l'énergie de ce personnel a été canalisée vers d'autres tâches et activités.

Par ailleurs, si, en 1995, certains avaient exprimé des doutes quant à la capacité des producteurs indépendants de livrer à Télé-Québec des émissions de qualité et parfaitement conformes à sa mission, ces doutes sont maintenant à jamais dissipés. Force est de reconnaître en effet que le milieu québécois de la production indépendante est extrêmement dynamique et diversifié et qu'il a su relever le défi de la qualité dans tous les champs de programmation qui font la réputation et la fierté de Télé-Québec. Qu'on pense à *Cornemuse*, *Les Francs-tireurs*, *Ramdam*, *Belle et Bum*, *Marcaroni tout garni*, *Il va y avoir du sport*, *À la di Stasio*, ainsi qu'aux nombreux documentaires à épisode unique et de séries, aux émissions de débats et aux magazines culturels et de société, sans oublier évidemment les émissions dramatiques et le cinéma.

Un exemple auquel il convient de s'attarder est celui de la chaîne France 5. Créée sous le nom de La Cinquième en décembre 1994, elle a été intégrée en 2000 au groupe France Télévisions (qui comprend également France 2 et France 3), tout en conservant cependant sa spécificité éditoriale. Il s'agit d'une télévision éducative et culturelle publique, dont la mission s'apparente beaucoup à celle de Télé-Québec. Elle veut « *favoriser l'accès de tous à la culture et à la connaissance* » et « *donner de l'information et des clés pour aider à décrypter le monde qui nous entoure* ». Cette société ne produit pas d'émissions à l'interne. Elle ne dispose donc pas de studios ni de personnel ni d'infrastructures techniques reliées à la production et elle réussit parfaitement à remplir ses missions éducative et culturelle. Elle semble même de plus en plus appréciée par les téléspectateurs français puisque sa part de marché est passée de 1,6 % au cours des premières années à 3,2 % en 2004.

Enfin, si l'effet de levier et d'enrichissement de la valeur de la programmation des télédiffuseurs, dont Télé-Québec, a diminué au cours des ans¹⁸ par suite du recours à la production indépendante, c'est notamment en raison des pressions exercées par les pouvoirs publics et les fonds d'aide pour que les télédiffuseurs augmentent leur contribution, en pourcentage, aux budgets de production et en raison de la hausse vertigineuse de la demande. Quoi qu'il en soit, même réduit, cet effet de levier demeure largement profitable aux télédiffuseurs puisque, dans le cas des productions autonomes, ils doivent assumer 100 % des coûts.

Pour toutes ces raisons, le groupe considère qu'il est temps de mener à son terme l'orientation amorcée en 1995, d'autant que Télé-Québec ne diffuse pas d'émissions d'information proprement dites, ni de nouvelles ni de sports. Quant à ses émissions d'enjeux de société et de décryptage du monde qui nous entoure – qu'il s'agisse d'émissions d'affaires publiques au sens traditionnel du terme, d'émissions de forums ou de débats, de magazines de société ou de documentaires d'opinions –, elles peuvent très bien être prises en charge par le secteur indépendant, comme le démontre l'exemple de France 5. Ils le sont d'ailleurs déjà ici, dans une large mesure, depuis plusieurs années.

Le groupe de travail recommande la cessation complète des activités de production autonome de Télé-Québec à Montréal, et ce, le plus rapidement possible.

Télé-Québec doit se concentrer sur l'activité que la loi définit comme son objet premier : la programmation et la diffusion, et achever son retrait du secteur de la production. Sauf pour l'habillage de chaîne et les autopromotions, toute la production devrait être confiée au secteur indépendant. Afin de ne pas interrompre les quelques productions autonomes déjà en cours, le groupe n'a pas fixé de délai précis pour ce faire. Mais aucun nouveau projet de production autonome ne devrait être entrepris au terme de la présente année de radio-diffusion, sous réserve de ce qui sera indiqué plus loin au regard de partenariats de production possibles entre Télé-Québec et le milieu de la production indépendante dans certaines régions.

Le groupe recommande que, parallèlement à son retrait de la production autonome, Télé-Québec cesse d'exploiter les studios de production situés au siège de Montréal.

La capacité de ces studios excède déjà, de beaucoup, les besoins de Télé-Québec en matière de production autonome et cette situation sera amplifiée en raison de la recommandation précédente. Les revenus engendrés par la location de ces infrastructures à des tiers, notamment les producteurs indépendants qui réalisent des émissions pour Télé-Québec, ne suffisent pas à couvrir les coûts liés à leur entretien. De plus, la modernisation des studios et leur mise à niveau en mode numérique exigeront des dépenses importantes si Télé-Québec continue à les exploiter.

¹⁸ Pour Télé-Québec, il était de 3,3 en 1996-1997 et de 2,9 au cours des 3 dernières années, autrement dit pour chaque million de dollars versés en droits de diffusion pour l'acquisition de productions indépendantes, Télé-Québec obtenait une valeur de production de 3,3 M\$ en 1996-1997 et de 2,9 M\$ au cours des 3 dernières années. Sources pour 1996-1997 : Télé-Québec, *Plan triennal 1997-2000*, pages 13 à 16; pour les trois dernières années : Télé-Québec, Service de l'administration des productions.

Télé-Québec devra analyser les diverses options pour ce qui concerne la sous-location en bloc de ses studios à une tierce partie ou la résiliation du bail.¹⁹ Une telle analyse devrait en fait porter sur l'ensemble des locaux du siège de Montréal. Tel qu'il a été indiqué précédemment, l'édifice est déjà d'une taille excessive par rapport aux besoins de Télé-Québec, et il n'est pas particulièrement adapté aux activités d'une entreprise de télédiffusion. Les recommandations du présent rapport vont amplifier ce déséquilibre coûteux. Le groupe estime que l'application de l'ensemble de ses recommandations pourrait faire en sorte que plus de 30 % de l'espace disponible se trouve inutilisé. Une telle situation ne peut durer.

Le groupe recommande que Télé-Québec retienne les services de spécialistes en immobilier pour analyser l'ensemble des options (renégociation, sous-location, résiliation) qui s'offrent à la Société au regard de son siège dont le bail expire en 2019, identifier des repreneurs éventuels, dans l'état actuel du marché, et comparer les coûts associés à ces options avec ceux qu'entraînerait le maintien de la location actuelle jusqu'à la fin du bail (loyers, améliorations locatives susceptibles d'être requises, coût des espaces inoccupés, etc.).

Le groupe est d'avis que le déménagement du siège de Télé-Québec dans des locaux mieux adaptés à ses besoins et à sa nouvelle réalité deviendra incontournable à plus ou moins long terme.

2.1.2 Les bureaux régionaux : un rôle d'incubateur et d'accompagnateur

Télé-Québec dispose de bureaux régionaux dans les principales régions du Québec, soit l'Abitibi-Témiscamingue (Val-d'Or), le Bas-Saint-Laurent (Rimouski), la Côte-Nord (Sept-Îles), l'Estrie (Sherbrooke), la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine (Carleton), la Mauricie-Centre-du-Québec-Basses-Laurentides (Trois-Rivières), l'Outaouais (Gatineau), Québec (Québec) et le Saguenay-Lac-Saint-Jean (Jonquière).

Ces neuf bureaux régionaux sont dotés de personnel, d'équipements de production et de post-production et ils contribuent, à des degrés variables, à la production autonome d'émissions ou de segments d'émissions destinés à l'antenne de Télé-Québec. Cette contribution est toutefois plutôt modeste.

Lors des rencontres avec les coordonnateurs des bureaux régionaux, la grande majorité d'entre eux ont d'ailleurs indiqué qu'une large part de leurs activités n'avait rien à voir avec l'alimentation de Télé-Québec en programmes ou avec la télévision en général. Ils participent activement au conseil d'administration de nombreux organismes locaux et régionaux, commanditent des activités sociales et culturelles de toute nature ou encore apportent un soutien logistique ou promotionnel à la tenue d'événements culturels variés. En fait, les bureaux régionaux sont souvent perçus comme des succursales non officielles du ministère de la Culture et des Communications.

Le groupe de travail a souligné au chapitre 1 toute l'importance qu'il accorde à la fois au reflet de la diversité régionale dans la programmation de Télé-Québec et à son rôle de moteur du développement régional et de la production indépendante en régions. Il a

¹⁹ Les propriétaires de l'immeuble sont Les ensembles urbains et la compagnie de gestion Gestion Acmon.

formulé des recommandations claires à ce sujet, entre autres que Télé-Québec se fixe pour objectif de consacrer d'ici trois ans au moins 20 % de ses dépenses directes d'émissions à des productions régionales, selon la définition en vigueur aux fins de l'application de la bonification régionale du Crédit d'impôt remboursable (CIR) à la production cinématographique et télévisuelle québécoise. Cet objectif exige bien sûr de repenser la mission et le fonctionnement des bureaux régionaux en fonction de cette nouvelle réalité.

Car cette obligation, même si elle est majeure, est encore insuffisante aux yeux du groupe. L'organisation même de Télé-Québec doit refléter cette priorité donnée à la diversité régionale pour qu'elle ne devienne pas uniquement une obligation de « dépenser en régions ». Télé-Québec doit considérer la place faite aux régions sur son écran comme s'inscrivant naturellement dans son activité de programmation. À cette fin, le groupe juge que les représentants de Télé-Québec dans les régions doivent exercer des activités qui contribuent directement à l'alimenter en programmes.

Le groupe de travail recommande que la mission des bureaux régionaux de Télé-Québec soit revue de façon à en faire principalement des accompagnateurs dont l'objectif premier est de favoriser le développement de la production régionale indépendante en encourageant et en suscitant des projets de production qui utilisent au maximum les ressources disponibles sur place : maisons de production, entreprises de services et de soutien, personnel créatif et technique, artistes, interprètes, etc.

Il importe de préciser que l'objectif n'est pas de développer les activités de production autonome de Télé-Québec en régions, ni d'y déployer de nouvelles infrastructures techniques au-delà de celles qui existent déjà, mais plutôt de favoriser une prise en charge progressive par le milieu et les entrepreneurs locaux de ces infrastructures techniques et des autres ressources actuellement déployées par Télé-Québec.

Cela dit, le groupe est conscient que le degré d'activité actuel dans les diverses régions où Télé-Québec est implantée diffère grandement, que ce soit par le nombre et la taille des entreprises de production ou de services, le nombre d'employés potentiels résidents, la présence ou l'absence de bureaux chargés d'attirer des tournages étrangers, de troupes de théâtre permanentes, de diffuseurs ou encore d'autres clients locaux acquérant des productions audiovisuelles locales sur une base régulière. Le tableau 6 reflète ces disparités.

Face à des contrastes aussi marqués, il est évident qu'une solution unique, qui serait applicable à toutes les régions, n'est pas possible. Il faudra respecter les particularités et le niveau de développement propres à chacune. La situation actuelle de chaque région devra déterminer le type d'accompagnement pertinent et la rapidité avec laquelle la transition avec les entrepreneurs régionaux pourra se réaliser.

Tableau 6**Répartition des emplois et des établissements du secteur de la production audiovisuelle par région administrative**

| Région | Emplois | Établissements |
|--------------------------------------|----------------------|------------------|
| Montréal, Laval et Montérégie | Plus de 25 000 | Plus de 1000 |
| Capitale-Nationale | Entre 2 000 et 3 000 | Entre 100 et 150 |
| Laurentides | Entre 1000 et 2 000 | Entre 25 et 40 |
| Outaouais | Entre 1000 et 2 000 | Entre 15 et 25 |
| Estrie | Entre 500 et 1 000 | Entre 15 et 25 |
| Lanaudière | Entre 500 et 1 000 | Entre 10 et 15 |
| Saguenay-Lac-Saint-Jean | Entre 250 et 500 | Entre 15 et 25 |
| Chaudière-Appalaches | Entre 250 de 500 | Entre 10 et 15 |
| Bas-Saint-Laurent | Entre 100 et 250 | Entre 15 et 25 |
| Mauricie | Entre 100 et 250 | Entre 15 et 25 |
| Abitibi-Témiscamingue | Entre 100 et 250 | Entre 10 et 15 |
| Centre-du-Québec | Entre 100 et 250 | Entre 5 et 10 |
| Côte-Nord | Entre 100 et 250 | Entre 5 et 10 |
| Nord-du-Québec | Moins de 100 | Moins de 5 |
| Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine | Moins de 100 | Moins de 5 |

Sources : E&B Data, à partir des données de Statistiques Canada et d'Emploi Québec

Notes : Par établissement, on entend aussi bien des maisons de production que de services : laboratoires, locateurs d'équipements, maisons de post-production, studios d'enregistrement, etc. Le nombre d'emplois désigne le nombre de personnes résidant dans la région qui exercent des activités reliées au secteur de la production cinématographique et télévisuelle (peu importe où elles les exercent).

Dans les régions les plus actives, comme celle de la Capitale-Nationale, le mouvement pourra être accéléré car il existe déjà un bassin d'établissements important, des infrastructures ainsi qu'un milieu professionnel riche et dynamique. Le bureau régional pourra sans doute rapidement assumer son rôle d'intermédiaire entre les producteurs régionaux et la direction de Télé-Québec, et ce, dans les deux sens, c'est-à-dire en informant les producteurs régionaux des besoins de Télé-Québec en matière de programmes et en informant Télé-Québec des projets développés par les producteurs régionaux.

Dans d'autres régions moins bien dotées en établissements, en infrastructures et en ressources humaines, le processus sera sans doute plus long et diverses formes de partenariat entre les bureaux régionaux et les producteurs ou les créateurs et les artisans pourraient permettre aux bureaux de jouer un rôle initial d'incubateur plutôt que d'accompagnateur. La durée de la transition variera d'une région à l'autre et devra faire l'objet

d'un suivi permanent, mais l'objectif à moyen et long terme doit demeurer le développement de maisons de production régionales, autonomes financièrement, et en mesure de fournir de l'emploi prioritairement aux résidents de la région.

Le groupe rejette d'emblée toute vision bureaucratique qui consisterait à répartir les ressources affectées à la production régionale en autant d'enveloppes qu'il y a de bureaux régionaux. Les projets proposés par les producteurs régionaux devront être évalués au mérite, en fonction de leur capacité de répondre aux besoins de programmation propres à Télé-Québec. La participation des différentes régions à la grille, à l'intérieur du cadre budgétaire global que le groupe a indiqué, dépendra donc de leur propre dynamisme, de leur capacité de réaliser des projets de qualité, innovateurs et attrayants, qui s'inscrivent résolument dans la mission de Télé-Québec.

2.1.3 Mise en ondes et distribution du signal : des économies possibles

Pour la télévision publique des Québécois, le fait d'être accessible gratuitement par ondes hertziennes à l'ensemble de la population est sans conteste un atout et le demeurera sans doute pendant encore plusieurs années. Un pourcentage non négligeable – bien que constamment décroissant – de foyers québécois continuent de recevoir la télévision par ondes hertziennes et ne sont pas abonnés aux services de télédistribution tels le câble, la transmission par satellite ou micro-ondes, etc. Il est donc nettement prématuré de remettre en question la distribution hertzienne du signal de Télé-Québec.

Cela dit, dans une perspective de plus long terme, Télé-Québec devra suivre attentivement l'évolution des technologies de télédistribution afin d'être prête à s'ajuster aux nouvelles réalités. Si, actuellement, environ 20 % des foyers québécois continuent de recevoir la télévision par ondes hertziennes, ce pourcentage varie de région en région et atteint à peine 12 % dans certaines d'entre elles. Il est certainement appelé à décroître au cours des prochaines années. Le jour viendra où la réception hertzienne dans certaines régions sera à ce point marginale que Télé-Québec sera sans doute justifiée de s'interroger sur sa pertinence. Mais ce n'est pas le cas actuellement et ne le sera pas dans un avenir rapproché.

Certains des émetteurs qui composent le réseau de distribution de Télé-Québec desservent un auditoire théorique total de moins de 16 000 personnes, soit à peine 7 000 foyers. Si, comme ailleurs au Québec, 80 % de ces foyers reçoivent la télévision par d'autres modes que les ondes hertziennes, cela signifie que cette antenne dessert environ 1 400 foyers, un coût par foyer très élevé pour ces émetteurs. Mais c'est le prix à payer pour offrir un service public de télévision accessible à l'ensemble de la population; et c'est aussi par cela que Télé-Québec se distingue des autres diffuseurs.

Le groupe de travail recommande le maintien de la distribution du signal de Télé-Québec par ondes hertziennes.

Toutefois, après analyse, le groupe de travail est d'avis que des économies significatives pourraient être réalisées si Télé-Québec confiait l'entretien de son réseau d'émetteurs, souvent appelé réseau d'antennes, à un tiers, notamment à un ou plusieurs diffuseurs traditionnels (selon les régions) qui disposent déjà d'un service d'entretien pour leur propre réseau. Cela entraînerait des économies d'échelle par rapport à une situation où chaque

diffuseur hertzien individuel doit se doter du personnel et des équipements nécessaires à l'entretien d'un seul réseau. Des économies d'échelle pourraient aussi être réalisées si une firme spécialisée obtenait un contrat d'entretien de la part de plusieurs diffuseurs.

Le groupe recommande donc que Télé-Québec procède à un appel d'offres visant l'impartition de l'entretien de son réseau d'émetteurs, appel d'offres qui devra spécifier le contrôle de qualité attendu.

L'appel d'offres pourrait inviter les candidats à indiquer les besoins additionnels en main-d'œuvre spécialisée qui résulteraient de l'obtention du contrat et leur capacité d'offrir des emplois au personnel de Télé-Québec actuellement affecté à l'entretien des émetteurs.

La puissance de ces émetteurs pourrait aussi être réévaluée en fonction des besoins réels et des économies potentielles. Récemment, Télé-Québec a diminué la puissance de son émetteur de Montréal de 40 % sans recevoir aucune plainte de mauvaise réception de la part de téléspectateurs, ce qui lui a permis de réaliser des économies significatives (quelque 35 %) sur ses coûts d'électricité et d'espace.

Dans le contexte où Télé-Québec cessera ses activités de production autonome et se départira de ses studios, elle devrait également analyser la pertinence d'impartir ses activités de mise en ondes, comme le font déjà plusieurs chaînes spécialisées qui y trouvent leur profit. Là encore, la Société pourrait réaliser des économies annuelles récurrentes qui seraient réinvesties dans la programmation.

Actuellement, les coûts de mise en ondes sont élevés, compte tenu du fait que Télé-Québec ne diffuse qu'un seul signal. Pour résoudre ce problème, on pourrait envisager que Télé-Québec prenne en charge la mise en ondes d'autres diffuseurs. Mais cela exigerait des investissements importants pour la mise à jour de ses équipements et l'élaboration d'un plan de relève, et rien ne prouve que les revenus ainsi produits compenseraient les coûts additionnels importants d'une telle opération. Encore là, ce serait confier à Télé-Québec un rôle qui ne fait pas partie de sa mission principale. Il est plus logique de penser que des fournisseurs qui disposent déjà d'équipements beaucoup plus récents et performants que ceux de Télé-Québec se chargent de sa mise en ondes, dégageant ainsi des économies qui pourraient être réinvesties ailleurs.

Le groupe recommande que Télé-Québec procède à un appel d'offres visant l'impartition de la régie de mise en ondes, appel d'offres qui devra spécifier le contrôle de qualité attendu.

Encore une fois, l'appel d'offres pourrait inviter les candidats à indiquer les besoins additionnels de main-d'œuvre spécialisée qui résulteraient de l'obtention du contrat et leur capacité d'offrir des emplois au personnel de Télé-Québec actuellement affecté à la régie de mise en ondes.

Enfin, d'autres ajustements plus mineurs, par exemple le développement d'un lien micro-ondes avec son fournisseur de satellites ou la réduction de la bande passante utilisée sur le satellite par prétraitement du signal à l'entrée de l'encodeur pourraient également produire certaines économies.

2.1.4 Incidences des recommandations formulées

Si toutes les recommandations formulées dans la présente section (2.1) sont mises en application, il en résultera des bouleversements certains. Bien que ceux-ci ne seront pas aussi importants sur l'emploi que ceux qui ont suivi la réforme de 1995, le groupe de travail estime que ces recommandations ainsi que celles qui suivent devraient se traduire en fin de processus par une réduction pouvant atteindre près d'une centaine d'emplois/personnes-année au sein du personnel de Télé-Québec.

Bien qu'une telle perspective puisse être difficile à accepter pour les employés visés, dont la compétence n'est nullement mise en cause, un tel allègement est primordial et incontournable. Il est la condition essentielle au recentrage de Télé-Québec sur sa mission première.

Comme on l'a déjà indiqué, le groupe croit qu'une partie de ces employés pourra trouver de l'emploi auprès des entreprises auxquelles Télé-Québec confiera certaines de ses activités, d'autres auprès d'entreprises de production indépendante ou d'autres télédiffuseurs. Le groupe constate par ailleurs que la Direction des ressources humaines de Télé-Québec prévoit que, d'ici 2008, près de 90 postes devraient se libérer par simple attrition. Dans certains cas, il s'agira de ne pas pourvoir des postes qui, de toutes façons, seraient devenus vacants. Cela dit, on ne peut établir de corrélation directe entre les postes qui seront supprimés et les postes sujets à l'attrition, qui ne sont pas nécessairement les mêmes.

Évidemment, cette réduction d'effectifs entraînera des coûts ponctuels non récurrents liés aux départs anticipés. Le groupe n'est pas en mesure d'évaluer ces coûts car ils dépendront de négociations à intervenir entre les parties, qui pourront être influencées par des directives du Conseil du Trésor.

Par suite de l'avis exprimé par différents experts, le groupe estime toutefois que les économies nette de fonctionnement et de dépenses en capital qu'entraînerait la mise en œuvre des recommandations du présent chapitre seraient de l'ordre d'au moins 30 M\$ au total cumulatif des années financières 2006-2007, 2007-2008 et 2008-2009.²⁰

Ces économies seront permanentes, contrairement aux coûts ponctuels associés aux départs d'employés, et les sommes ainsi dégagées pourront être réinjectées dans la programmation et l'enrichissement de la grille. En plus de permettre de réaliser des économies, la mise en œuvre de ces recommandations stimulera la création d'emplois au sein de la production indépendante, tant à Montréal qu'en régions, et le nombre d'emplois créés compensera très largement la réduction des effectifs internes.

²⁰ Comme les diverses mesures prendront un temps variable pour être mises en application, l'incidence a été calculée à partir de l'année financière 2006-2007.

2.2 Les activités hors programmation : un recentrage nécessaire

En cours de travail, il est apparu clairement que Télé-Québec exerçait par défaut plusieurs activités qui devraient relever normalement des ministères de la Culture et des Communications ou de l'Éducation plutôt que d'une société de télédiffusion.

Cette situation a été évoquée lorsqu'il a été question des coordonnateurs régionaux, dont une large part des activités n'ont aucun lien avec l'alimentation de Télé-Québec en programmes et qui relèvent davantage de l'animation culturelle et de la communication avec le milieu. Il en est de même de certaines activités hors programmation, dites éducatives ou non institutionnelles, qui débordent largement le rôle de la Société et seraient plus logiquement assumées par d'autres. Certes, Télé-Québec est une télévision éducative, mais ses services éducatifs doivent être en lien direct avec sa fonction de télédiffusion et donc avec sa programmation. Ce n'est pas nécessairement le cas actuellement.

Quant aux activités hors programmation dites institutionnelles, elles concernent les relations et les partenariats que Télé-Québec entretient avec d'autres organismes de télédiffusion.

Dans la présente section, le groupe passe en revue les diverses activités hors programmation de Télé-Québec, institutionnelles et non institutionnelles, et les analyse à la lumière des missions et des priorités définies précédemment.

2.2.1 Les activités institutionnelles : peu de changements

Dans un univers où les grands groupes privés de radiodiffusion détenteurs de licences multiples occupent une large place, il est raisonnable et approprié que les diffuseurs publics – ou qui se situent dans une mouvance de service public, comme TV5 et ARTV – entretiennent des liens étroits, tant à l'échelle québécoise et canadienne qu'internationale.

Cela est particulièrement vrai pour Télé-Québec qui, autrement, serait particulièrement isolée dans le paysage télévisuel québécois, ne possédant qu'un seul réseau de télévision, face à des groupes de radiodiffusion qui sont presque tous engagés dans des activités multiples soutenues par la propriété croisée multimédias : réseaux ou stations de télévision conventionnelle, multiples réseaux de télévision spécialisée, payante ou à la carte, réseaux radiophoniques, quotidiens, hebdomadaires, magazines, services de télédistribution, d'accès Internet et de portails.

Bien qu'il soit d'usage de les qualifier d'activités hors programmation, ces relations et ces partenariats sont généralement en lien direct avec l'activité de programmeur et de diffuseur de Télé-Québec. C'est en effet en tant que société de télédiffusion que Télé-Québec participe aux associations internationales qui regroupent les diffuseurs publics, particulièrement les francophones : la Communauté des télévisions francophones (CTF), le Conseil international des Radios et Télévisions d'expression française (CIRTEF) et l'Association des télévisions éducatives du Canada (ATEC). C'est aussi en tant que diffuseur que Télé-Québec a signé des ententes bilatérales avec France 5, la télévision éducative publique française, la RTBF, ARTE, ainsi qu'avec certaines télévisions du Mexique, de Catalogne et d'Asie.

À certaines occasions, ces associations et regroupements contribuent directement à l'alimentation des partenaires en programmes parce qu'elles favorisent entre autres le financement conjoint d'émissions de prestige réalisées en coproduction internationale, ou encore d'émissions qui sont d'intérêt pour chacun des membres mais qui exigent des coûts horaires de production qu'aucun des pays partenaires ne pourrait assumer seul.

Ce fut le cas récemment de *Homo Sapiens*, un long métrage documentaire qui retrace la genèse de l'homme moderne et qui était accompagné d'un ensemble de produits dérivés. Par sa nature et sa facture même, ce documentaire était donc d'un intérêt particulier pour des télévisions à vocation éducative et culturelle. Doté d'un budget dépassant les 6 millions de dollars canadiens, son financement n'a pu être assuré que par la mise en commun des ressources de plusieurs diffuseurs dont Télé-Québec, mais aussi des télévisions de France, d'Allemagne, de Suisse, de Belgique, du Canada, d'Espagne, de Russie, des États-Unis et de Chine.

Télé-Québec entretient aussi des relations étroites et privilégiées avec TV5 et ARTV.

En effet, Télé-Québec est associée à TV5 depuis 1986, année où le Canada et le Québec se joignent à cette entité télévisuelle de la francophonie à travers un organisme appelé le Consortium de télévision Québec Canada inc. (CTQC). Celui-ci réunit des radiodiffuseurs privés et publics, dont Télé-Québec, et des producteurs. En 1987, la licence de TV5 Québec Canada est attribuée au CTQC et le signal entre en activité en 1988.

Le CTQC était jusqu'en 2001 responsable de la participation québécoise et canadienne au réseau international de TV5. Depuis cette date, à la suite d'une importante réforme des structures de TV5 qui a réduit à deux le nombre de ses opérateurs, le Québec, à l'instar des autres gouvernements bailleurs de fonds de TV5, prend appui sur son télédiffuseur public dans sa relation avec TV5 Monde et avec TV5 Québec Canada.

Comme mandataire du gouvernement du Québec auprès de TV5 Monde, Télé-Québec détient 4,4 % des actions de ce réseau international et siège au conseil d'administration, de même qu'au comité de programmes de l'entreprise. Télé-Québec et Radio-Canada sont également chargées par leur gouvernement respectif de l'alimentation en programmation québécoise et canadienne de TV5 Monde. Cette alimentation s'exerce en partenariat avec TV5 Québec Canada.

Au regard de TV5 Québec Canada, Télé-Québec assume en alternance avec Radio-Canada la présidence du conseil d'administration de l'entreprise, dont le mandat est d'éditer, d'exploiter et de diffuser le signal de TV5 au Québec et ailleurs au Canada conformément à sa licence, valide jusqu'en 2009.

Depuis 2001, donc, le gouvernement du Québec a choisi de maximiser le recours à l'expertise de son télédiffuseur public dans sa relation avec les deux opérateurs de TV5 qu'il subventionne annuellement. De cette façon, il compte atteindre plus facilement ses principaux objectifs, soit, d'une part, favoriser le rayonnement international des productions québécoises et, d'autre part, enrichir et diversifier l'offre de programmation disponible en français au Québec.

Le groupe note que l'intervention financière du gouvernement du Québec auprès de TV5 Monde, qui transite par Télé-Québec, est l'objet d'une subvention spécifique indépendante de la subvention versée à Télé-Québec pour son fonctionnement. Cette subvention spécifique comprend même une somme pour défrayer les dépenses liées à l'exécution des différents mandats confiés à Télé-Québec à l'égard de TV5 Monde.

Le groupe de travail recommande que les liens actuels entre Télé-Québec, TV5 Québec Canada et TV5 Monde soient maintenus, de même que la participation de Télé-Québec aux différents forums nationaux et internationaux regroupant des télévisions publiques ou éducatives, y compris sa participation occasionnelle au financement de coproductions internationales de prestige qui sont d'intérêt pour chacun des membres.

Télé-Québec est par ailleurs actionnaire à hauteur de 25 % du service spécialisé ARTV, dont les autres actionnaires sont Radio-Canada (37 %), BCE Media (16 %), ARTE (15 %) et l'Équipe Spectra (7 %). Cette participation lui a notamment permis d'orienter la programmation de cette chaîne et de donner une seconde vie à certaines émissions culturelles produites pour Télé-Québec. Toutefois, le groupe est d'avis que les liens opérationnels privilégiés entre Radio-Canada et ARTV, qui découlent en bonne partie de la position d'actionnaire principal dont jouit Radio-Canada, pourraient compromettre la capacité de Télé-Québec de tirer le maximum de bénéfices de son investissement dans ARTV.

ARTV bénéficie grandement de la présence de Télé-Québec comme actionnaire. Créée en septembre 2000, ARTV propose une programmation axée sur les arts et la culture et, en vertu de la licence qu'elle a obtenue du CRTC, elle doit « *refléter le caractère unique de la culture québécoise ainsi que les besoins et particularités des communautés francophones des autres régions du pays* » (Décision CRTC 2000-386, paragraphe 13).

La participation de Télé-Québec, la télévision éducative et culturelle des Québécois, est essentielle à ARTV pour que cette dernière puisse satisfaire à cette exigence du CRTC et qu'elle remplisse adéquatement son mandat. De plus, la contribution de Télé-Québec à ARTV sera encore plus importante au cours des prochaines années si les recommandations relatives à la programmation du présent rapport sont mises en œuvre, notamment celles qui touchent la diversité régionale et le développement de la production régionale.

C'est pourquoi le groupe considère que le niveau de participation de Télé-Québec à l'actionnariat d'ARTV devrait être renforcé, afin que les deux parties tirent le maximum d'avantages de leur partenariat. De cette façon, les synergies entre Radio-Canada, Télé-Québec et ARTV pourraient aussi être optimisées, tout en profitant à chacune de façon plus égalitaire. On sait que BCE Media réévalue régulièrement ses participations minoritaires dans certains services spécialisés, dans la perspective de concentrer son énergie dans les sociétés qu'elle détient en propriété exclusive ou qu'elle contrôle. Il y a là une occasion potentielle à saisir pour rééquilibrer la participation de Radio-Canada et de Télé-Québec au sein d'ARTV.

Le groupe de travail recommande à la ministre de la Culture et des Communications d'analyser la pertinence de négocier avec son homologue fédéral une nouvelle répartition de l'actionnariat d'ARTV, qui ferait de Radio-Canada et de Télé-Québec des partenaires égaux.

Télé-Québec a longtemps entretenu des relations privilégiées avec Canal Savoir, une société à but non lucratif qui exploite une chaîne de télévision consacrée essentiellement à la diffusion de cours préenregistrés et d'autres émissions éducatives formelles.

Les membres de Canal Savoir sont les principales universités du Québec (Université du Québec et ses constituantes, Université de Montréal, Université Laval, Université de Sherbrooke, Université Concordia), certaines grandes écoles (ENAP, HEC) et établissements d'enseignement de niveau collégial, Têluq et [Cegep@distance](#) ainsi que quatre télé-distributeur (Vidéotron, Cogeco, Bell et Cancom).

Au cours des travaux du groupe, plusieurs mémoires ont été déposés par Canal Savoir ou, individuellement, par certains de ses membres et des rencontres ont eu lieu entre le groupe de travail et des représentants de Canal Savoir, ainsi qu'avec des représentants du réseau des universités du Québec. Au cours de ces échanges, différentes voies de collaboration ont été explorées. Lors de la consultation publique, la direction de Canal Savoir a elle-même soulevé la possibilité que sa propre antenne devienne la deuxième chaîne de Télé-Québec, ce qui permettrait à la Société de réinvestir le champ de l'éducation formelle sans que soit affectée sensiblement sa programmation principale. Le groupe a aussi analysé des scénarios inverses visant à transférer à Canal Savoir les services éducatifs hors programmation dont Télé-Québec assume actuellement la charge et qui seraient mieux logés dans une institution dont la mission centrale est l'éducation formelle.

Malgré toute l'énergie consacrée à ce dossier et les échanges nombreux et répétés auxquels il a donné lieu, le groupe de travail note que certaines zones d'ombre demeurent en ce qui trait aux orientations futures de Canal Savoir ainsi qu'au niveau d'appui et d'engagement dont celles-ci disposent auprès de l'ensemble de ses membres. Il faut dire que les questions que ces échanges soulèvent sont complexes, que la situation financière fragile de Canal Savoir semble compter pour beaucoup dans sa volonté de rapprochement avec Télé-Québec, que l'intérêt que lui portent ses différents membres varie en fonction de la nature des activités et des intérêts de chacun qui ne semblent pas toujours convergents. Bref, chacune des options qui ont pu être considérées soulevait des problèmes de mission, de ressources techniques, de sources et de capacité de financement qu'il nous était impossible d'évaluer entièrement et *a fortiori* de résoudre.

Dans un contexte où le groupe de travail devait évaluer les économies possibles pour Télé-Québec sur le plan de son fonctionnement et identifier des sources de financement supplémentaires, il est évident que les problèmes financiers récurrents de Canal Savoir constituent un handicap sérieux. Il est rapidement apparu que, si Canal Savoir allait en retirer des avantages concrets, Télé-Québec, elle, n'en retirerait que très peu de bénéfices. La perspective d'un partage de ressources entre deux entités dont l'une fonctionne avec un budget 50 fois plus élevé que l'autre rend assez facile la tâche d'identifier lequel des deux partenaires profiterait le plus des ressources de l'autre. Le groupe ne croit pas que cet obstacle soit insurmontable, mais il est clair que l'intérêt à l'égard de Canal Savoir serait plus grand si ses bailleurs de fonds y investissaient davantage. Durant ses travaux, le groupe a trop souvent eu l'impression que l'amélioration de la situation financière de Canal Savoir devait d'abord passer par un rapprochement avec Télé-Québec, à défaut de quoi sa situation demeurerait précaire.

Par suite de la présentation faite par les dirigeants de Canal Savoir et de la lecture de son *Plan de revitalisation*, le groupe s'est aussi inquiété du fait que cette chaîne désire développer durant les heures de grande écoute des créneaux plus proches de l'éducation informelle, et ce, autant pour attirer une clientèle plus large que pour se donner la possibilité, éventuellement, de tirer des revenus de commandite ou de publicité. Le fait qu'une chaîne comme Canal Savoir, dont la mission spécifique est l'éducation formelle, tende à considérer qu'il est préférable de reléguer les émissions d'éducation formelle en dehors des heures de grande écoute soulève des interrogations quant à la préservation de la mission de Canal Savoir dans un proche avenir et à sa complémentarité avec celle de Télé-Québec.

Par ailleurs, le *Plan de revitalisation* élaboré par Canal Savoir est apparu au groupe comme un effort intéressant pour réorienter la chaîne, certes, mais son caractère trop général ne constitue pas encore le plan d'affaires dont devrait se doter l'organisme pour se développer et lui permettre éventuellement de proposer un projet précis à Télé-Québec.

Il est impérieux que les universités travaillent plus étroitement à définir un projet commun à l'égard de Canal Savoir. Si elles sont en concurrence les unes avec les autres sous bien des aspects, elles doivent pourtant se donner une vision commune de ce que doit être leur chaîne de télévision. Cela permettrait à Canal Savoir de se développer à sa pleine mesure et lui procurerait des retombées, tant sur le plan financier que sur le plan du rayonnement. Cette mise à niveau de la chaîne lui permettrait de proposer des projets plus clairs et plus intéressants à des partenaires éventuels comme Télé-Québec. Le groupe a pris bonne note de l'intérêt de l'Université du Québec et de certaines de ses constituantes et de leurs initiatives susceptibles de déboucher sur une action concrète.

Dans la synthèse qu'il a faite de la consultation publique, le groupe a exprimé des réserves quant à un rapprochement entre Télé-Québec et Canal Savoir, rapprochement qui pourrait mener éventuellement à une fusion. Bien qu'il ne ferme pas la porte, le groupe rappelle cependant que sa recommandation première et primordiale vise à recentrer Télé-Québec sur son activité de diffuseur éducatif et culturel public au service des Québécois et que pour ce faire elle doit privilégier une approche informelle dans sa mission éducative.

Un partenariat entre Canal Savoir et Télé-Québec est toutefois possible dans le futur et Télé-Québec doit demeurer attentive et ouverte aux propositions qui lui seront faites. Mais ce partenariat ne sera réalisable que lorsque Canal Savoir et les universités, qui doivent l'appuyer, auront défini ensemble un plan clair et détaillé pour la chaîne. Ces dernières doivent réaliser que Canal Savoir constitue un actif important et puissant, ne serait-ce qu'à cause de son antenne, qui fait l'envie de plusieurs et que les universités doivent pouvoir utiliser de concert.

Dans ce contexte, le groupe de travail recommande au gouvernement du Québec de créer un groupe de travail, dont feraient partie notamment le ministère de l'Éducation du Québec, Télé-Québec et Canal Savoir, chargé d'analyser en profondeur les possibilités de partenariat plus étroit ou de transfert de responsabilités entre Télé-Québec et Canal Savoir et de faire des recommandations à ce sujet, en tenant compte bien sûr de la vision proposée pour Télé-Québec dans le présent rapport.

2.2.2 Les activités non institutionnelles : une révision s'impose

Les activités dites non institutionnelles sont plus communément appelées les services éducatifs de Télé-Québec. Bien que Télé-Québec existe depuis 37 ans maintenant, elle n'est active dans ce champ que depuis 1986, lorsque le ministère de l'Éducation du Québec (MEQ) a décidé de fermer son Service général des moyens d'enseignement et de transférer à Télé-Québec certains mandats qu'il assumait directement au préalable.

Actuellement, Télé-Québec mène ou héberge quatre activités éducatives hors programmation principales :

- *Allô prof*, un service d'aide aux devoirs créé en 1993 en complément d'une émission de Télé-Québec. Aujourd'hui, *Allô Prof* est un organisme sans but lucratif financièrement autonome auquel Télé-Québec fournit tout simplement une commandite de services modeste sous forme d'hébergement de son site Web et de services informatiques ;
- la *Collection de vidéos éducatives*, un service centralisé d'acquisition et de distribution de vidéos, entre autres sur support numérique, accompagnées de documents et de guides pédagogiques destinés principalement aux écoles. Elle comporte quelques 2 750 documents, dont un peu moins de la moitié sont des œuvres produites par Télé-Québec, l'autre partie étant des acquisitions choisies en fonction de leur intérêt pédagogique ;
- *Carrefour éducation*, un moteur de recherche destiné aux enseignants afin de les aider à repérer dans les milliards de pages Web des ressources pédagogiques pertinentes et fiables. Il permet d'avoir accès à des activités pédagogiques, des logiciels évalués par des pédagogues, des vidéos et des sites Web commentés, ainsi qu'à des banques d'images et de sons libres de droits ;
- enfin, les *Services à la clientèle anglophone*,²¹ qui jouent auprès du réseau scolaire de langue anglaise un rôle analogue à celui de la *Collection de vidéos éducatives* auprès du réseau scolaire de langue française. Cependant, la plupart des documents qu'on y retrouve sont d'origine américaine, peu d'entre eux sont numérisés et les documents multimédias qui complètent la collection sont actuellement accessibles par l'entremise du site de TVOntario.

Si on excepte *Allô Prof*, devenu un organisme autonome, les services éducatifs hors programmation de Télé-Québec sont largement déficitaires, en ce sens que les subventions annuelles dédiées que le ministère de l'Éducation (MEQ) verse à Télé-Québec depuis 1986, en contrepartie de la prise en charge de ces activités, ont peu évolué et sont aujourd'hui très inférieures aux coûts de revient de tels services, même en tenant compte des revenus

²¹ Bien qu'ils soient basés à Télé-Québec, les services à la clientèle anglophone constituent un cas d'espèce ; ils sont d'ailleurs absents du site Web de Télé-Québec. La nuit, toutefois, ils utilisent le réseau d'antennes de la Société pour transmettre les documents audiovisuels destinés à sa clientèle scolaire.

autonomes engendrés par les activités de distribution vidéo.²² Cela fait en sorte qu'une part significative de la subvention de fonctionnement que reçoit annuellement Télé-Québec pour exercer ses activités de télédiffusion doit être détournée pour éponger le déficit (environ 1,7 M\$) de ses services éducatifs hors programmation.

Le groupe est d'avis qu'une telle situation n'a pas sa raison d'être, surtout si l'on tient compte de sa recommandation principale selon laquelle Télé-Québec doit se recentrer sur sa fonction essentielle de programmeur. Le groupe croit donc justifié que la Société délaisse les activités que sa loi constitutive définit de toutes façons comme facultatives et accessoires, soit « *exploiter un service de production et de distribution de documents audiovisuels, multimédias et de télédiffusion, y compris leurs produits dérivés et documents d'accompagnements* », à moins que ces activités ne soient en lien direct avec sa programmation, à l'exception des services à la clientèle anglophones et d'*Allô prof*, compte tenu de leur spécificité.

Peu d'organismes sont équipés techniquement et disposés à prendre la relève, surtout que ces activités sont déficitaires et que leur financement adéquat – en dépit du transfert des subventions dédiées existantes à cet organisme hôte – ne serait pas assuré.

Le groupe note cependant que la Loi sur la Bibliothèque nationale lui confère, aux articles 14 et 15, certains mandats qui pourraient éventuellement lui permettre de prendre en charge l'hébergement et la distribution des collections de vidéos éducatives et de produits multimédias destinés aux écoles de langues française et anglaise ; collections que Télé-Québec pourrait continuer d'enrichir en libérant les droits de certaines productions qu'elle commande ou acquiert et qui seraient pertinentes à ces collections.

À défaut, le modèle d'*Allô prof* (ou celui de la participation de Télé-Québec à l'administration de TV5 qui a déjà été évoquée plus tôt) pourrait servir d'exemple. Une fois dégagé d'un lien direct avec la programmation de Télé-Québec, ce service s'est constitué en organisme distinct et financièrement autonome. Télé-Québec et le gouvernement du Québec devraient explorer des avenues similaires pour les autres services éducatifs hors programmation.

Au regard des services éducatifs hors programmation, le groupe de travail recommande :

- **soit de les constituer en entités distinctes au sein de Télé-Québec, structurellement séparées et devant s'autofinancer, sur le modèle d'*Allô prof*. Il appartiendra aux partenaires naturels de tels services (dont le MEQ) et à leurs bénéficiaires (commissions scolaires, écoles et autres établissements d'enseignement) de décider des sommes qu'ils seront disposés à investir pour perpétuer et développer ces services ;**

²² Pour être plus précis, rappelons qu'une première entente est intervenue entre le MEQ et Télé-Québec en 1986, par laquelle le MEQ transférait à Télé-Québec le personnel de son Service général des moyens d'enseignement (SGME) et lui confiait le mandat de développer un service d'acquisition et de distribution de documents audiovisuels pour les écoles francophones et anglophones. Le MEQ acceptait de lui verser une subvention annuelle pour prendre en charge ce personnel et ce mandat, ainsi qu'à titre de contribution au financement de sa programmation jeunesse. Cette subvention n'a pratiquement pas augmenté depuis et, 18 ans plus tard, elle est bien sûr très inférieure aux coûts que doit aujourd'hui assumer Télé-Québec pour prendre en charge ces activités. En 1999, le MEQ a demandé à Télé-Québec d'assumer un nouveau mandat, l'animation du site Carrefour Éducation, pour lequel il lui verse une subvention annuelle de l'ordre de 300 000 \$. Au total, le manque à gagner que doit supporter Télé-Québec du fait de l'écart entre les coûts qu'entraîne la réalisation des mandats que le MEQ lui a confiés et les sommes que ce dernier lui verse est aujourd'hui de l'ordre de 1,7 M\$ par année.

- **soit d'en transférer la responsabilité à d'autres organismes ou institutions, pour qui cela s'inscrira clairement dans leur mission fondamentale, comme la Bibliothèque nationale (qui a une mission de diffusion nationale de documents multimédias) ou Canal Savoir (qui a pour mission spécifique l'éducation formelle) ou d'autres encore (distributeurs privés de documents éducatifs) qui, seuls ou en partenariat, seraient éventuellement intéressés à prendre le relais.**

Dans l'un ou l'autre cas, ces activités seront alors clairement détachées de l'activité première de Télé-Québec et les ressources humaines, techniques et financières qui leur seraient consacrées proviendraient de budgets distincts du budget de fonctionnement de la Société Télé-Québec.

2.3 Nouveaux médias, numérisation et organisation interne : simplification et recentrage

Internet et les nouveaux médias constituent sans conteste des instruments de prolongement et d'enrichissement de la programmation qui sont de première importance pour une télévision éducative et culturelle publique.

Internet, les sites et produits Web, les déclinaisons multimédias peuvent permettre d'étendre le rayonnement des émissions de Télé-Québec. Ils permettent d'approfondir l'information qui y est véhiculée par la mise en ligne de certains éléments de la recherche ou des contenus visuels qui n'ont pas été utilisés dans les émissions et de tisser des liens avec d'autres sites et sources d'information complémentaires.

Leur attrait auprès des clientèles jeunesse tout particulièrement (mais pas exclusivement) fait qu'ils sont devenus incontournables dans une perspective de fidélisation de cet auditoire. L'utilisation efficace et concertée d'Internet et des nouveaux médias, en lien avec la programmation, constitue donc un moyen de plus en plus utile et performant pour mettre en œuvre les missions éducative et culturelle de Télé-Québec et l'aider à atteindre ses objectifs.

Dans cette perspective, la numérisation de certains éléments des importantes archives et collections audiovisuelles accumulées par Télé-Québec depuis plus de 35 ans est aussi un enjeu majeur. La numérisation représente un moyen de préserver ce patrimoine, mais elle doit aussi, et peut-être surtout, être vue comme offrant la possibilité de redonner une vie utile à ces documents qui redeviennent ainsi accessibles et plus facilement réutilisables dans la production de nouvelles émissions ou comme prolongement de celles-ci.

Pour que Télé-Québec et le public puissent tirer le meilleur parti du riche potentiel des activités Web, de numérisation des archives et des nouveaux médias, le groupe considère que celles-ci doivent, comme toutes les autres, être réévaluées en fonction de la priorité absolue à accorder aux programmes. C'est en approfondissant leurs liens avec la programmation à l'antenne que l'on redonnera à ces activités leur pertinence et qu'elles constitueront pour Télé-Québec une valeur ajoutée.

2.3.1 Recentrer les activités de nouveaux médias

Actuellement, le Service des nouveaux médias de Télé-Québec doit consacrer une part importante de ses ressources financières et humaines à développer des projets d'envergure ou à prendre en charge des mandats qui n'ont parfois que peu de liens directs avec la programmation. Par exemple, ce service s'est donné pour mission d'enrichir son offre de contenus interactifs francophones de qualité par la promotion du talent des producteurs multimédias d'ici. Il a monté un projet pilote de vitrine culturelle, sorte de passerelle vers les sites des organismes culturels et des musées, ou encore un site dédié à l'éducation cinématographique. Ce service assume également la responsabilité du site Carrefour éducation.

Ce sont là, certes, de nobles missions, mais qui contraignent souvent Télé-Québec à délaisser ou à ne pas développer de façon optimale d'autres activités s'inscrivant dans un prolongement plus immédiat de sa programmation. À la décharge de Télé-Québec, toutefois, la plupart de ces mandats lui sont confiés par des ministères tels le ministère de l'Éducation et le ministère de la Culture et des Communications.

Cette prolifération de mandats ponctuels ou à plus long terme sans lien direct avec sa programmation ou son activité de télédiffuseur, tout comme le fait que 75 % des visiteurs du site grand public de Télé-Québec sont simplement redirigés vers les sites des producteurs indépendants, ne favorisent pas l'élaboration d'une vision stratégique claire de ce que devraient être les activités de nouveaux médias pertinentes à une société de télédiffusion.

C'est pourquoi nous croyons qu'une réévaluation s'impose et que Télé-Québec doit se dégager des habitudes acquises pour repenser l'ensemble de ses activités de nouveaux médias afin que celles-ci constituent une valeur ajoutée à la programmation et en deviennent le prolongement.

Le groupe recommande que Télé-Québec se dote d'un plan d'affaires en matière de nouveaux médias, plan qui sera centré sur les activités pertinentes à son activité principale de programmation et qui écartera celles qui ne le sont pas. Il devrait comprendre l'élaboration d'une stratégie Web pour l'ensemble des émissions de la grille et accorder une attention toute particulière aux émissions jeunesse, ainsi qu'au potentiel de prolongement de ces émissions au moyen d'Internet, de produits dérivés et autres déclinaisons multimédias. Ce plan d'affaires devrait se fixer pour objectif d'identifier et de développer de nouvelles sources de financement ou de revenus pour ces activités.

Dans l'élaboration de ce plan d'affaires, Télé-Québec devra chercher, autant que faire se peut, à appuyer les efforts du gouvernement pour faire connaître ses services en ligne. Plusieurs émissions de Télé-Québec, qu'elles traitent de santé, d'environnement, d'histoire, de science ou de culture, pourraient mettre Internet à contribution et s'imposer comme d'excellentes sources d'information sur les services gouvernementaux, afin de promouvoir ces services et d'offrir ainsi aux citoyens une meilleure compréhension du système complexe et interrelié dans lequel ils évoluent.

2.3.2 Numérisation des archives et des collections

Télé-Québec a entrepris, il y a peu, un ambitieux projet de numérisation de ses archives ainsi que de sa Collection audiovisuelle et de sa Collection de vidéos éducatives. Sa collection de rubans, de films et de diapositives, accumulée depuis plus de 35 ans, compte plus de 100 000 documents que Télé-Québec juge hautement menacés de détérioration et semble déterminée à numériser entièrement à long terme. Le processus est amorcé, notamment en ce qui a trait à la Collection audiovisuelle ainsi qu'à la Collection de vidéos éducatives, et déjà quelques milliers de documents ont été numérisés, mais le financement très important qui sera requis pour le compléter devrait s'étaler sur plusieurs plans triennaux.

Le groupe s'interroge sur l'à-propos d'une opération d'aussi grande envergure dans le contexte budgétaire actuel de Télé-Québec et du gouvernement du Québec. Il estime que, dans la poursuite de cette activité, la Société doit faire preuve de rigueur et établir une grille de sélection sévère des documents qui méritent d'être archivés, en fonction de leur pertinence actuelle et de leur potentiel d'utilisation.

Le groupe recommande que Télé-Québec élabore un plan d'archivage et de numérisation rigoureux qui fixera des priorités et des processus de sélection favorisant la discrimination des objets à numériser.

Même si elle est menée avec rigueur et discernement, l'opération de numérisation entraînera des coûts non négligeables dans les années à venir et le groupe de travail considère qu'une partie des économies réalisées du fait de l'allègement de ses infrastructures pourrait lui être affectée.

2.3.3 Transition vers la diffusion numérique haute définition

Comme tous les autres diffuseurs, Télé-Québec sera d'ici quelques années confrontée à la nécessité de numériser ses activités de diffusion, avec en toile de fond la perspective du passage à la télévision haute définition.

Le groupe est d'avis que Télé-Québec ne doit pas y consacrer, à ce moment-ci, des ressources financières considérables. Ce n'est pas le rôle d'une société de la taille de Télé-Québec de faire œuvre de pionnière en cette matière. On sait que les coûts d'implantation des nouvelles technologies, et particulièrement des équipements, sont généralement prohibitifs pour les premières générations et qu'ils chutent ensuite rapidement lorsque le taux de pénétration de ces technologies devient plus significatif.

Dans la situation actuelle de Télé-Québec, rien ne sert d'amorcer précocement et à grands frais une transition qui est certes inéluctable, mais qui sera beaucoup plus avantageuse si elle est réalisée en temps opportun.

Le groupe recommande que, dans le contexte budgétaire actuel, tant de Télé-Québec que du gouvernement du Québec, Télé-Québec adopte une attitude prudente en matière de numérisation de sa diffusion et d'évolution vers la télévision haute définition.

En effet, il n'est pas essentiel à l'accomplissement de sa mission que Télé-Québec s'engage rapidement dans cette voie. Il faudra sans doute encore plusieurs années avant que le parc de téléviseurs dont sont équipés les foyers québécois soit largement constitué d'appareils pouvant recevoir la télévision numérique haute définition. D'ici là, d'autres évolutions technologiques sont à prévoir, qui entraîneront une diminution constante du nombre de foyers québécois recevant les signaux de télévision par ondes hertziennes.

Dans l'immédiat, Télé-Québec doit mettre l'accent sur l'offre, au plus grand nombre de Québécois, d'émissions qui sont pertinentes à sa mission et qui se distingueront par leur qualité et par leur contenu.

2.3.4 Ajuster les modes d'organisation en conséquence

La mise en œuvre des recommandations qui précèdent devrait entraîner un allègement des instances de coordination et un ajustement conséquent de l'organisation des directions et services de la Société. Actuellement, Télé-Québec compte six directions générales qui chapeautent une vingtaine de directions et de services.

La cessation des activités de production autonome, l'abandon des studios, l'impartition des activités de mise en ondes et d'entretien des réseaux auront évidemment des répercussions majeures et évidentes sur la taille, voire l'existence de certaines directions et de certains services. Le groupe considère que certains principes devraient guider ces révisions et refléter le souci d'alléger l'ensemble des infrastructures de Télé-Québec.

Cela dit, ce n'est pas l'intention du groupe d'entrer dans le détail de chacun des ajustements qui sera nécessaire pour refléter la nouvelle réalité. Il appartiendra au conseil d'administration et à la direction de Télé-Québec de procéder aux révisions qui s'imposent.

Par ailleurs, mettre l'accent sur le développement de la production régionale est une composante essentielle de ce que propose le groupe. Ce développement exigera une révision majeure du rôle des bureaux régionaux, qui deviendront des accompagnateurs du développement de la production régionale indépendante. La révision s'accompagnera de l'allocation d'un pourcentage significatif des dépenses annuelles d'émissions de Télé-Québec aux émissions produites en régions.

Pour concrétiser cette orientation, le groupe de travail recommande que Télé-Québec désigne un directeur de la production régionale, dont la tâche sera d'établir des ponts entre les bureaux régionaux et la direction générale des programmes. Ce responsable devra siéger au comité de gestion des programmes.

Le groupe considère que la nomination d'un tel responsable est essentielle dans un contexte où Télé-Québec devra consacrer au moins 20 % de ses dépenses directes d'émissions à des productions régionales, et ce, sur une base annuelle. Il sera également essentiel que cette personne participe de plein droit et sur une base permanente au comité de gestion des programmes.

Le groupe a également indiqué plus tôt sa volonté de recentrer sur la programmation, et en lien direct avec elle, les activités de nouveaux médias et les services éducatifs que conserverait Télé-Québec, le cas échéant.

Pour marquer cette nouvelle orientation, le groupe de travail recommande que le Service des nouveaux médias de même que les Services éducatifs soient placés sous la responsabilité de la Direction générale des programmes, de façon à s'assurer que les projets qui y seront réalisés soient en lien plus étroit avec la programmation.

Actuellement, ces services relèvent de la Direction générale de la production, des technologies et des nouveaux médias, ce qui favorise et affirme, en quelque sorte, leur autonomie d'activité au regard de la programmation. Dans la perspective que préconise le groupe, soit que les activités de nouveaux médias et les activités éducatives soient en lien étroit et direct avec la programmation, le rattachement à la Direction générale des programmes s'impose. À l'inverse, le groupe considère qu'il serait sans doute plus judicieux de placer le Service de la diffusion sous la même direction générale que les Services de l'exploitation technique plutôt que sous la Direction générale des programmes, comme c'est le cas actuellement.

Enfin, le groupe considère que les diverses phases qui marquent l'évolution d'un contenu donné – développement, production, programmation, sites Web et autres produits dérivés d'une émission, par exemple – devraient être autant que possible inscrites dans un démarche intégrée, plutôt que réparties entre diverses directions ou services.

Bref, dans cette réorganisation, le conseil d'administration devrait s'assurer qu'il existe une logique certaine de regroupement des services sous une direction générale particulière, qu'il n'y ait ni dédoublement ni multiplication inutile de directions et de services, et que l'exercice contribue à la simplification des processus et des relations d'affaires, plutôt qu'à une complexification inutile et sans doute coûteuse à tous points de vue.

Le groupe n'entend pas aller au-delà de ces quelques recommandations précises, mais il est d'avis que, compte tenu des déplacements et transferts qui viennent d'être proposés, ainsi que des autres recommandations concernant l'abandon de la production autonome et des studios et l'impartition de certaines activités techniques, il sera possible, avec les ajustements et les redistributions appropriés, de réduire sensiblement le nombre de directions générales, de directions et de services et d'ainsi alléger la structure globale d'encadrement et de direction de Télé-Québec.

2.4 Recommandations

Le groupe de travail recommande :

- Que Télé-Québec cesse complètement ses activités de production autonome à Montréal, et ce, le plus rapidement possible.
- Que, parallèlement à son retrait de la production autonome, Télé-Québec cesse d'exploiter les studios de production situés au siège de Montréal.
- Que Télé-Québec retienne les services de spécialistes en immobilier pour analyser l'ensemble des options (renégociation, sous-location, résiliation) qui s'offrent à elle au regard de son siège dont le bail expire en 2019, identifier des repreneurs éven-

tuels, dans l'état actuel du marché, et comparer les coûts associés à ces options avec ceux qu'entraînerait le maintien de la location actuelle jusqu'à la fin du bail (loyers, améliorations locatives susceptibles d'être requises, coût des espaces inoccupés, etc.).

- Que la mission des bureaux régionaux de Télé-Québec soit revue de façon à en faire principalement des accompagnateurs dont l'objectif premier sera de favoriser le développement de la production régionale indépendante en encourageant et en suscitant des projets de production qui utilisent au maximum les ressources disponibles sur place : maisons de production, entreprises de services et de soutien, personnel créatif et technique, artistes, interprètes, etc.
- Que Télé-Québec maintienne la distribution de son signal par ondes hertziennes.
- Que Télé-Québec procède à un appel d'offres en vue de l'impartition de l'entretien de son réseau d'émetteurs en y spécifiant le contrôle de qualité attendu.
- Que Télé-Québec procède à un appel d'offres en vue de l'impartition de la régie de mise en ondes en y spécifiant le contrôle de qualité attendu.
- Que les liens actuels entre Télé-Québec, TV5 Québec Canada et TV5 Monde soient maintenus, de même que la participation de Télé-Québec aux différents forums nationaux et internationaux regroupant des télévisions publiques ou éducatives (y compris sa participation occasionnelle au financement de coproductions internationales de prestige qui présentent un intérêt pour chacun des membres).
- Que la ministre de la Culture et des Communications analyse la pertinence de négocier avec son homologue fédéral une nouvelle répartition de l'actionnariat d'ARTV, qui ferait de Radio-Canada et de Télé-Québec des partenaires égaux.
- Que le gouvernement du Québec crée un groupe de travail, dont feraient notamment partie le ministère de l'Éducation du Québec, Télé-Québec et Canal Savoir, chargé d'analyser en profondeur les possibilités de partenariat plus étroit ou de transfert de responsabilités entre Télé-Québec et Canal Savoir et de faire des recommandations à ce sujet, en tenant compte bien sûr de la vision proposée pour Télé-Québec dans le présent rapport.
- Que les services éducatifs hors programmation de Télé-Québec soient restructurés selon l'une ou l'autre des hypothèses suivantes :
 - en les constituant en entités distinctes au sein de Télé-Québec, structurellement séparées et devant s'autofinancer, sur le modèle d'*Allô prof.* Il appartiendra aux partenaires naturels de tels services (dont le MEQ) et à leurs bénéficiaires (commissions scolaires, écoles et autres établissements d'enseignement) de décider des sommes qu'ils sont disposés à investir pour perpétuer et développer ces services ;
 - en les transférant à d'autres organismes ou institutions, où ils s'inscriront clairement dans leur mission fondamentale, comme la Bibliothèque nationale (qui a une mission de diffusion nationale de documents multimédias) ou Canal Savoir (qui a pour mission spécifique l'éducation formelle) ou d'autres encore (distributeurs privés de documents éducatifs) qui, seuls ou en partenariat, seraient éventuellement intéressés à prendre le relais.

- Le groupe de travail recommande que Télé-Québec se dote d'un plan d'affaires en matière de nouveaux médias, plan qui sera centré sur les activités pertinentes à son activité principale de programmation et qui écartera celles qui ne le sont pas. Il devrait comprendre l'élaboration d'une stratégie Web pour l'ensemble des émissions de la grille et accorder une attention toute particulière aux émissions jeunesse, ainsi qu'au potentiel de prolongement de ces émissions au moyen d'Internet, de produits dérivés et autres déclinaisons multimédias. Ce plan d'affaires devrait se fixer pour objectif d'identifier et de développer de nouvelles sources de financement ou de revenus pour ces activités.
- Que Télé-Québec élabore un plan d'archivage et de numérisation rigoureux qui fixera des priorités et des processus de sélection favorisant la discrimination des objets à numériser.
- Que Télé-Québec adopte une attitude prudente en matière de numérisation de sa diffusion et d'évolution vers la haute définition.
- Que Télé-Québec désigne un directeur de la production régionale, dont la tâche sera d'établir des ponts entre les bureaux régionaux et la Direction générale des programmes. Ce responsable devra siéger au comité de gestion des programmes.
- Que le Service des nouveaux médias de même que les Services éducatifs soient placés sous la responsabilité de la Direction générale des programmes, de façon à s'assurer que les projets qui y sont réalisés soient en lien plus étroit avec la programmation.

3. *Financement, autonomie et imputabilité*

Un examen de Télé-Québec ne saurait être complet sans une analyse de ses deux sources principales de financement : sa subvention annuelle de fonctionnement et ses revenus autonomes. Pour que la Société puisse atteindre les objectifs que le groupe lui fixe, notamment pour ce qui concerne la consolidation de ses missions et l'enrichissement de sa programmation, certaines conditions relatives à ces deux sources de financement doivent être remplies.

Le groupe a aussi abordé les questions de fond relatives à l'autonomie de la Société et à son imputabilité, deux éléments qui, selon nous, sont intimement liés.

3.1 Le financement autonome : un potentiel de croissance

L'analyse détaillée des revenus autonomes de Télé-Québec montre qu'il est possible de les accroître à court, moyen et long termes. Sans être spectaculaires, ces revenus additionnels devraient contribuer à améliorer la situation financière de Télé-Québec, à la condition bien sûr qu'ils ne remplacent pas l'indispensable financement public.

Plusieurs avenues ont été explorées, dont le recours à la souscription publique, le potentiel d'accroissement des recettes publicitaires, un meilleur accès aux fonds d'aide à la production et le potentiel de revenus provenant d'investissements dans les productions ou d'exploitation de droits dérivés.

3.1.1 La souscription publique

En ce qui a trait à la souscription publique, le groupe en arrive aux mêmes conclusions que ceux qui ont analysé cette possibilité dans le passé : elle est peu prometteuse quant à l'importance des fonds qu'elle permettrait de recueillir au regard des efforts qu'il faut y investir et cette formule ne s'inscrit pas dans une tradition établie auprès des téléspectateurs québécois.

Les télévisions publiques qui ont recours à cette méthode en Amérique du Nord sont celles qui ne diffusent aucun message publicitaire, comme PBS ou TVOntario. Les enquêtes d'opinion démontrent que les souscripteurs réguliers sont très souvent motivés par la volonté de maintenir cette situation, autrement dit ils sont prêts à se substituer aux annonceurs afin de préserver un havre exempt de publicité.

Télé-Québec – comme d'autres télédiffuseurs publics tels la Société Radio-Canada, RDI, ARTV et TV5 – a plutôt fait un choix qui apparaît inconciliable avec la souscription publique : celui de présenter de la publicité sur ses ondes. Le groupe ne remet pas ce choix en question car il a bien servi la Société jusqu'à maintenant et, de l'avis même des annonceurs, il contribue à une saine concurrence et au dynamisme d'ensemble de la télévision québécoise.

Le groupe considère que Télé-Québec se comporte en diffuseur public responsable dans sa pratique de sélection et d'inscription des messages publicitaires à son antenne et croit qu'il est même possible pour la Société d'augmenter les revenus autonomes qu'elle en tire.

3.1.2 Le potentiel d'accroissement des revenus de publicité

En 2003-2004, Télé-Québec a perçu des recettes de publicité de l'ordre de 7 M\$, ce qui représente une contribution appréciable au financement global de la Société. Selon les avis reçus de diverses agences de publicité et de placement média, le professionnalisme et la compétence des conseillers en publicité de Télé-Québec sont reconnus dans l'industrie, qui apprécie aussi la crédibilité des données d'écoute fournies par Télé-Québec.

Selon les résultats d'une analyse externe que le groupe a commandée puis validée auprès d'autres experts, il y a toutefois place pour des améliorations. Dans le contexte actuel du marché, Télé-Québec dispose d'un potentiel intéressant d'accroissement de ses revenus de publicité et de commandites, pourvu que certaines mesures soient mises en œuvre.

Le groupe ne peut entrer dans le détail des recommandations formulées au terme de cette analyse externe, ni rendre ce rapport public, car celui-ci renferme des informations financières et contractuelles ainsi que des analyses stratégiques qui doivent demeurer confidentielles en raison de leur intérêt commercial. Avec l'accord de l'expert, ce rapport sera cependant transmis à la ministre de la Culture et des Communications et à la direction de Télé-Québec.

De façon générale, le rapport établit que Télé-Québec pourrait rapprocher progressivement sa part des recettes de publicité globales de sa part d'écoute, en ajustant annuellement à la hausse sa tarification pour qu'elle soit plus conforme à sa valeur marchande réelle, en modifiant légèrement le ratio pointe/hors pointe afin d'améliorer le taux de vente de l'inventaire hors pointe et en améliorant la performance du bureau de Toronto, qui est actuellement sensiblement inférieure à celle du bureau de Montréal. Il estime également que la Société pourrait accroître ses revenus de commandites qui, en pourcentage des revenus de publicité totaux sont actuellement inférieurs à ceux d'autres diffuseurs, et qu'elle devrait apporter certaines modifications à la responsabilité de la gestion de l'inventaire ainsi qu'aux modes de rétribution en vigueur au service des ventes.

Par ailleurs, le groupe considère que Télé-Québec devrait ouvrir les sites Web de ses émissions à la publicité, en respectant le même code de pratique et les mêmes règles déontologiques que ceux qu'elle applique à sa programmation télévisuelle.

D'ici le terme de la licence actuelle accordée à Télé-Québec par le CRTC, soit jusqu'au 31 août 2007, ces ajustements permettraient à la Société d'augmenter ses recettes de publicité et de commandites sans qu'il soit nécessaire de solliciter une modification des conditions de sa licence. D'autant plus que le CRTC vient de mettre en place des mesures incitatives²³

²³ Mesures en faveur des dramatiques originales canadiennes de langue française diffusées à la télévision, Avis public de radio-diffusion CRTC 2005-08 du 27 janvier 2005.

accordant à tous les diffuseurs canadiens de langue française un crédit de minutes additionnelles de publicité pour chaque heure de dramatique originale canadienne de langue originale française présentée en première diffusion et aux heures de grande écoute, qui se situe au-delà d'un seuil d'admissibilité représentant 65 % de la moyenne des heures de dramatiques admissibles diffusées au cours des trois dernières années. Ce crédit peut être utilisé dans n'importe quelle plage horaire, au choix du diffuseur. Pour ce faire, les diffuseurs qui sont actuellement autorisés à diffuser 12 minutes de publicité par heure pourront porter cette limite maximale à 14 minutes.

Fait intéressant pour Télé-Québec, les dramatiques pour enfants (2-11 ans) et pour jeunes (12-17 ans) seront reconnues admissibles même si elles sont diffusées hors des heures de grande écoute. Par ailleurs, comme Télé-Québec est actuellement le seul diffuseur traditionnel à être limité à 8 minutes de publicité par heure, le CRTC a indiqué que, dans son cas, elle pourrait hausser de 8 à 10 le nombre maximal de minutes publicitaires qu'elle peut diffuser par heure d'horloge au cours de certaines plages horaires de grande écoute.

Lors du renouvellement de sa licence, Télé-Québec devra cependant demander au CRTC une modification générale de ses conditions de licence afin qu'elle soit autorisée à diffuser jusqu'à 12 minutes de publicité par heure, comme la très grande majorité des services de télévision au Canada, qu'ils soient conventionnels ou spécialisés, qu'il s'agisse de sociétés sans but lucratif, de propriété publique, privée ou mixte.

Cette démarche est importante, essentielle même, pour assurer à Télé-Québec la croissance des revenus autonomes dont elle aura impérativement besoin pour maintenir un niveau élevé de dépenses d'émissions et atteindre les objectifs que le groupe lui a assignés pour la prochaine période de licence.

Le fait que Télé-Québec obtienne l'autorisation réglementaire de diffuser 12 minutes de publicité par heure ne signifie pas qu'elle le fera systématiquement à chaque heure. Comme on l'a vu déjà, Télé-Québec consacre une part importante de sa programmation totale aux émissions jeunesse et celles-ci ont un potentiel publicitaire restreint en raison des dispositions relatives à la publicité destinée aux enfants de la Loi québécoise sur la protection du consommateur. Par ailleurs, de son propre chef et en vertu du code publicitaire dont elle s'est dotée, Télé-Québec s'astreint à ne jamais interrompre les émissions destinées aux enfants de 2 à 11 ans par des messages publicitaires, par exemple, ainsi qu'à limiter à deux ou trois le nombre de pauses publicitaires durant chaque émission.

Le groupe ne propose pas de modifications significatives de ces pratiques – ni d'ailleurs des dispositions de la Loi sur la protection des consommateurs – mais simplement il veut donner à Télé-Québec, sur le plan réglementaire, la possibilité de diffuser jusqu'à 12 minutes de publicité par heure (plus le crédit pour les dramatiques originales), ce qu'elle pourra faire en temps et lieu durant les périodes et les émissions qui lui sembleront appropriées. Cela, répétons-le, apparaît indispensable pour maintenir la qualité et la diversité de sa programmation.

Le groupe recommande donc que Télé-Québec se penche dès maintenant sur les divers moyens qui sont à sa disposition pour accroître ses revenus de publicité et de commandites, et il recommande également que, lors du renouvellement de sa licence, la Société demande au CRTC l'autorisation de diffuser 12 minutes de publicité par heure.

Lorsque l'ensemble de ces recommandations seront mises en œuvre, le groupe estime, de façon conservatrice, que Télé-Québec pourrait accroître ses revenus autonomes d'un peu plus de 10 M\$ pour l'ensemble des années financières 2006-2007 à 2008-2009 (trois ans). Répartie sur une base annuelle, l'augmentation sera évidemment progressive et sera sensiblement plus importante à compter de l'exercice 2007-2008, lorsque débutera la nouvelle période de licence qui pourrait autoriser la diffusion de 12 minutes de publicité par heure.

Ces revenus autonomes additionnels, ajoutés aux économies nettes de fonctionnement que le groupe a déjà évoquées, devraient permettre à Télé-Québec de disposer des ressources nécessaires pour réinvestir dans sa programmation. Elle pourrait ainsi atteindre l'objectif fixé en matière de pourcentage de ses dépenses totales d'exploitation devant être consacrées aux dépenses directes d'émissions. Cela lui permettrait d'accroître le pourcentage d'émissions originales québécoises produites spécifiquement pour elle.

3.1.3 L'accès aux fonds de financement de la production

En recourant aux producteurs indépendants pour réaliser les émissions originales québécoises destinées à son antenne, Télé-Québec bénéficie d'un effet de levier significatif pour ses dépenses directes d'émissions. En effet, les producteurs indépendants contribuent au financement d'une part importante des coûts totaux de production de ces émissions grâce aux programmes de crédits d'impôt remboursables (CIR) provincial et fédéral auxquels ils ont accès, et aussi en sollicitant du financement auprès de fonds d'aide à la production, en réalisant des préventes auprès de diffuseurs étrangers, ou encore en obtenant des avances de distributeurs ou d'exportateurs.

Tel qu'il a été indiqué précédemment, le ratio de cet effet de levier était de 2,9 en moyenne au cours des trois dernières années, c'est-à-dire que pour chaque million de dollars injecté dans le financement d'une émission produite par une entreprise de production indépendante, Télé-Québec recevait 2,9 M\$ en valeur de production. D'une certaine manière, cette valeur ajoutée peut être considérée comme un revenu autonome.

Tous les diffuseurs canadiens et québécois bénéficient de ce système instauré principalement à partir du milieu des années 1980, mais tous en sont devenus également dépendants. Ainsi, la valeur de production des émissions diffusées excède largement la capacité de payer des diffuseurs, qui ne pourraient présenter à leurs téléspectateurs une telle programmation enrichie sans ce système d'aide au financement de la production audiovisuelle canadienne et québécoise.

Télé-Québec ne fait pas exception à la règle. Bien que les émissions qu'elle diffuse correspondent parfaitement aux catégories d'émissions prioritaires que privilégient les principaux fonds et programmes, Télé-Québec est particulièrement fragile face à l'évolution des principes directeurs et politiques qui régissent ces fonds et programmes. En tant que diffuseur public, elle n'a pas accès, par exemple, à plusieurs fonds privés qui ne soutiennent que les émissions destinées à des diffuseurs privés. Et, depuis quelque temps, le principal fonds de financement de la production télévisuelle, le Fonds canadien de télévision (FCT), subit d'énormes pressions susceptibles de diriger dans l'avenir une part de plus en plus grande de ses ressources vers les diffuseurs ayant les parts de marché les plus importantes

ou connaissant la croissance la plus forte de la part de marché qu'obtiennent leurs émissions canadiennes. Cette croissance est évidemment plus facile à réaliser pour un nouveau service n'ayant que quelques années d'existence que pour un service établi depuis plus de 35 ans et qui a une mission de service public bien définie et limitative.

De l'avis du groupe, cette situation risque à court terme de pénaliser Télé-Québec comme toutes les télévisions publiques canadiennes ayant une vocation éducative ou culturelle.

Le groupe recommande que la ministre de la Culture et des Communications intervienne auprès de son homologue fédéral, qui assume la responsabilité ultime quant aux règles de gouvernance et aux pratiques du Fonds canadien de télévision, pour que ce fonds reconnaisse la valeur sociale et culturelle exceptionnelle des émissions destinées aux diffuseurs éducatifs et culturels publics et leur accorde une forme de bonification conséquente.

3.1.4 Les investissements, les droits dérivés et le marchandisage

Bien que la très grande majorité des émissions originales québécoises que diffuse Télé-Québec soient conçues pour répondre d'abord et avant tout aux besoins des auditoires québécois, certaines d'entre elles présentent un bon potentiel d'exportation, notamment les émissions jeunesse et les documentaires. Ces émissions, mais d'autres également, offrent par ailleurs un potentiel certain d'exploitation de produits dérivés et d'autres produits de marchandisage.

Le groupe croit que Télé-Québec devrait analyser le potentiel de revenus subséquents que peuvent engendrer de telles productions. Dans le cas des productions offrant les meilleures perspectives, la Société pourrait même, en plus de verser les droits de diffusion habituels, investir dans le financement de ces productions en contrepartie d'une participation aux revenus futurs.

Télé-Québec contribuerait ainsi à encourager la production d'émissions québécoises susceptibles d'avoir un rayonnement international, tout en bénéficiant d'une partie des revenus provenant des marchés internationaux ou dérivés que ces émissions pourraient produire. De plus, dans certains cas, l'investissement supplémentaire de Télé-Québec aurait pour effet de permettre la production d'émissions qui, autrement, ne verraient pas le jour.

Le groupe recommande à Télé-Québec de négocier, de façon systématique, des droits sur les produits dérivés ou de marchandisage des émissions les plus prometteuses à cet égard. Ces droits devraient être négociés indépendamment des sommes versées pour l'acquisition des droits de diffusion de ces émissions à l'antenne de Télé-Québec.

3.2 Le financement public : prévisibilité de la subvention annuelle et mesures ponctuelles ciblées

Chaque fois que le gouvernement réduit la subvention annuelle de fonctionnement de Télé-Québec, cela attire l'attention des médias, mobilise les syndicats, les associations et les simples citoyens, et suscite un débat de fond sur le financement de la télévision publique.

Cependant, au terme de son analyse de la situation financière de Télé-Québec, éclairée par les avis de plusieurs experts, le groupe arrive à la conclusion que les principaux facteurs qui réduisent la marge de manœuvre et l'autonomie financière de la Société – outre bien sûr le poids de ses infrastructures et de certains processus d'affaires qui ont été longuement évoqués au chapitre précédent – sont davantage liés à l'absence de fonds de roulement et au manque de liquidités. Cette situation s'explique principalement par un niveau très élevé d'inventaire de programmes attribuable à la politique actuelle d'amortissement des droits de diffusion.

Les recommandations qui suivent visent à redresser et à assainir la situation financière globale de Télé-Québec dans la perspective où la subvention de fonctionnement que lui verse annuellement le gouvernement du Québec ne sera pas augmentée.

3.2.1 Stabiliser et rendre prévisible le financement de base sur un horizon de trois ans

Tel qu'il a été dit dans l'introduction de ce rapport, le groupe était conscient, dès le début de ses travaux, d'une part, que Télé-Québec devait impérativement consacrer une plus grande partie de ses ressources à ses programmes pour remplir adéquatement sa mission et, d'autre part, que la possibilité d'une augmentation significative de sa subvention annuelle récurrente de fonctionnement devait être écartée dans le cadre de cet examen.

Tout au long de ce rapport, le groupe a proposé des moyens nombreux, et à son avis efficaces, permettant à Télé-Québec d'allouer une part plus grande de ses ressources financières aux programmes. Cela montre bien que ces deux prémisses – augmenter l'investissement à la programmation sans que soit augmentée la subvention annuelle de fonctionnement – ne sont pas incompatibles.

Cependant, il est une tradition – déjà solidement établie au milieu des années 1980, comme le soulignait le Groupe de travail sur la politique de la radiodiffusion (Caplan-Sauvageau) au moment où il remettait son rapport – à laquelle ont souscrit pratiquement tous les comités d'examen et groupes de travail qui se sont penchés sur le financement des télévisions publiques au Québec et au Canada depuis : la plupart d'entre eux plaident en faveur d'un financement pluriannuel stable des télévisions publiques.

Le groupe ne fera pas exception à cette règle, même s'il est conscient que, dans le système parlementaire d'inspiration britannique qui est le nôtre, le gouvernement élu est responsable, sur une base annuelle, de l'allocation des crédits de l'État et de leur répartition entre chacun des ministères, sociétés publiques et programmes.

Le groupe n'a ni l'intention ni la prétention de proposer une règle universelle pour mettre un terme à cette problématique, mais il tient néanmoins à faire valoir plusieurs arguments en faveur d'un financement préétabli pour Télé-Québec sur une base triennale.

En vertu de la loi qui l'a constituée, Télé-Québec doit élaborer et présenter un plan triennal faisant état de ses activités projetées et de ses objectifs pour les trois prochains exercices financiers. Ce plan triennal est remis à la ministre de la Culture et des Communications, qui le dépose à l'Assemblée nationale où il fait l'objet d'un examen approfondi par la Commission de la Culture.

Il serait logique que les subventions annuelles de fonctionnement que Télé-Québec reçoit pour mettre en œuvre ce plan triennal soient déterminées suite à son dépôt et à son examen par la Commission de la Culture, et ce, pour toute la période couverte par ce plan. Sinon, l'examen du plan par une commission pertinente de l'Assemblée nationale devient un exercice en partie futile, car le plan proposé et approuvé ne pourrait évidemment être mis en application si le financement public établi comme nécessaire à sa réalisation devait être substantiellement réduit en cours de route.

Une telle approche serait beaucoup plus avantageuse, tant pour Télé-Québec que pour le gouvernement. La Société pourrait d'abord faire une planification financière de ses activités beaucoup plus efficace et dès lors réaliser des économies. Le gouvernement en retirerait également des avantages puisque la responsabilisation et l'imputabilité de la Société s'en trouveraient considérablement accrues. Télé-Québec devrait également apprendre à gérer sur une base pluriannuelle et n'aurait pas, chaque année, à quémander au gouvernement des enveloppes budgétaires spéciales liées à des circonstances imprévisibles ou à des changements de situation à court terme.

Il convient de souligner à cet égard que dans l'univers télévisuel il peut souvent s'écouler de 18 à 24 mois entre le moment où s'amorce le développement d'une production et sa mise à l'antenne. La planification d'une saison de télévision et l'élaboration d'une stratégie de grille cohérente ne sont donc pas des activités de court terme. Elles se préparent longtemps à l'avance, se plient au rythme normal et nécessaire de conception, d'écriture, de financement, de préparation, de tournage et de post-production des émissions, ainsi qu'aux dates de tombée des différents fonds et programmes. Avant la diffusion et le début de la saison, il faut aussi disposer du temps nécessaire à la promotion des émissions, au développement des déclinaisons multimédias et à l'élaboration de sites Web, etc. Bref, la nature même de l'activité télévisuelle est difficilement conciliable avec l'incertitude découlant d'un financement qui peut être remis en question à chaque exercice financier.

Le groupe rappelle également que plusieurs de ses recommandations devront être mises en œuvre d'ici deux ou trois ans et exigeront des changements structurels très significatifs, de même que des modifications importantes des processus d'affaires de la Société. Il apparaît dès lors indispensable que, au moins au cours de cette période de transition, Télé-Québec puisse compter sur un financement public préétabli.

Les groupes et comités qui ont analysé le financement et le fonctionnement des télévisions publiques au cours des ans ont, de façon récurrente, proposé l'indexation annuelle des crédits parlementaires ou des subventions de fonctionnement alloués aux télévisions publiques afin de contrer les effets de l'inflation.

Le taux annuel d'inflation est lié à des facteurs économiques complexes sur lesquels les gouvernements ont très peu de prise. Le taux d'inflation est imprévisible à moyen terme, peut s'emballer comme se résorber brusquement, et il provoque dans son sillage divers phénomènes qui affectent aussi bien les taux d'intérêts et le taux de chômage que les recettes fiscales des gouvernements ou le fardeau de la dette. Dans un tel contexte, ce serait un privilège injustifié que de donner à Télé-Québec une protection absolue contre l'inflation, alors que ni le gouvernement lui-même, ni la majorité des ministères, organismes et programmes qui relèvent de lui n'ont cette possibilité.

Il demeure toutefois que le groupe partage entièrement l'avis de plusieurs personnes qu'il a consultées selon lequel le caractère totalement discrétionnaire du montant de la subvention annuelle de fonctionnement de Télé-Québec pose problème. Dans plusieurs pays européens, ce caractère discrétionnaire est partiellement pondéré par le fait que la somme annuelle versée aux télévisions publiques est souvent fonction d'une redevance payée par chaque foyer ou payée à l'achat d'un téléviseur. En Allemagne, le Tribunal constitutionnel, équivalent de la Cour suprême au Canada, a statué qu'un financement public entièrement discrétionnaire de la télévision publique était incompatible avec les principes d'indépendance éditoriale et de liberté d'expression inhérents à la mission confiée à cette institution.

Sans aller aussi loin, le groupe considère qu'il serait dans l'intérêt, tant du gouvernement que de Télé-Québec, que certains facteurs objectifs de pondération soient pris en compte lorsqu'il s'agit d'établir l'évolution de la subvention annuelle de fonctionnement de Télé-Québec au cours de chaque période de trois ans. Le groupe considère que le facteur de pondération le plus approprié serait un ajustement annuel en fonction de la croissance de la population totale du Québec.

En effet, en tant que télévision éducative et culturelle publique au service des Québécois, il serait logique que Télé-Québec voie ses ressources augmenter en fonction de la taille de la population qu'elle doit desservir. Cela introduirait une forme de lien direct avec le public téléspectateur, comme le font en Europe et au Japon les redevances versées par téléviseur ou par foyer. Par ailleurs, le taux de croissance à court terme de la population est aisément prévisible et les données à cet égard sont d'une très grande fiabilité. Tant Télé-Québec que le gouvernement du Québec connaîtraient donc à l'avance les effets de cette indexation.

Pour toutes ces raisons, le groupe recommande que le gouvernement du Québec et le ministère de la Culture et des Communication s'engagent à verser à Télé-Québec, au cours des trois prochaines années, une subvention annuelle de fonctionnement du même montant qu'en 2004-2005, et que cette subvention soit indexée annuellement au taux de croissance de la population du Québec.

3.2.2 Améliorer la marge de manœuvre financière de Télé-Québec

À la fin de son dernier exercice financier, Télé-Québec s'est retrouvée avec des liquidités presque inexistantes, au point où elle a dû retarder ses paiements à certains fournisseurs et a même dû envisager de retarder aussi le paiement des salaires à ses employés. Pour une société publique, c'est presque la catastrophe et c'est certainement une situation inadmissible.

Cette situation est due, dans une large mesure, à l'absence d'un fonds de roulement, lui-même tributaire de passifs à court terme d'une ampleur équivalente, voire supérieure, aux actifs à court terme. Plusieurs raisons concourent à maintenir les passifs à court terme de Télé-Québec à un niveau trop élevé.

La principale d'entre elles est l'importance de l'inventaire de programmes. Depuis nombre d'années, les ressources financières allouées aux dépenses directes de programmes ne sont pas suffisantes pour que la Société remplisse adéquatement sa mission.

Pour tenter d'atténuer ce problème récurrent, Télé-Québec a adopté une politique d'amortissement des coûts de programmes sur plusieurs années (jusqu'à six ans), de façon à diminuer les coûts inhérents à la première diffusion et ainsi dégager des sommes pour enrichir immédiatement sa grille. Évidemment, une telle pratique a eu pour effet de reporter le problème vers l'avant et d'hypothéquer les exercices financiers à venir, déjà grevés au départ du solde des coûts de programmes des années antérieures que Télé-Québec doit amortir. Si bien que de 1997-1998 à 2003-2004, la valeur de l'inventaire de programmes est passée de 11 M\$ à 31 M\$, dont près de la moitié est imputable à ce changement de la politique d'amortissement.

La situation ne peut perdurer sans miner complètement la marge de manœuvre de Télé-Québec. Et elle pèse lourdement sur les liquidités de la Société, qui doit utiliser au maximum sa marge de crédit actuelle pour assumer cet « endettement ».

Le groupe propose trois mesures pour corriger une fois pour toute cette situation financière, qui deviendra autrement insupportable, et pour éviter qu'elle ne se reproduise dans l'avenir.

- **Premièrement, le groupe recommande que Télé-Québec revoie immédiatement sa politique d'amortissement des dépenses de programmes, de façon à ce que progressivement, mais le plus rapidement possible, l'amortissement se fasse sur un seul exercice financier ou sur un maximum de deux exercices lorsqu'il n'est pas possible de faire autrement. Cette politique doit s'appliquer à toutes les émissions, peu importe la durée des droits de diffusion acquis.**
- **Deuxièmement, le groupe recommande que le gouvernement augmente la marge de crédit bancaire de Télé-Québec ou lui accorde une subvention ponctuelle non récurrente qui lui permette de se constituer un fonds de roulement. Les besoins de Télé-Québec à cet égard devraient être établis à partir des budgets d'encaisse préparés par la Société et à la lumière du ratio actifs-passifs prévisible pour les prochaines années.**
- **Troisièmement, le groupe recommande que le gouvernement accorde à Télé-Québec un financement ponctuel non récurrent pour lui permettre de « radier » des livres comptables environ la moitié de la valeur de son inventaire actuel de programmes qui a été accumulé suite à l'adoption d'une politique d'amortissement étalée sur une trop longue période.**

Le groupe est persuadé que ces contributions *ponctuelles* et *non récurrentes* (tout comme les coûts liés au départ des employés auxquels le gouvernement devrait contribuer) permettront à Télé-Québec d'assainir sa situation financière et de repartir sur des bases nouvelles et plus solides.

En contrepartie, le gouvernement du Québec bénéficiera indirectement d'une réduction *récurrente* des besoins en capital de Télé-Québec ainsi que des économies annuelles nettes, également *récurrentes*, découlant de l'allègement de sa structure, de la réduction de son personnel permanent et de la simplification de ses processus d'affaires. Et Télé-Québec sera plus en mesure et outillé pour accroître ses revenus autonomes.

Le groupe est convaincu qu'à moyen et long termes, le gouvernement du Québec et le public québécois – à titre de citoyen, de téléspectateur et de contribuable – en sortiront gagnants.

3.3 L'imputabilité : des améliorations possibles

De l'avis du groupe, il ne peut y avoir d'imputabilité pour une institution à moins que celle-ci ne dispose d'une autonomie financière et décisionnelle réelle. Plusieurs recommandations formulées dans le présent rapport visent à accroître l'autonomie financière de la Société et sa capacité de planifier à long terme. L'objectif sous-jacent à ces recommandations est de responsabiliser Télé-Québec face à ses choix budgétaires, comptables et financiers, et de la dégager d'une situation où, chaque année, elle doit s'en remettre entièrement au bon vouloir et aux décisions du gouvernement relativement à son financement.

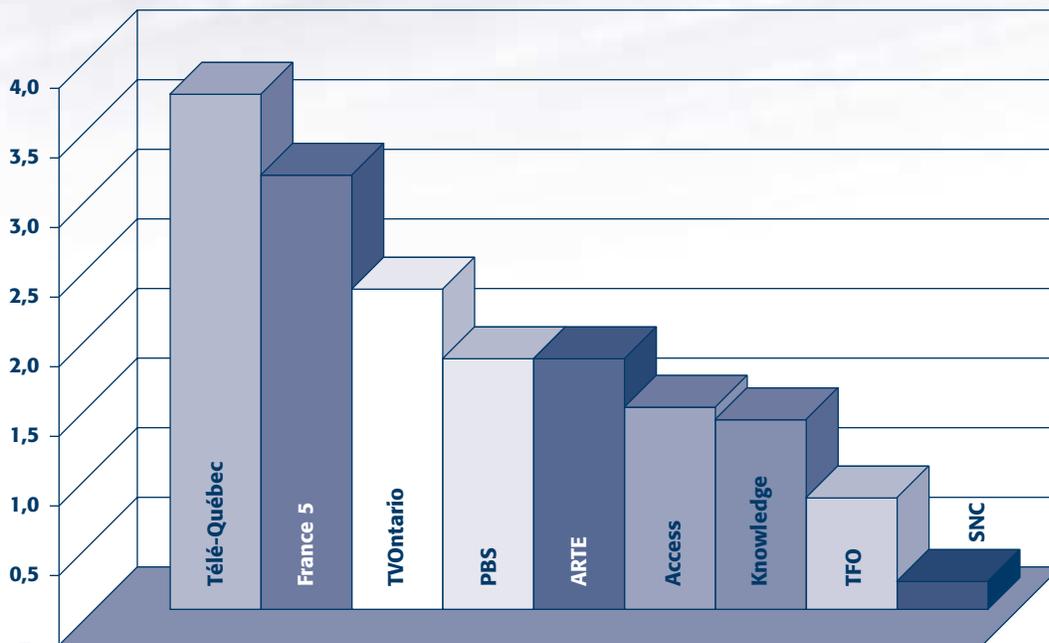
Avec une structure allégée, des processus d'affaires simplifiés et une autonomie financière accrue, Télé-Québec devra devenir encore plus significativement imputable de sa gestion comme de sa performance.

Comme l'indique le tableau 7, commandé par le groupe de travail au cours de ses travaux, Télé-Québec se classe au tout premier rang en ce qui concerne les performances d'auditoire lorsqu'on la compare aux autres télévisions éducatives et culturelles publiques du Canada, des États-Unis et de France. Cela est tout à son honneur.

Depuis 2001, au moins 50 % des Québécois francophones regardent Télé-Québec en moyenne au moins une fois par semaine. À l'automne 2004, la portée hebdomadaire de Télé-Québec a même dépassé les 60 %. Cela se compare avantageusement aux autres télévisions éducatives ou culturelles publiques dans le monde, dont la portée, lorsqu'elle est mesurable, se situe généralement entre 30 % et 35 %.

La part de marché de Télé-Québec, qui se maintient à plus de 3 % depuis plusieurs années, a atteint les 4 % à l'automne 2004. Cela la situe dans la limite supérieure de la fourchette de 1 % à 3 % qu'obtiennent les autres télévisions éducatives et culturelles publiques analysées.

Tableau 7
Part d'écoute des télévisions éducatives et culturelles au Québec
au Canada, aux États-Unis et en France à l'automne 2004
(du 13 septembre au 19 décembre)



Source : Télé-Québec, Service de la recherche et de la planification

Pour ce qui est de sa gestion, Télé-Québec doit en rendre compte chaque année dans son rapport d'activité et elle doit, tous les trois ans, préparer et soumettre à la ministre de la Culture et des Communications, ainsi qu'à l'Assemblée nationale, un plan d'action faisant état de ses activités projetées et de ses objectifs pour les trois prochains exercices financiers.

Cette obligation de rendre des comptes au ministère dont elle relève et à l'Assemblée nationale est fondamentale pour une Société financée à même les fonds publics. Les autorités publiques doivent en effet s'assurer que Télé-Québec accomplit adéquatement la mission qui lui est confiée par le législateur et administre avec efficacité, rigueur et transparence les sommes qui lui sont allouées. Le groupe estime que cette obligation de rendre des comptes doit être renforcée.

Le groupe recommande que Télé-Québec montre clairement, dans ses plans triennaux d'activité comme dans ses rapports annuels d'activité, comment elle s'est conformée ou entend se conformer aux objectifs mesurables qui lui sont assignés dans le présent rapport. Plus particulièrement, mais de façon non limitative, elle devra démontrer qu'elle a atteint les objectifs qui lui ont été fixés :

- **quant au pourcentage minimal de ses dépenses d'exploitation devant être consacré annuellement aux dépenses d'émissions ;**
- **quant au pourcentage minimal de sa programmation totale devant être consacré aux émissions québécoises produites spécifiquement pour elle ;**

- **quant au pourcentage minimal de ses dépenses d'émissions devant être consacré annuellement aux productions régionales ;**
- **quant aux objectifs concrets et mesurables inscrits dans son Plan d'action en matière de diversité ethnoculturelle.**

Le vérificateur de la Société devra notamment joindre des notes pertinentes à l'atteinte de ces objectifs dans les états financiers annuels, de façon à assurer un maximum de transparence.

Évidemment, Télé-Québec devra continuer de faire rapport, de façon plus générale, sur la façon dont elle s'est acquittée ou compte s'acquitter de ses deux missions fondamentales et atteindre les six objectifs principaux que le groupe lui a assignés. Mais les recommandations qui fixent à la Société des objectifs mesurables devront faire l'objet d'une attention particulière.

Une autre façon de favoriser à la fois l'autonomie et l'imputabilité de Télé-Québec est de voir à ce qu'elle ait un conseil d'administration fort, composé de membres disposant d'une expertise vaste, solide et pertinente, et qui seront en mesure de proposer des défis à la direction générale.

Le groupe considère à cet égard que, pour la période de transition qui s'annonce, il est de première importance que Télé-Québec puisse compter sur un conseil d'administration expérimenté, jouissant d'une solide connaissance de l'industrie de la télévision et combinant une diversité d'expertises pertinentes et complémentaires.

Il invite donc la ministre de la Culture et des Communications et le gouvernement du Québec à s'assurer, à travers respectivement leurs recommandations et leurs nominations, que la composition du conseil de Télé-Québec reflète adéquatement ces besoins.

3.4 Recommandations

Le groupe de travail recommande :

- Que Télé-Québec se penche dès maintenant sur les divers moyens qui sont à sa disposition pour accroître ses revenus de publicité et de commandites et qu'elle demande au CRTC, lors de son prochain renouvellement de licence, l'autorisation de diffuser 12 minutes de publicité par heure.
- Que la ministre de la Culture et des Communications intervienne auprès de son homologue fédéral, qui assume la responsabilité ultime quant aux règles de gouvernance et aux pratiques du Fonds canadien de télévision, pour que ce fonds reconnaisse la valeur sociale et culturelle exceptionnelle des émissions destinées aux diffuseurs éducatifs et culturels publics et leur accorde une forme de bonification conséquente.

- Que Télé-Québec négocie, de façon systématique, des droits sur les produits dérivés ou de marchandisage des émissions les plus prometteuses à cet égard. Ces droits devraient être négociés indépendamment des sommes versées pour l'acquisition des droits de diffusion de ces émissions à l'antenne de Télé-Québec.
- Que le gouvernement du Québec et le ministère de la Culture et des Communications s'engagent à verser à Télé-Québec, au cours des trois prochaines années, une subvention annuelle de fonctionnement du même montant qu'en 2004-2005, et que cette subvention soit indexée annuellement au taux de croissance de la population du Québec.
- Que Télé-Québec revoie immédiatement sa politique d'amortissement des dépenses de programmes, de façon à ce que progressivement, mais le plus rapidement possible, l'amortissement se fasse sur un seul exercice financier ou sur un maximum de deux exercices lorsqu'il n'est pas possible de faire autrement. Cette politique doit s'appliquer à toutes les émissions, peu importe la durée des droits de diffusion acquis.
- Que le gouvernement augmente la marge de crédit bancaire de Télé-Québec ou lui accorde une subvention ponctuelle non récurrente qui lui permettra de se constituer un fonds de roulement. La nature exacte des besoins de Télé-Québec en la matière devrait être établie à partir des budgets d'encaisse préparés par la Société et à la lumière du ratio actifs-passifs prévisible pour les prochaines années.
- Que le gouvernement accorde à Télé-Québec un financement ponctuel non récurrent pour lui permettre de « radier » des livres comptables environ la moitié de la valeur de son inventaire actuel de programmes qui a été accumulé suite à l'adoption d'une politique d'amortissement étalée sur une trop longue période.
- Que Télé-Québec montre clairement, dans ses plans triennaux d'activité comme dans ses rapports annuels d'activité, comment elle s'est conformée ou entend se conformer aux objectifs mesurables qui lui sont assignés dans le présent rapport. Plus particulièrement, mais de façon non limitative, elle devra démontrer qu'elle a atteint les objectifs qui lui ont été fixés :
 - quant au pourcentage minimal de ses dépenses d'exploitation devant être consacré annuellement aux dépenses d'émissions ;
 - quant au pourcentage minimal de sa programmation totale devant être consacré aux émissions québécoises produites spécifiquement pour elle;
 - quant au pourcentage minimal de ses dépenses d'émissions devant être consacré annuellement aux productions régionales;
 - quant aux objectifs concrets et mesurables inscrits dans son Plan d'action en matière de diversité ethnoculturelle.

Le vérificateur de la Société devra notamment joindre des notes pertinentes à l'atteinte de ces objectifs dans les états financiers annuels, de façon à assurer un maximum de transparence.

Conclusion

La vision de Télé-Québec que propose le groupe ne remet en question ni son existence, ni son caractère public, ni sa mission. Au contraire, s'il est un point qui a fait dès le départ l'unanimité au sein du groupe, c'est bien la conviction de l'absolue nécessité que les Québécois disposent d'une télévision éducative et culturelle publique. Le rôle que Télé-Québec est en mesure de jouer auprès de la population est irremplaçable et plus essentiel que jamais dans le contexte actuel. C'est à étoffer, approfondir et renforcer ce rôle que le groupe a consacré sa réflexion et ses efforts.

Les recommandations contenues dans le présent rapport poursuivent des objectifs fort simples : recentrer Télé-Québec sur sa fonction première et primordiale, la programmation; maximiser l'énergie et les ressources affectées aux émissions afin d'enrichir sa grille et ainsi mieux réaliser ses missions et atteindre ses objectifs; déléguer, impartir ou rendre autonomes les activités non essentielles à la réalisation de ces missions et à l'atteinte de ces objectifs ; alléger en conséquence ses infrastructures et simplifier ses processus d'affaires pour lui redonner l'autonomie et une marge de manœuvre financière qui lui permettront de remplir ses missions avec souplesse et imagination.

Le groupe est convaincu que la télévision éducative et culturelle publique qui émergera au terme de ce processus sera plus efficiente, plus énergique, plus productive, plus stimulante et plus en mesure de répondre aux besoins de tous les Québécois.

Il est également persuadé que Télé-Québec sera une télévision plus moderne et actuelle, mieux équipée pour faire face aux défis qui l'attendent dans un univers télévisuel en évolution constante et rapide. Sa pérennité comme sa capacité de s'adapter au changement s'en trouveront renforcées et son indispensable évolution sera facilitée. Télé-Québec pourra en somme se projeter dans l'avenir à partir de bases plus solides.

Cela dit, le groupe est conscient que cette transition ne se fera pas sans heurts.

Lorsque toutes les recommandations du groupe seront mises en application, Télé-Québec devra réduire ses effectifs de près d'une centaine de cadres et d'employés au cours des trois prochaines années. Le groupe comprend fort bien que, pour ceux-ci, il sera difficile d'accepter la situation.

Le groupe est aussi conscient qu'il y aura des coûts ponctuels non récurrents en raison du départ de ces employés, comme il y aura des coûts ponctuels pour rétablir une saine situation financière, procéder aux changements structurels proposés, organiser le déménagement du siège dans des locaux mieux adaptés à la réalité de Télé-Québec. Ce coup de barre, que le groupe juge absolument essentiel, exigera un effort à court terme du gouvernement du Québec.

Mais cet effort profitera grandement à Télé-Québec qui bénéficiera d'une réduction de ses besoins en capital, d'une augmentation de ses revenus autonomes, de la réduction permanente des coûts d'immobilisations, des salaires et des charges sociales ainsi que des autres économies annuelles récurrentes qui résulteront de cet exercice. Le groupe évalue ces économies, couplé à l'augmentation des revenus autonomes, à plus de 40 M\$ sur trois ans (de 2006-2007 à 2008-2009), dont plus de 11 M\$ en dépenses de capital qui auraient été autrement requises.

Mais il faut aussi – et peut-être surtout – prendre en compte deux éléments essentiels :

- Premièrement, à défaut d'alléger ses infrastructures, Télé-Québec verra le poids relatif qu'elles représentent dans son budget annuel de fonctionnement s'accroître progressivement et les ressources dont elle dispose pour investir directement dans les programmes s'atténuer en proportion. Ce qui compromettra sa capacité de remplir ses missions en tant que télédiffuseur éducatif et culturel public et provoquera son asphyxie lente, mais certaine ;
- Deuxièmement, il faut prendre toute la mesure de la valeur ajoutée qui résultera de la révision que le groupe préconise, en termes de qualité, de variété et de pertinence de sa programmation, ainsi que de renforcement de la contribution de Télé-Québec au développement des régions comme au reflet de la diversité ethnoculturelle de la société québécoise.

Ces bénéfices additionnels, qu'on qualifie souvent d'intangibles, sont pourtant bien concrets et pèseront d'un poids réel dans le développement social, culturel et économique du Québec contemporain.

À cet égard, le groupe rappelle que le nombre d'emplois créés par suite de la révision proposée excédera largement la réduction des effectifs internes de Télé-Québec. La hausse des dépenses d'émissions jumelée au recours systématique à la production indépendante contribuera à produire un gain net de près de 700 emplois par année (équivalents temps plein) dans ce secteur, ce qui portera le nombre total d'emplois découlant des dépenses d'émissions de Télé-Québec à près de 2 500 emplois directs et indirects par année répartis sur l'ensemble du territoire québécois.²⁴

Les principales recommandations contenues dans le présent rapport ont toutes une incidence les unes sur les autres. C'est dans cette perspective qu'il faut évaluer la pertinence et le bien-fondé de chacune d'elles. Pour cette raison, le groupe de travail chargé de l'examen de Télé-Québec exprime fermement le vœu que ses recommandations centrales et structurantes soient considérées comme un tout et acceptées en bloc.

Le temps est venu de faire des choix réfléchis, décisifs et cohérents. Il faut accepter que Télé-Québec ne puisse pas être tout pour tous. Elle doit se concentrer sur sa fonction première : être une télévision éducative et culturelle publique qui soit véritablement au service des Québécois.

Si on lui donne les moyens de jouer pleinement ce rôle, elle sera, le groupe en est convaincu, l'une des meilleures télévisions du genre au monde.

²⁴ Estimation basée sur le modèle économétrique de l'Institut de la statistique du Québec.

Liste des recommandations

Le groupe de travail chargé de l'examen de Télé-Québec recommande :

1. Que Télé-Québec concentre ses activités sur son objet premier : exploiter une entreprise de télévision éducative et culturelle publique au service de la population québécoise, c'est-à-dire qu'elle concentre l'essentiel de son énergie et de ses ressources humaines, techniques et financières sur la programmation télévisuelle.
2. Que Télé-Québec maintienne une approche informelle dans sa mission éducative.
3. Que Télé-Québec, au regard de sa mission éducative, mette prioritairement sur son écran des émissions relevant des catégories suivantes : la jeunesse, les enjeux de société et la diffusion des connaissances.
4. Qu'à l'égard de la jeunesse :
 - Télé-Québec poursuive dans la même voie ses efforts de programmation soignée et enrichissante pour la jeunesse en lui consacrant une place de choix sur son écran.
5. Qu'à l'égard des enjeux de société :
 - Télé-Québec considère comme essentielles les émissions d'affaires publiques, les documentaires de points de vue et les magazines abordant des enjeux de société.
6. Qu'à l'égard de la diffusion des connaissances :
 - Télé-Québec inclue prioritairement dans sa programmation des documentaires et magazines traitant notamment de science, d'histoire, d'environnement et de santé ainsi que des émissions de services.
7. Que la mission culturelle de Télé-Québec soit consacrée à la promotion de l'identité québécoise et à l'ouverture à la diversité créatrice, et que cette mission prenne résolument en compte les composantes essentielles que sont la diversité régionale et la diversité ethnoculturelle de la société québécoise.
8. Qu'à l'égard de l'ouverture à la diversité créatrice :
 - Télé-Québec informe le public sur la vie artistique et culturelle qui se déploie partout au Québec et l'incite à y participer, et ce, par des émissions expressément conçues à cette fin.
 - Télé-Québec mette en évidence le dynamisme de la culture québécoise et encourage la diversité créatrice par des émissions faisant une large place aux idées nouvelles et aux talents émergents, sans pour autant négliger les créateurs et les artistes établis désireux de courir des risques et d'explorer de nouvelles avenues.

9. Qu'à l'égard de la diversité régionale :

- Télé-Québec renforce la place réservée sur son écran aux productions régionales.
- Télé-Québec se fixe pour objectif de consacrer d'ici trois ans au moins 20 % de ses dépenses directes d'émissions à des productions régionales québécoises. Ce pourcentage minimal devra être maintenu par la suite.

10. Qu'à l'égard de la diversité ethnoculturelle :

- Télé-Québec se dote d'un Plan d'action en matière de diversité ethnoculturelle, plan qui fixera des objectifs concrets et mesurables à atteindre à moyen terme. Ce plan devra viser à assurer une représentation fidèle et équilibrée des minorités ethnoculturelles à l'écran ainsi que parmi le personnel de Télé-Québec.
- Télé-Québec inclue ce Plan d'action en matière de diversité ethnoculturelle dans son prochain Plan triennal d'activité et fasse état des progrès réalisés ainsi que de ses nouveaux objectifs en la matière dans chacun des plans triennaux d'activité qui suivront.

11. Que la ministre, dans les orientations qu'elle donne à la Société, exige d'elle qu'elle inscrive clairement, dans son rapport annuel, les émissions programmées dans chacune des catégories mentionnées précédemment, soit la jeunesse, les enjeux de société, la diffusion des connaissances, la diversité créatrice, la diversité régionale et la diversité ethnoculturelle.

12. Que Télé-Québec délaisse le champ des séries québécoises dites de fiction lourde et explore d'autres avenues pour assurer la présence de dramatiques québécoises à son antenne.

13. Que Télé-Québec se fixe pour objectif de consacrer d'ici trois ans au moins 60 % de ses dépenses d'exploitation annuelles totales aux dépenses directes d'émissions.

14. Que Télé-Québec se fixe pour objectif de consacrer d'ici trois ans la plus grande part (plus de 50 %) de ses premières diffusions et de sa grille annuelle totale de programmation à des émissions québécoises produites spécifiquement pour elle.

15. Que Télé-Québec cesse complètement ses activités de production autonome à Montréal, et ce, le plus rapidement possible.

16. Que, parallèlement à son retrait de la production autonome, Télé-Québec cesse d'exploiter les studios de production situés au siège de Montréal.

17. Que Télé-Québec retienne les services de spécialistes en immobilier pour analyser l'ensemble des options (renégociation, sous-location, résiliation) qui s'offrent à elle au regard de son siège dont le bail expire en 2019, identifier des repreneurs éventuels, dans l'état actuel du marché, et comparer les coûts associés à ces options avec ceux qu'entraînerait le maintien de la location actuelle jusqu'à la fin du bail (loyers, améliorations locatives susceptibles d'être requises, coût des espaces inoccupés, etc.).

18. Que la mission des bureaux régionaux de Télé-Québec soit revue de façon à en faire principalement des accompagnateurs dont l'objectif premier sera de favoriser le développement de la production régionale indépendante en encourageant et en suscitant des projets de production qui utilisent au maximum les ressources disponibles sur place : maisons de production, entreprises de services et de soutien, personnel créatif et technique, artistes, interprètes, etc.
19. Que Télé-Québec maintienne la distribution de son signal par ondes hertziennes.
20. Que Télé-Québec procède à un appel d'offres en vue de l'impartition de l'entretien de son réseau d'émetteurs en y spécifiant le contrôle de qualité attendu.
21. Que Télé-Québec procède à un appel d'offres en vue de l'impartition de la régie de mise en ondes en y spécifiant le contrôle de qualité attendu.
22. Que les liens actuels entre Télé-Québec, TV5 Québec Canada et TV5 Monde soient maintenus, de même que la participation de Télé-Québec aux différents forums nationaux et internationaux regroupant des télévisions publiques ou éducatives (y compris sa participation occasionnelle au financement de coproductions internationales de prestige qui présentent un intérêt pour chacun des membres).
23. Que la ministre de la Culture et des Communications analyse la pertinence de négocier avec son homologue fédéral une nouvelle répartition de l'actionnariat d'ARTV, qui ferait de Radio-Canada et de Télé-Québec des partenaires égaux.
24. Que le gouvernement du Québec crée un groupe de travail, dont feraient notamment partie le ministère de l'Éducation du Québec, Télé-Québec et Canal Savoir, chargé d'analyser en profondeur les possibilités de partenariat plus étroit ou de transfert de responsabilités entre Télé-Québec et Canal Savoir et de faire des recommandations à ce sujet, en tenant compte bien sûr de la vision proposée pour Télé-Québec dans le présent rapport.
25. Que les services éducatifs hors programmation de Télé-Québec soient restructurés selon l'une ou l'autre des hypothèses suivantes :
 - en les constituant en entités distinctes au sein de Télé-Québec, structurellement séparées et devant s'autofinancer, sur le modèle d'*Allô prof*. Il appartiendra aux partenaires naturels de tels services (dont le MEQ) et à leurs bénéficiaires (commissions scolaires, écoles et autres établissements d'enseignement) de décider des sommes qu'ils sont disposés à investir pour perpétuer et développer ces services ;
 - en les transférant à d'autres organismes ou institutions où ils s'inscriront clairement dans leur mission fondamentale, comme la Bibliothèque nationale (qui a une mission de diffusion nationale de documents multimédias) ou Canal Savoir (qui a pour mission spécifique l'éducation formelle) ou d'autres encore (distributeurs privés de documents éducatifs) qui, seuls ou en partenariat, seraient éventuellement intéressés à prendre le relais.

26. Le groupe de travail recommande que Télé-Québec se dote d'un plan d'affaires en matière de nouveaux médias, plan qui sera centré sur les activités pertinentes à son activité principale de programmation et qui écartera celles qui ne le sont pas. Il devrait comprendre l'élaboration d'une stratégie Web pour l'ensemble des émissions de la grille et accorder une attention toute particulière aux émissions jeunesse, ainsi qu'au potentiel de prolongement de ces émissions au moyen d'Internet, de produits dérivés et autres déclinaisons multimédias. Ce plan d'affaires devrait se fixer pour objectif d'identifier et de développer de nouvelles sources de financement ou de revenus pour ces activités.
27. Que Télé-Québec élabore un plan d'archivage et de numérisation rigoureux qui fixera des priorités et des processus de sélection favorisant la discrimination des objets à numériser.
28. Que Télé-Québec adopte une attitude prudente en matière de numérisation de sa diffusion et d'évolution vers la haute définition.
29. Que Télé-Québec désigne un directeur de la production régionale, dont la tâche sera d'établir des ponts entre les bureaux régionaux et la Direction générale des programmes. Ce responsable devra siéger au comité de gestion des programmes.
30. Que le Service des nouveaux médias de même que les Services éducatifs soient placés sous la responsabilité de la Direction générale des programmes, de façon à s'assurer que les projets qui y seront réalisés soient en lien plus étroit avec la programmation.
31. Que Télé-Québec se penche dès maintenant sur les divers moyens qui sont à sa disposition pour accroître ses revenus de publicité et de commandites et qu'elle demande au CRTC, lors de son prochain renouvellement de licence, l'autorisation de diffuser 12 minutes de publicité par heure.
32. Que la ministre de la Culture et des Communications intervienne auprès de son homologue fédéral, qui assume la responsabilité ultime quant aux règles de gouvernance et aux pratiques du Fonds canadien de télévision, pour que ce fonds reconnaisse la valeur sociale et culturelle exceptionnelle des émissions destinées aux diffuseurs éducatifs et culturels publics et leur accorde une forme de bonification conséquente.
33. Que Télé-Québec négocie, de façon systématique, des droits sur les produits dérivés ou de marchandisage des émissions les plus prometteuses à cet égard. Ces droits devraient être négociés indépendamment des sommes versées pour l'acquisition des droits de diffusion de ces émissions à l'antenne de Télé-Québec.
34. Que le gouvernement du Québec et le ministère de la Culture et des Communication s'engagent à verser à Télé-Québec, au cours des trois prochaines années, une subvention annuelle de fonctionnement du même montant qu'en 2004-2005, et que cette subvention soit indexée annuellement au taux de croissance de la population du Québec.

35. Que Télé-Québec revoie immédiatement sa politique d'amortissement des dépenses de programmes, de façon à ce que progressivement, mais le plus rapidement possible, l'amortissement se fasse sur un seul exercice financier ou sur un maximum de deux exercices lorsqu'il n'est pas possible de faire autrement. Cette politique doit s'appliquer à toutes les émissions, peu importe la durée des droits de diffusion acquis.
36. Que le gouvernement augmente la marge de crédit bancaire de Télé-Québec ou lui accorde une subvention ponctuelle non récurrente qui lui permettra de se constituer un fonds de roulement. La nature exacte des besoins de Télé-Québec en la matière devrait être établie à partir des budgets d'encaisse préparés par la Société et à la lumière du ratio actifs-passifs prévisible pour les prochaines années.
37. Que le gouvernement accorde à Télé-Québec un financement ponctuel non récurrent pour lui permettre de « radier » des livres comptables environ la moitié de la valeur de son inventaire actuel de programmes qui a été accumulé suite à l'adoption d'une politique d'amortissement étalée sur une trop longue période.
38. Que Télé-Québec montre clairement, dans ses plans triennaux d'activité comme dans ses rapports annuels d'activité, comment elle s'est conformée ou entend se conformer aux objectifs mesurables qui lui sont assignés dans le présent rapport. Plus particulièrement, mais de façon non limitative, elle devra démontrer qu'elle a atteint les objectifs qui lui ont été fixés :
 - quant au pourcentage minimal de ses dépenses d'exploitation devant être consacré annuellement aux dépenses d'émissions;
 - quant au pourcentage minimal de sa programmation totale devant être consacré aux émissions québécoises produites spécifiquement pour elle;
 - quant au pourcentage minimal de ses dépenses d'émissions devant être consacré annuellement aux productions régionales;
 - quant aux objectifs concrets et mesurables inscrits dans son Plan d'action en matière de diversité ethnoculturelle.

Le vérificateur de la Société devra notamment joindre des notes pertinentes à l'atteinte de ces objectifs dans les états financiers annuels, de façon à assurer un maximum de transparence.

Annexes

Annexe 1

Synthèse et apport des consultations publiques tenues par le groupe de travail chargé de l'examen de Télé-Québec

TABLE DES MATIÈRES

| | |
|--|------------|
| INTRODUCTION | 99 |
| 1. TÉLÉ-QUÉBEC DANS L'UNIVERS TÉLÉVISUEL QUÉBÉCOIS | 101 |
| 1.1 LE RÔLE ET L'IMPORTANCE DE LA TÉLÉVISION PUBLIQUE QUÉBÉCOISE | 101 |
| 1.1.1 Faits saillants | 101 |
| 1.1.2 Réactions du groupe | 105 |
| 1.2 LA MISSION ÉDUCATIVE | 107 |
| 1.2.1 Faits saillants | 107 |
| 1.2.2 Réactions du groupe | 113 |
| 1.3 LA MISSION CULTURELLE | 116 |
| 1.3.1 Faits saillants | 116 |
| 1.3.2 Réactions du groupe | 123 |
| 2. LES ACTIVITÉS ET LES PROCESSUS D'AFFAIRES DE TÉLÉ-QUÉBEC | 125 |
| 2.1 LA PRODUCTION | 125 |
| 2.1.1 Faits saillants | 125 |
| 2.1.2 Réactions du groupe | 131 |
| 2.2 LA PROGRAMMATION ET LA DIFFUSION | 132 |
| 2.2.1 Faits saillants | 132 |
| 2.2.2 Réactions du groupe | 137 |
| 2.3 LA DISTRIBUTION HERTZIENNE ET LA TÉLÉVISION NUMÉRIQUE | 137 |
| 2.3.1 Faits saillants | 137 |
| 2.3.2 Réactions du groupe | 138 |
| 2.4 LES ACTIVITÉS HORS PROGRAMMATION | 139 |
| 2.4.1 Faits saillants | 139 |
| 2.4.2 Réactions du groupe | 141 |
| 2.5 LA GESTION D'ENSEMBLE ET LES PROCESSUS ADMINISTRATIFS | 143 |
| 2.5.1 Faits saillants | 143 |
| 2.5.2 Réactions du groupe | 143 |
| 3. LE FINANCEMENT ET L'IMPUTABILITÉ DE TÉLÉ-QUÉBEC | 145 |
| 3.1 LE FINANCEMENT | 145 |
| 3.1.1 Faits saillants | 145 |
| 3.1.2 Réactions du groupe | 149 |
| 3.2 L'IMPUTABILITÉ | 149 |
| 3.2.1 Faits saillants | 149 |
| 3.2.2 Réactions du groupe | 150 |
| CONCLUSION | 151 |

Introduction

Le groupe de travail chargé de l'examen de Télé-Québec a eu recours à différents moyens pour mener à bien son mandat.

Parmi ceux-ci, il y eu une large consultation publique sur Télé-Québec, consultation souhaitée et annoncée par la ministre de la Culture et des Communications du Québec, Mme Line Beauchamp, lors du dévoilement de la composition et du mandat du groupe de travail, le 17 juin 2004. Le lancement de cette consultation publique a eu lieu le 10 septembre 2004 au moyen d'un communiqué de presse dans lequel le président du groupe de travail, M. Claude Bédard, rendait public un document établissant le cadre général de cette consultation. Le groupe a reçu une cinquantaine de mémoires et lors des audiences publiques, qui se sont déroulées du 26 au 28 octobre à Montréal et le 29 octobre à Québec, il a rencontré 29 organismes et particuliers qui avaient demandé à présenter leur mémoire.

C'est de l'ensemble de cet exercice que le groupe tient à rendre compte au moyen de cette synthèse. Il croit en effet qu'un exercice aussi lourd et exigeant, tant pour lui que pour ceux et celles qui ont répondu à son appel, doit laisser des traces, doit permettre qu'on en mesure l'apport. Cette synthèse vise, d'une part, à présenter les faits saillants des consultations publiques et, d'autre part, à montrer en quoi elles ont été utiles dans le processus de réflexion du groupe de travail. Utiles pour différentes raisons, puisque les propos tenus lors des audiences auront tantôt convaincu le groupe du bien-fondé de pousser encore plus loin certaines de ses hypothèses de travail, tantôt achevé d'en écarter d'autres.

Cette synthèse doit être lue en complément du rapport final du groupe de travail, ce rapport constituant un résultat dont toutes les opérations sous-jacentes n'apparaissent pas en détail, qu'il s'agisse des études des experts remises au groupe, des rencontres privées tenues tout au long du processus et des réactions du groupe aux consultations publiques elles-mêmes. De la même façon, cette synthèse ne prétend pas illustrer l'ensemble du processus de réflexion suivi par le groupe puisqu'il n'en constitue qu'une partie, fort importante certes, mais tout de même une partie seulement.

Nous avons choisi d'adopter pour cette synthèse le même plan général que pour le document de consultation dans lequel l'examen de Télé-Québec est présenté en trois temps : *La place de Télé-Québec dans l'univers télévisuel québécois*, *Les activités et les processus d'affaires de Télé-Québec* et *Le financement et l'imputabilité de Télé-Québec*, chaque chapitre se subdivisant en plusieurs thèmes. Sous chacun de ces thèmes, on trouve les faits saillants des mémoires et de la consultation publique, ainsi que les réactions du groupe.

1. Télé-Québec dans l'univers télévisuel québécois

Dans son document de consultation, le groupe de travail a mis l'accent sur les deux missions qui sont confiées à Télé-Québec de par sa loi constitutive, l'éducation et la culture. Il a demandé aux groupes et aux personnes intéressées de donner leur opinion sur la façon dont Télé-Québec s'acquitte ou devrait s'acquitter de ses missions et sur le champ que celles-ci recouvrent. Par exemple, il invitait le public à s'exprimer sur l'opportunité, pour Télé-Québec, de réinvestir le champ de l'éducation formelle, ou encore sur la portée de la mission culturelle de Télé-Québec. Les réactions à ces questions ont été importantes et ont même débordé le sujet des missions. On s'est beaucoup exprimé sur l'importance de Télé-Québec dans l'univers télévisuel québécois eu égard, entre autres, au processus de mondialisation en cours ou aux phénomènes de concentration de l'information et de convergence des médias. Dans cette première section, le groupe fait le point sur ce qui a été dit à propos des missions éducative et culturelle de Télé-Québec lors de la consultation publique, mais aussi, sur ce qui a été avancé sur son rôle et son importance.

1.1 Le rôle et l'importance de la télévision publique québécoise

1.1.1 Faits saillants

Il ne fait aucun doute que la consultation publique sur Télé-Québec aura été l'occasion pour plusieurs de montrer leur appui à cette télévision. Les éloges n'ont pas manqué et les appuis en sa faveur ont été exprimés bien haut par des organisations ne partageant pourtant pas toujours les mêmes intérêts ou provenant d'horizons forts différents.

Télé-Québec est un moteur de développement de l'identité et de la diversité culturelle et de rayonnement des réalités régionales. (Confédération des syndicats nationaux (CSN), Fédération nationale des communications (FNC) et Syndicat général des employé(e)s de Télé-Québec (SGETQ), p. 5)

Nous affirmons le besoin, au Québec, d'une télévision éducative et culturelle forte. (Département d'information et de communication, Université Laval, p. 1)

(...) nous affirmons d'entrée de jeu que Télé-Québec est un organisme absolument essentiel, sain et incontournable. (Association des réalisateurs et réalisatrices du Québec (ARRQ) et le Conseil québécois de la guilde canadienne des réalisateurs (CQGCR), p. 2)

L'APFTQ considère que la télévision publique québécoise est un bien commun dont peut s'enorgueillir toute la population québécoise. (Association des producteurs de films et de télévision du Québec (APFTQ), p. 5)

Télé-Québec figure et doit toujours figurer dans notre paysage. (...) nous croyons nécessaire d'insister dès le départ sur cette prémisse. (Productions Vic Pelletier, p. 2)

Il n'est désormais de culture nationale vivante, vibrante et en santé sans télévision nationale. Télé-Québec ne doit pas seulement être considérée comme un lieu où la culture québécoise se donne à voir et à connaître. En tant que télévision, elle en constitue un élément intégrant et essentiel qu'il faut protéger, encourager et développer. (Communications & Société, p. 2)

L'Union des artistes appuie l'orientation de la programmation privilégiée au cours des dernières années qui a été couronnée de succès, comme en font foi ses performances au plan des cotes d'écoute. (Union des artistes (UDA), p. 3-4)

Ces « élans du cœur », si l'on peut dire, à l'égard du rôle et de l'importance de Télé-Québec demandent qu'on en explique les principales raisons. Plusieurs ont mis l'accent sur la qualité de la programmation offerte par Télé-Québec, qualité récompensée de diverses façons.

(...) le bulletin de performance de Télé-Québec des dernières années révèle noir sur blanc que la part d'écoute de l'auditoire a augmenté, que les revenus publicitaires se sont accrus, qu'il y a eu de nombreux partenariats d'établis avec le privé, que les services éducatifs offrent majoritairement leurs produits en ligne avec un taux d'achalandage époustoufflant et que la récolte lors du dernier Gala des Prix Gémeaux a permis de ramener 32 statuettes, soit deux de moins que la Société Radio-Canada... (CSN/FNC/SGETQ, p. 5)

Télé-Québec a remporté plusieurs de nos Prix Communications et Société. En 2003 et de nouveau en 2004, deux de nos trois prix "télévision" sont allés à des émissions diffusées à Télé-Québec : des épisodes de CORNEMUSE et de RAMDAM, cette année, et les documentaires QUÉBEC EN ONDES (de Nicole Giguère) et EXTREMIS II: PEINE DE MORT (de Patricio Henriquez) en 2003. (Communications & Société, p. 3)

Mais on a aussi invoqué plusieurs arguments de nature plus générale pour affirmer la nécessité d'une télévision publique forte au Québec, arguments ancrés, comme nous le verrons, dans la contemporanéité. Ces arguments, nous les avons regroupés sous trois enseignes : le contexte de la mondialisation et les enjeux de la diversité culturelle, le contexte de la commercialisation grandissante de l'univers télévisuel et le rôle singulier de Télé-Québec à cet égard et, enfin, le contexte de la concentration de l'information et des médias.

Le contexte de la mondialisation et les enjeux de la diversité culturelle

Nombreux sont les intervenants qui ont invoqué la mondialisation en cours et les enjeux de la diversité culturelle pour affirmer la nécessité de maintenir une télévision publique forte au Québec.

Télé-Québec, dans un contexte de mondialisation, dans l'univers éclaté des communications, doit devenir un instrument majeur d'expression culturelle au service de la société québécoise. (...) (Département d'information et de communication, Université Laval, p. 11)

Elle est plus que jamais pertinente dans le contexte médiatique que nous connaissons, où la concentration des médias et les effets de la mondialisation menacent le maintien des différences et la diversité culturelle. (Conseil de la culture des régions de Québec et de Chaudière - Appalaches, p. 1)

Notons également le mémoire de la CSQ qui a mis beaucoup de soin à faire ressortir la difficulté de maintenir des politiques de culture et de communication dans le contexte de l'élargissement des accords internationaux de commerce. Ceux-ci sont d'ailleurs la cible du mouvement en faveur de la reconnaissance du principe de la diversité culturelle à l'échelle internationale, la CSQ mettant particulièrement l'accent sur le danger de privatiser une partie du service public de télévision en le rendant ainsi plus vulnérable à l'application des règles du commerce international.

Le contexte de la commercialisation grandissante de l'univers télévisuel et le rôle singulier de Télé-Québec à cet égard

Plusieurs intervenants ont aussi réagi au document de consultation du groupe de travail en soulignant que malgré l'avènement de nombreuses chaînes de télévision ces dernières années, Télé-Québec n'a rien perdu de sa pertinence.

(...) le milieu télévisuel s'est grandement transformé depuis une quinzaine d'années. L'ajout de nombreux joueurs, motivés principalement par la part de marché et les impératifs de rendements financiers maximaux pour un minimum d'investissement, s'est effectué sans grande cohésion et dans un esprit mercantile. La multiplication des canaux n'a malheureusement pas entraîné une plus grande exposition à la pluralité, les choix de l'auditoire étant limités à des formules qui finissent par être toutes semblables d'un poste à l'autre. Même le divertissement n'est pas si diversifié. C'est justement parce que l'industrie télévisuelle s'est engagée dans cette voie que l'existence même de Télé-Québec est encore plus pertinente. (CSN/FNC/SGETQ, p. 5-6)

Plusieurs chaînes spécialisées ont vu le jour et occupent parfois en apparence les mêmes créneaux que Télé-Québec (émissions pour enfants ou documentaires, par exemple). Mais, il ne faut pas confondre. Aucun de ces nouveaux diffuseurs n'a de vocation éducative et culturelle et s'ils s'adressent parfois à la même clientèle, leur programmation diffère énormément. En fait, si la multiplication des chaînes a accru l'offre télévisuelle, elle n'a pas nécessairement favorisé la présence ou la prépondérance de la production nationale sur nos ondes. (Société des auteurs de radio, télévision et cinéma (SARTEC), p. 3)

Dans le cadre de son mandat, Télé-Québec programme et a programmé au cours des années des émissions qui n'auraient pas trouvé preneurs, sauf en de très rares exceptions, auprès des autres chaînes privées généralistes ou spécialisées. Ces dernières ont des attentes de rentabilité et des objectifs commerciaux qui ne doivent pas être ceux d'une télévision publique. (APFTQ, p. 8)

Les succès de Télé-Québec auprès des téléspectateurs québécois prouvent qu'elle répond à leur besoin d'aller au delà du divertissement, d'avoir une alternative à la télévision dite commerciale. (...) C'est pourquoi les slogans « Télé-Québec, l'autre Télévision » et « Télé-Québec, ça change de la télé » lui collent

si bien à la peau. (Association des employés non-syndiqués de Télé-Québec (AENSTQ), p. 3)

Aucune chaîne ne joue et ne peut jouer le rôle de Télé-Québec dont le Québec a plus que jamais besoin pour refléter sa propre diversité culturelle et cristalliser son identité. (ARRQ-CQGCR, p. 2)

En somme, on aura compris que pour bon nombre de ces intervenants, ce n'est pas parce que des genres présentés à Télé-Québec peuvent aussi se retrouver sur d'autres chaînes que les produits sont semblables. Il faut voir la facture de ces émissions, leur originalité, les objectifs qu'elles visent, l'esprit dans lequel elles sont faites, etc. En ce sens, plusieurs intervenants ont insisté sur le fait que la multiplication des chaînes privées n'a pas atténué la différence fondamentale qui existe entre celles-ci et Télé-Québec. Si le divertissement est l'apanage des premiers et vise à rassembler l'auditoire le plus large possible afin de le vendre à un annonceur, la télévision publique n'aborde pas son rôle de cette façon et vise d'autres objectifs forts différents sur lesquels nous reviendrons plus loin.

Le contexte de la concentration de l'information et des médias

Plusieurs témoignages ont mis l'accent sur le fait que Télé-Québec représente une voix à préserver dans un environnement où la concentration sévit et réduit de plus en plus le nombre de joueurs.

Mais si on ne peut empêcher la concentration, on peut lutter contre ses effets. On peut se doter d'un instrument capable de faire une voix proprement québécoise, qui permettrait aux Québécois de participer à tous les grands débats qui les concernent, en santé, en éducation, en économie. Cet instrument existe déjà : il s'appelle Télé-Québec. (Association des réalisateurs de Télé-Québec (ARRTQ), p. 5)

Voilà donc une raison éloquente pour que Québec conserve jalousement Télé-Québec. C'est la seule entreprise de presse électronique qui est sous sa responsabilité. C'est aussi sa très modeste contribution à la lutte contre la concentration de la presse et à la diversité de l'information destinée aux citoyens du Québec. (Fédération professionnelle des journalistes du Québec (FPJQ), p. 8)

L'intervention du Conseil de presse vise à se porter à l'appui de Télé-Québec à l'heure de la concentration à outrance de la propriété des médias et du déclin des investissements pour les émissions d'affaires publiques au Québec. (Conseil de presse, p. 4)

À ces arguments plus « politiques », si l'on peut dire, s'en sont ajoutés d'autres plus « économiques ». Ceux-ci, selon nous, sont forts bien résumés dans cet extrait :

En ce sens, notre télévision éducative agit en soutien aux efforts déployés par les instances gouvernementales, paragouvernementales et même privées qui ont à coeur le développement de la collectivité. Une émission sur la santé sensibilise des centaines de milliers de personnes à la prévention et à une prise en charge de l'individu sur sa santé. Il s'agit d'économies importantes pour notre système de santé. Des émissions sur le livre ou sur le cinéma soutiennent les efforts de développement d'industries qui en ont bien besoin. Des émissions comme À la

di Stasio et Cultivé et bien élevé informent la population de l'existence de nombreux produits dans le domaine agroalimentaire et contribuent ainsi à la consolidation de ce secteur hautement concurrentiel à l'échelle internationale, en plus de sensibiliser la population aux effets bénéfiques d'une saine alimentation. Des émissions comme La poudre d'escampette ont contribué à mieux faire connaître les attraits touristiques du Québec et encore là, nous pourrions élaborer sur les impacts économiques pour cette industrie. Voilà quelques exemples de moyens qui existent pour soutenir le développement de la collectivité québécoise. À l'heure où les gouvernements doivent fonctionner dans un cadre budgétaire limité, l'utilisation d'un outil de communication et de sensibilisation aussi performant que la télévision devient non pas un luxe mais une nécessité, voire même une économie. (APFTQ, p.11)

1.1.2 Réactions du groupe

Le groupe de travail était bien conscient qu'une consultation publique portant sur Télé-Québec serait l'occasion pour plusieurs de lui manifester leur attachement et leur appui. De nombreuses rumeurs ont fait craindre sa fermeture ou sa privatisation, et ce, malgré les déclarations réitérées de la ministre de la Culture et des Communications indiquant que telle n'était pas l'intention du gouvernement et encore moins le mandat du groupe de travail. Que le groupe lui-même ait avancé dans son document de consultation que l'existence de Télé-Québec n'était pas remise en cause par ses travaux a pleinement rassuré plusieurs organismes et personnes qui en doutaient encore à l'ouverture des consultations publiques.

Dans la foulée de l'entreprise de modernisation de l'État dans laquelle se situe l'exercice du groupe de travail, nous appuyons la ministre de la Culture et des Communications qui a indiqué que le Groupe de travail n'a pas comme tâche de remettre en question l'existence de Télé-Québec. (CKRL, p. 4)

Nous sommes ravis de constater que l'existence même de Télé-Québec ne sera pas remise en question dans le cadre de ces consultations. (APFTQ, p. 5)

Le consensus est clair à ce sujet, et nous nous réjouissons de l'affirmation de la ministre de la Culture et des Communications du Québec, dans le document de consultation, que la nécessité d'une télévision publique québécoise n'est pas remise en cause. (Office national du film (ONF), p.1)

Le groupe a constaté l'unanimité des intervenants aux consultations publiques sur le principe du maintien d'une télévision publique forte au Québec et sur les besoins auxquels elle répond. Bien sûr, il s'agit d'une unanimité de principe, c'est pourquoi des divergences ont aussi été notées, comme nous le verrons plus loin, tant sur ce que Télé-Québec devrait faire à l'avenir que sur la façon dont elle devrait le faire.

Cependant, le groupe a noté que les raisons invoquées en faveur de la télévision publique québécoise sont nombreuses et, pour plusieurs d'entre elles, il abonde dans le même sens que la plupart des intervenants.

Par exemple, le groupe constate le rôle symbolique et stratégique que joue Télé-Québec comme vecteur de l'identité québécoise dans un contexte de mondialisation qui tend à remettre en cause le droit des États d'appuyer la culture et, conséquemment, la légitimité des télévisions publiques à vocation éducative et culturelle. Il sait aussi que le gouvernement du Québec a joué et joue encore un rôle de premier plan pour faire adopter une convention internationale sur la diversité culturelle à l'UNESCO, convention visant la reconnaissance de ce droit. Étant donné les efforts investis pour promouvoir cette convention et faire reconnaître le droit de se doter d'une télévision comme Télé-Québec, il est évident que, pour le groupe, il n'est nullement question de renoncer à utiliser ce droit.

On a aussi noté les commentaires selon lesquels même si, au Québec, d'autres chaînes de télévision sont apparues ces dernières années, elles offrent des programmes qui ont souvent peu à voir avec le service public que doit dispenser Télé-Québec. Le groupe comprend bien, par exemple, que les émissions destinées à la jeunesse, à l'écran de Télé-Québec, sont conçues dans une optique d'apprentissage, de formation et de socialisation qui les distingue de celles, davantage axées sur le divertissement, que l'on retrouve sur les chaînes spécialisées et commerciales visant cette clientèle. Et cela vaut également pour bien des émissions qui n'ont en commun que l'étiquette générique sous laquelle on les classe (documentaires, variétés, affaires publiques, films), mais qui diffèrent largement par la substance et les objectifs de celles qu'offrent les chaînes commerciales. Le groupe a bien compris que ce qui doit distinguer Télé-Québec des autres télévisions, c'est son statut de service public et sa capacité de se conformer à ses missions de service public. Nous y reviendrons.

Le groupe s'est aussi montré sensible à l'argument relatif au phénomène de la concentration de l'information. Aussi conçoit-il que Télé-Québec, bien que n'offrant pas de bulletins de nouvelles, puisse constituer, notamment au moyen d'émissions d'affaires publiques, une source d'information différente dans un univers où ces sources tendent à diminuer. En ce sens, elle peut être le gage d'un certain pluralisme éditorial au sein de la société québécoise.

Également, le groupe convient que l'on ignore trop souvent l'apport d'une télévision comme Télé-Québec à l'économie en général, non seulement par l'activité qu'elle engendre en tant qu'entreprise qui achète, vend ou offre des produits et services, mais aussi par les retombées des émissions qu'elle propose. Par exemple, la valeur de la formation qu'elle dispense par ses émissions jeunesse, la visibilité qu'elle offre aux talents québécois, l'influence qu'elle exerce sur le tourisme quand elle présente les réalités régionales, ou tout simplement la sensibilisation qu'elle permet sur des sujets dont on cherche à faire la promotion par différentes voies se calculent difficilement, mais leur apport, immense, ne peut être nié.

1.2 La mission éducative

1.2.1 Faits saillants

Trois éléments sont particulièrement ressortis des consultations publiques sous le thème de la mission éducative : le caractère formel ou informel de la mission éducative de Télé-Québec, la prestation de Télé-Québec en matière d'émissions jeunesse, et la question d'un rapprochement entre Télé-Québec et Canal Savoir.

Éducation formelle ou informelle

Les consultations publiques ont fait ressortir qu'une majorité d'intervenants rejette l'idée d'un retour à l'éducation formelle pour Télé-Québec ou, à tout le moins, pour sa « première chaîne » car, comme nous le verrons plus loin, certains ont laissé entendre que leur point de vue pourrait être différent si un rapprochement s'opérait avec Canal Savoir qui pourrait ainsi devenir la « deuxième chaîne » de Télé-Québec, chaîne dès lors consacrée à l'éducation formelle. Nous y reviendrons. Pour l'instant, il convient de noter que dans le cadre de la mission éducative de Télé-Québec, on a beaucoup insisté sur une approche informelle plutôt que formelle.

Télé-Québec devrait être plus présente dans le secteur de l'éducation informelle, et laisser celui de l'éducation formelle, aux mains des institutions publiques et privées, tels les réseaux universitaires, le Canal Savoir et l'éducation en ligne qui s'acquittent déjà très bien de ce mandat. (Les documentaristes du Canada (DOC Canada), p. 3)

Nous croyons à cet égard que Télé-Québec devrait (...) être conforté dans sa vocation éducative et culturelle au sens large, telle qu'elle est comprise actuellement, plutôt que de chercher à l'orienter davantage vers la programmation éducative formelle, à la façon du Canal Savoir (...) (Alliance NumériQc, p. 4)

En éducation formelle, notre réseau a justement abandonné (tout en la maintenant en parallèle pendant un certain temps) la diffusion d'émissions didactiques en raison notamment de la création du Canal Savoir dont l'existence ne répond absolument pas à des impératifs commerciaux mais bien à des considérations pures d'enseignement. Si Télé-Québec est en mesure d'offrir des produits au Canal Savoir qui puissent répondre à ses besoins de diffusion éducative, tant mieux, mais un retour de l'éducation formelle à l'écran de notre télévision entraînera inévitablement des pertes d'auditoire (le présent Groupe de travail établissant lui-même que la part de marché de Canal Savoir n'est pas suffisamment élevée pour être comptabilisée) de même que de revenus et d'achalandage. (CSN/FNC/SGETQ, p. 12)

Quant à un retour éventuel à la mise en ondes d'émissions éducatives à caractère formel, ce serait à notre avis adopter une approche réductrice du rôle d'une télévision publique. (SARTEC, p. 4)

Il est bien entendu difficile pour une seule chaîne de porter des préoccupations éducatives et culturelles pour un public de masse en même temps que des préoccupations d'éducation formelle pour des publics plus spécialisés associés

au milieu de l'éducation. Ce double mandat éducatif s'avère d'autant plus difficile à accomplir compte tenu de l'importance de préserver une image et une programmation cohérentes et unifiées si ce n'est que dans la perspective d'un financement par la publicité ou les commandites. (CANAL SAVOIR, p. 8-9)

Le rôle même du médium télévisuel dans une optique d'éducation formelle a été questionné par quelques-uns.

À notre avis, cette offre d'émissions éducatives informelles est la meilleure façon de répondre à un mandat éducatif, car elle dresse des portraits de la société dans laquelle nous vivons, sans faire ce que d'autres institutions sauraient mieux faire que la télévision. Ainsi, certains sont d'avis que Télé-Québec devrait présenter des cours de formation pour les nouveaux arrivants ou pour les jeunes enfants. Là n'est pas le rôle d'une télévision. (UDA, p. 4)

N'a-t-on pas trop exigé de ce média en ce qui a trait à ses capacités d'« éducateur »? (ONF, p. 4)

Certains auront compris que la mission éducative de Télé-Québec doit se concevoir au sens large et qu'il s'agit, au moyen de différents genres d'émissions, de sensibiliser la population à divers enjeux qui la concernent.

À notre avis, la définition d'une émission éducative informelle reste la même, quel que soit le public auquel elle s'adresse. Télé-Québec offre et doit continuer d'offrir un service à la collectivité en lui présentant des émissions conformes à son mandat éducatif. Que ce soit des documentaires uniques ou de séries présentant un point de vue, des émissions d'affaires publiques qui informent et permettent l'acquisition de connaissances, des dramatiques qui mettent en lumière différentes réalités de la communauté culturelle québécoise, des émissions de services qui influencent le comportement ou des coproductions internationales qui sont des fenêtres ouvertes sur le monde, tous ces genres peuvent trouver leur place à l'antenne de Télé-Québec. (APFTQ, p. 11)

Pour d'autres cependant, certains genres seraient à proscrire parce que moins efficaces, même dans une optique d'éducation informelle.

Quant aux genres d'émissions à privilégier en éducation informelle, les documentaires et les séries thématiques sont certes en tête de liste. Il en est tout autrement des magazines dont on a trop abusé. Ils sont devenus des fourre-tout qui ramènent les sujets les plus graves et complexes à des banalités superficielles. (M. Laval Gagnon, p. 4)

On ne peut passer sous silence, même si elles ont paru minoritaires, certaines voix discordantes, prônant la réintégration de l'éducation formelle dans la programmation de Télé-Québec. Celle de Iota Média, notamment, qui s'est exprimée comme suit :

Nous croyons que le Québec, comme tout État et encore plus à cause de sa différence, doit posséder une vraie télévision éducative et que celle-ci doit jouer un rôle sérieux. Et pour vous donner un exemple précis, nous avons qu'à regarder chez nos voisins ontariens : ils opèrent deux télévisions éducatives (une

en anglais et une en français) et ils regorgent de créativité et d'imagination pour produire des productions qui prennent véritablement en compte les besoins éducatifs de la province. Chaque projet est accompagné d'un volet nouveaux médias qui répond à des besoins précis d'enseignement et des guides pédagogiques sont conçus par une équipe de professionnels à l'interne qui travaillent de concert avec les professeurs. Nous déplorons le fait que qu'il n'y ait pas de véritable télévision éducative au Québec. Nous croyons qu'une telle télévision, accompagnée d'une infrastructure de diffusion numérique, pourrait jouer un rôle majeur dans l'éducation et la transmission de connaissances au Québec. Cela serait profitable, tant pour les enseignants et les adultes en général que pour les enfants et les jeunes. (Iota Média, p. 3)

D'autres interventions, moins directes quant au rôle que Télé-Québec devrait jouer en matière d'éducation formelle, exprimaient, sur le sujet des contenus à privilégier, le besoin d'une orientation plus précise pour la Société.

(...) que Télé-Québec devienne un véritable levier de formation continue auprès des adultes à la retraite. Il y a une génération qui se prépare à partir, ne serait-ce qu'en considérant la courbe démographique. Cette génération exprime de nouveaux besoins de connaître, y compris à la retraite. Plus scolarisée, plus curieuse, plus disponible également, elle aura besoin d'instruments de connaissance. Qu'il s'agisse d'apprendre des langues, d'apprendre à voyager, d'apprendre à aider les autres, d'apprendre de nouvelles attitudes et de nouvelles habiletés, elle se tournera vers les lieux d'éducation tant formels qu'informels. Télé-Québec pourrait devenir un véritable levier de formation continue auprès des adultes à la retraite. (Centrale des syndicats du Québec (CSQ), p. 16)

(...) Télé-Québec pourrait jouer un rôle significatif dans le domaine de la formation continue (ce qu'on appelait à l'époque la formation des adultes ou éducation permanente), celle qui de façon générale s'adresse aux clientèles de retour aux études (apprendre à apprendre), de formation spécialisée (perfectionnement, mise à niveau, etc.), de formation à distance (dont la formation professionnelle). (M. Laval Gagnon, p. 4)

Les émissions jeunesse

Il a été amplement question des émissions jeunesse de Télé-Québec lors des consultations publiques. Plusieurs commentaires ont été faits pour souligner l'excellence de la Société en la matière, certains étant tout simplement dithyrambiques et insistant sur la singularité des émissions offertes par la télévision publique québécoise en comparaison de celles offertes par les chaînes spécialisées. Cela vaut que nous reproduisions ici quelques-uns de ces commentaires.

À ce chapitre, la chaîne publique doit préserver dans sa grille horaire la présentation d'émissions jeunesse, dont les contenus éducatifs sont très souvent complémentaires aux interventions faites dans les centres de la petite enfance ou encore en milieu scolaire. Cette place privilégiée est d'autant plus importante que plusieurs régions du Québec souffrent d'un manque tragique d'infrastructures culturelles permettant aux jeunes d'avoir accès à un plus vaste éventail de productions culturelles ou à des bibliothèques. (CSQ, p. 15)

(...) quelques générations d'enfants, les yeux rivés maintenant à l'écran et l'esprit totalement ouvert, se sont abandonnés aux sons, aux idées, aux gestes développés par leurs jeunes héros; nous, les parents, avons tellement apprécié le travail des gens, à la création et à la programmation, qui prolongeaient et comblaient nos attentes d'éducateurs, car il est rare de pouvoir se fier à un médium de masse pour offrir des propos aussi intelligents que divertissants à nos enfants. (...) La façon dont Télé-Québec s'acquitte de cette responsabilité depuis sa création, répond et satisfait, en général, l'auditoire qui choisit ce réseau. (Conférence régionale des élus de l'Abitibi - Témiscamingue, p. 1-2)

Tant à titre de parent que d'enfant, plusieurs d'entre nous ont été happés, un jour ou l'autre, par une émission jeunesse voire une série jeunesse de Télé-Québec. Le caractère ludique-éducatif de ces émissions, bien que qualifié d'informel par le document, a selon nous grandement participé à la formation personnelle et à la socialisation des jeunes québécois ainsi qu'à l'éveil de leur curiosité. Nous oserions ajouter que, jusqu'à un certain point, Télé-Québec a même pris le relais de Radio-Canada qui a délaissé, au fil des ans, certains contenus éducatifs s'adressant au Jeune public. Malgré l'arrivée massive de chaînes spécialisées, ce succès ne se dément pas comme en font foi les statistiques de l'hiver 2004. Selon nous, la créativité des concepteurs et des artisans est parvenue à la réalisation de contenus distinctifs qui correspondent à des valeurs humaines et éducatives propres à l'identité québécoise. Nous croyons que cette distinction est responsable, en bonne partie, du succès des émissions pour la jeunesse à Télé-Québec. (...) Malgré la profusion de nouveaux canaux (Vrak-tv, Télétoon, etc.) récemment accessibles, la convergence qui nous semble parfois accentuer l'uniformité des contenus, nous souhaitons que Télé-Québec préserve ce caractère distinctif dans ses choix de programmation. Si le comité d'examen de Télé-Québec doit privilégier, plus particulièrement dans ses recommandations au chapitre des budgets, des aspects de la programmation de la Société d'État, nous souhaitons qu'un financement conséquent puisse soutenir adéquatement la création et la production d'émissions pour la jeunesse, et ce, tant pour ce qui touche le très jeune public que le public adolescent. (SPECT'ART, p. 2-3)

La venue de canaux spécialisés en émissions jeunesse comme VRAK et Télétoon est vue comme étant de la concurrence directe ou indirecte à la mission de Télé-Québec. Pour nous, ces joueurs ne sont pas concurrentiels lorsque nous analysons la programmation en regard d'objectifs culturels. Dans quelle mesure la programmation jeunesse fait-elle appel au talent créateur et artistique du Québec français ? À ce titre, Télé-Québec en ressort la grande gagnante. L'Union des artistes a, à cet effet, effectué une étude de la programmation jeunesse de Vrak, Télétoon, Radio-Canada et Télé-Québec pour l'automne 2004. Nous avons recensé 141 titres d'émissions diffusées sur les ondes de Radio-Canada, VRAK et Télétoon à l'automne 2004. Seulement 8 % de ces titres ont fait travailler des auteurs et des comédiens du Québec. De plus, des 121 titres nécessitant des versions pour lesquelles nous avons pu en identifier la provenance, 73 % étaient doublés à l'étranger. Dans le cas de Télé-Québec, sur les 30 titres recensés, 23 % sont écrits et interprétés par les artistes d'ici. Compte tenu de l'étroitesse du marché, ce niveau est très honorable. Si nous y ajoutons les émissions qui ont été doublées ici, 33 % de celles-ci ont au moins fait travailler des comédiens

québécois. C'est donc aussi son mandat culturel qu'elle atteint lorsqu'elle fait appel au talent d'ici pour ses émissions jeunesse. Aucun autre télédiffuseur public ou privé ne peut en dire autant. (UDA, p. 5)

Télé-Québec n'a pas besoin de ponctuer ses émissions jeunesse d'avertissements où « le jugement des parents » ou encore celui du « téléspectateur est conseillé », ce qui est sûrement une donnée rassurante pour les parents qui se soucient de ce que regardent leurs enfants à la télé. (CSN/FNC/SGETQ, p. 11)

Et on aurait pu en ajouter d'autres. Seul un intervenant a reproché à Télé-Québec des émissions jeunesse, selon lui, de type trop ludo-éducatifs, insuffisamment axées sur des apprentissages formels.

Le rapprochement avec Canal Savoir

Un éventuel rapprochement entre Télé-Québec et Canal Savoir a été amplement évoqué lors des consultations publiques. Ce rapprochement, ou partenariat, a été souhaité clairement par Canal Savoir lui-même, mais aussi nettement par les différentes universités qui ont participé aux consultations. Bien entendu, c'est d'abord sur la base de leurs missions éducatives que l'on a dit vouloir que ces entités se rapprochent.

Étant donné la mission éducative de Télé-Québec et de Canal Savoir, il serait grandement souhaitable qu'il s'établisse entre eux un partenariat. Celui-ci permettrait d'offrir deux chaînes de télévision éducatives, dont l'une, Canal Savoir, serait vouée à l'enseignement post-secondaire. (...) L'Université du Québec considère que Télé-Québec devrait nouer un partenariat stratégique avec Canal Savoir pour exploiter de manière convergente leurs ressources respectives. (Université du Québec, p. 5)

Depuis 1985, d'une façon globale et non exclusive, on peut constater que le volet de télévision d'éducation formelle a été principalement pris en charge par Canal Savoir, alors que celui de télévision d'éducation informelle l'a été par Télé-Québec. Certaines collaborations ponctuelles ont eu lieu mais, globalement, les deux organisations ont évolué de façon autonome sans véritable action concertée. L'UQAM croit qu'il est aujourd'hui devenu nécessaire de redéfinir les liens ainsi que de développer une complémentarité et une continuité entre la programmation de Télé-Québec et celle de Canal Savoir. (Université du Québec à Montréal (UQAM), p. 4)

Et ce ne sont pas que les universités qui ont souligné l'opportunité d'un tel rapprochement entre Télé-Québec et Canal Savoir.

Dans cette optique, l'ACR croit souhaitable que Télé-Québec, tout en gardant sa dimension de télévision publique éducative et culturelle au sens large, développe une meilleure collaboration avec une chaîne comme Canal Savoir, dont le mandat de service éducatif plus formel et scolaire est lui aussi largement financé par le Gouvernement du Québec. (Association canadienne des radiodiffuseurs (ACR), p. 5)

Selon Canal Savoir lui-même, si des rapprochements ont déjà eu lieu avec plus ou moins de succès avec Télé-Québec par le passé, le contexte actuel serait particulièrement propice à une nouvelle tentative.

D'ailleurs les tentatives de rapprochement entre Canal Savoir et Télé-Québec ont été récurrentes, au cours des derniers 15 ans, mais sans jamais donner de résultats substantiels hormis la rediffusion par Télé-Québec de certaines émissions de Canal Savoir. Le contexte actuel, dans les deux entreprises, est probablement propice à un rapprochement qui serait, cette fois, réussi. (Canal Savoir, p. 4)

Au-delà de la complémentarité des missions des deux entités, on a aussi été en mesure de constater que les problèmes financiers de Canal Savoir constituaient un fort incitatif pour expliquer sa volonté de rapprochement avec Télé-Québec. En plusieurs occasions il a été fait mention de ces problèmes lors des consultations et de la recherche active de Canal Savoir pour un financement supplémentaire. Plusieurs extraits du mémoire déposé par Canal Savoir lui-même expriment cette réalité.

(...) la station ne reçoit d'ailleurs aucun appui financier direct des instances gouvernementales. Cette situation pose des problèmes récurrents de financement et limite la capacité de l'entreprise de se développer pour continuer à répondre adéquatement aux besoins de notre société. (Canal Savoir, p. 3)

(...) il importe qu'une stratégie gouvernementale soit mise en place permettant d'assurer les fonds nécessaires au développement d'une offre éducative formelle et socioculturelle compétitive. (Canal Savoir, p. 5)

Pour qu'un véritable repositionnement puisse cependant prendre forme et que puisse se constituer une offre de matériel éducatif de qualité destiné aux ondes publiques, une reconnaissance de l'utilité de ce type de programmation éducative plus formelle et un soutien financier direct de la part des instances publiques est de première importance. (Canal Savoir, p. 12-13)

À la lumière de la contribution de Canal Savoir et afin que le Québec puisse récolter les fruits d'un rapprochement étroit entre les deux sociétés, il est clair qu'un soutien gouvernemental est nécessaire. Parallèlement à un tel soutien, doivent être instaurés des mécanismes favorisant la synergie entre les deux sociétés, tant sur le plan des activités que dans une perspective d'accession à de nouvelles sources financières et ce, en vue d'une utilisation réaliste et optimale des fonds publics. (Canal Savoir, p. 17)

Ce rapprochement pourra s'incarner et se déployer dans la mesure où Télé-Québec demeure un instrument public important et prioritaire pour le Gouvernement. Par ailleurs, il faut assurer à Canal Savoir les fonds nécessaires au développement d'une offre éducative formelle compétitive. (Canal Savoir, p. 21)

Et l'UQAM d'abonder dans le même sens :

Afin d'asseoir et de garantir le développement de la complémentarité entre Télé-Québec, Canal Savoir et le réseau universitaire, l'UQAM croit qu'il est nécessaire d'assurer à Canal Savoir une base de financement minimal stable dans des conditions à définir. (UQAM, p. 7)

Est-ce à dire que ce qu'attend Canal Savoir de Télé-Québec est une contribution financière directe ? Si tel est le cas, ce ne fut pas clairement exprimé lors des consultations publiques. Cependant, on aura compris qu'un rapprochement entre les deux entités, selon Canal Savoir, faciliterait ses démarches afin de trouver de nouvelles sources de financement et, surtout, que Télé-Québec pourrait lui fournir des services qu'il peut difficilement se permettre aujourd'hui, ce qui améliorerait ses émissions sans lui demander de déboursés importants. En appui au rapprochement entre les deux diffuseurs, on a invoqué différents avantages.

Un partenariat Canal Savoir/Télé-Québec offre de nombreuses opportunités telles que: partage des coûts et mise en commun de ressources humaines ou d'équipements, partage d'expertises notamment en ce qui a trait à une approche plurimédia utilisant l'internet, acquisition conjointe de matériel à diffuser, approche concertée pour la mise en valeur de matériel télévisuel québécois sur le marché international, accès facilité, pour Télé-Québec, au bassin de ressources et d'expertises des établissements d'enseignement supérieur, etc. (Canal Savoir, p. 4-5)

Exemple de pistes à explorer entre les deux chaînes selon Canal : Partage des expertises et collaboration étroite dans les activités de production : recours aux services de Télé-Québec pour la mise en forme télévisuelle de contenus éducatifs provenant des établissements d'enseignement; mise à la disposition des membres de Canal Savoir, dotés de services audiovisuels, des équipements et des studios de production de Télé-Québec; utilisation des bureaux régionaux par les établissements d'enseignement issus de ces régions; etc. (...) Mise en place d'une formule intégrée pour la promotion des contenus et se doter d'un réel pouvoir de vente (publicité, commandites de prestige, donation) et de marketing au sein de l'industrie. (Canal Savoir, p. 19)

Et comment envisage-t-on ce partenariat concrètement ?

Un partenariat entre Canal Savoir et Télé-Québec pourrait en ce sens comporter deux volets. Le premier volet, celui de l'éducation formelle, serait référé en totalité à Canal Savoir. Ce que nous pourrions appeler l'antenne 2. Le second volet éducatif orienté vers le socioculturel grand public serait exploité par Télé-Québec. Ce que nous pourrions appeler l'antenne 1. Cela sous-tend bien entendu le développement de projets d'émissions complémentaires et une cohérence tant dans la qualité des contenus que dans la répartition du temps d'antenne. (Canal Savoir, p. 17)

1.2.2 Réactions du groupe

Des consultations publiques qu'il a menées, le groupe de travail a tiré la conclusion que très peu de gens souhaitent un retour à l'éducation formelle pour Télé-Québec si on excepte la possibilité de le faire sur une deuxième chaîne comme le propose Canal Savoir. Nous reviendrons plus loin sur la réaction du groupe sur ce point. En ce qui concerne le service actuel de Télé-Québec, c'est une approche large de la mission éducative qui a été privilégiée par la majorité des intervenants. À cet égard, le groupe croit que l'éducation, telle qu'elle est dispensée par Télé-Québec et telle qu'elle est souhaitée par ces intervenants, s'apparente à

un rôle général de formation, d'information et de sensibilisation sur des enjeux importants pour la population dans son ensemble ou pour certains de ces segments. Le groupe n'a cependant pas été convaincu que tous les genres d'émissions sont susceptibles de remplir un tel dessein avec autant d'efficacité.

À l'égard des émissions jeunesse de Télé-Québec, il y a peu à dire, sinon de constater qu'on en est grandement satisfait. Le groupe a tout de même noté que ces émissions, jugées éducatives par la très grande majorité, le sont justement dans une optique de formation, de sensibilisation et de socialisation de la jeunesse et non dans une optique d'apprentissages formels.

Le cas d'un rapprochement entre Télé-Québec et Canal Savoir, par contre, n'a pas manqué de susciter bien des interrogations. D'entrée de jeu, le groupe doit souligner que l'éventualité de créer une deuxième chaîne à Télé-Québec, consacrée à l'éducation formelle, ne manque pas d'attrait. Peu de gens, non associés à Canal Savoir ou aux universités, questionnés à ce sujet lors des audiences publiques, ont exprimé des réserves face à un tel rapprochement.

En pratique, cependant, le groupe a constaté plusieurs obstacles à la concrétisation de ce rapprochement. Nul doute que l'insistance mise sur les problèmes financiers de Canal Savoir constitue un handicap. Pour le groupe, qui tente de trouver de nouvelles sources de financement pour Télé-Québec, ainsi qu'à réaliser certaines économies dans son fonctionnement, l'idée d'une association avec Canal Savoir, dans ces conditions, lui est apparue susceptible de constituer un nouveau fardeau financier pour Télé-Québec. On aura eu beau tenter de montrer les avantages réciproques d'un partenariat entre Canal Savoir et Télé-Québec, le groupe est resté sur l'impression que ces avantages penchent nettement du côté de Canal Savoir. Quand on parle d'un partage de ressources entre deux entités dont l'une fonctionne avec un budget 50 fois plus élevé que l'autre, il est assez facile de deviner qui profitera le plus de l'association.

D'autres éléments ont laissé le groupe songeur à l'égard de ce partenariat. Il a été fait mention du Plan de revitalisation de Canal Savoir selon lequel le groupe s'est fait dire, lors des audiences, qu'il amènerait Canal Savoir à délaisser le champ de l'éducation formelle aux heures de grande écoute pour des émissions axées davantage sur l'éducation informelle. On a alors parlé d'émissions de débats sur des sujets d'actualité (donnant en exemple des entretiens sur les élections américaines à l'approche de cette élection), de la possibilité de présenter du sport universitaire, etc. On a aussi indiqué que cette nouvelle programmation pourrait permettre d'aller chercher de la commandite de prestige pour augmenter ses revenus. Les cours, a-t-on dit aussi, pourraient être relégués à la nuit pour en permettre l'enregistrement par les étudiants. De plus, ce qui a particulièrement questionné le groupe de travail, ce sont certaines affirmations voulant que les universités s'interrogent sur les limites de la télévision comme instrument de transmission de cours. Si le groupe a parfois compris que les universités considèrent la télévision comme un excellent véhicule pour diffuser des cours, il a aussi constaté une tendance à penser l'inverse, ne serait-ce que par leur adhésion unanime au Plan de revitalisation de Canal Savoir qui écarte les cours du « prime time » parce que ça ne fait pas d'écoute... Il convient d'indiquer certains extraits particulièrement pertinents du mémoire de Canal Savoir à ce propos.

Il faut mentionner que par le passé, les activités de programmation de Canal Savoir étaient orientées vers la diffusion de cours crédités et les étudiants inscrits aux cours constituaient le principal auditoire visé. Dans une telle perspective, les parts de marché ou les cotes d'écoute n'étaient pas une priorité d'action. (Canal Savoir, p. 12)

Des questionnements sur les limites d'une télévision éducative basée essentiellement sur le téléenseignement ont également été au coeur des réflexions qui ont conduit à l'élaboration du plan de revitalisation de Canal Savoir. (...) On associe encore souvent la télévision éducative formelle à la vocation qui lui a été attribuée au cours des années 70, c'est-à-dire à la diffusion de cours crédités provenant d'établissements publics d'enseignement. Le contexte actuel et l'évolution des besoins en éducation font en sorte qu'aujourd'hui le téléenseignement n'est plus en mesure d'assurer à lui seul le développement d'une chaîne dédiée à l'éducation formelle, même si celui-ci demeure un vecteur intéressant à exploiter. Ses activités de programmation doivent au contraire être plus étendues et miser plus largement sur le savoir et la vie intellectuelle avec tout ce que cela comporte de dynamisme. Le plan de revitalisation élaboré l'an dernier a permis de dégager les trois grands axes qui devraient guider aujourd'hui le positionnement d'une télévision oeuvrant dans le domaine de l'éducation formelle.

- *Un lieu de promotion, de partage des connaissances, de réflexion et de débats*
 - *Diffusion et partage de connaissances (résultats de recherches, vulgarisation de connaissances, découvertes scientifiques, portraits de chercheurs ou de scientifiques, etc.);*
 - *Regard critique et réflexions sur différentes questions sociales, politiques ou scientifiques qui touchent les groupes, les individus et les organisations;*
 - *Informations sur des activités scientifiques, artistiques, prix scientifiques et littéraires ou tout autre événement se déroulant dans les établissements d'enseignement postsecondaire.*
- *Un vecteur de téléenseignement*
 - *Le téléenseignement demeure un vecteur intéressant à exploiter par le médium télévisuel. Que ce soit par la diffusion de cours crédités ou par la diffusion de segments de cours qui seraient complétés par d'autres moyens de communication, il devient possible pour de nombreux étudiants ou adultes de suivre des cours sans avoir à se déplacer vers une salle de classe. Plusieurs établissements d'enseignement universitaires ont en effet souligné leur intérêt à poursuivre l'enseignement télévisé sur les ondes.*
- *Un lieu de jonction et d'intégration Web/TV (Canal Savoir, p. 13-15)*

On comprendra que le groupe ait dû poursuivre ses réflexions au-delà de ce qu'il a constaté lors de la consultation publique sur cette question. Télé-Québec devrait-elle s'associer à une deuxième chaîne vouée à l'enseignement post-secondaire, chaîne qui, actuellement, paraît tentée de réduire cet enseignement pour des raisons financières et, peut-être même, parce qu'elle se demande s'il est opportun de limiter ce médium télévisuel à cette seule fin ?

Cette question était d'autant plus importante à étudier que la réponse à lui donner aurait une incidence certaine sur plusieurs autres aspects analysés par le groupe, qu'il s'agisse de production, de programmation et de diffusion à Télé-Québec, ou de son financement et de sa gestion interne.

1.3 La mission culturelle

1.3.1 Faits saillants

De loin, la dimension régionale a tenu le haut du pavé sous le thème de la mission culturelle. Dans un premier temps, toutefois, il convient de souligner quelques tendances générales sur d'autres aspects de la mission culturelle de Télé-Québec à propos desquels le groupe espérait obtenir des opinions.

Ainsi, il est ressorti des consultations publiques une tendance nette à vouloir que Télé-Québec conserve une vision assez large de sa mission culturelle, vision qui ne devrait pas être recentrée uniquement sur les arts ou sur une vision trop pointue de la culture. D'ailleurs, les faits saillants relatés sous le quatrième thème de ce document, la programmation de Télé-Québec, reflètent aussi cette tendance exprimée ainsi, par exemple, par l'ADISQ :

(...) l'ADISQ souhaite que Télé-Québec demeure une télévision généraliste vouée à l'éducation et la culture générale en offrant une programmation diversifiée qui cherche résolument à rejoindre un grand public. (...) Certes, la vision culturelle que doit adopter Télé-Québec devrait être assez large pour attirer le grand public et ne pas se cantonner dans une vision étroite centrée sur les arts qui ne ciblent qu'une petite minorité des contribuables. (Association québécoise de l'industrie du disque, du spectacle et de la vidéo (ADISQ), p. 4)

Certains intervenants ont souligné la performance de Télé-Québec en cette matière en insistant sur la singularité avec laquelle elle s'en acquitte en comparaison de ce qui est offert par d'autres chaînes de télévision, notamment à l'égard de la relève.

(...) la télévision commerciale choisit ses « vedettes » quand elle ne les crée pas elle-même, en fonction de potentiel commercial et de « critères esthétiques » pour ne pas dire « cosmétiques » bien arrêtés. Il ne reste que bien peu de place à ceux et celles qui créent différemment, ne serait-ce que légèrement en marge des circuits commerciaux. Dès lors, où peut-on retrouver à l'écran ce qui se fait de nouveau ou de différent en chanson et musique émergente, mais aussi en danse, en musique classique, en théâtre ? Nous croyons que la télévision d'État doit également assumer un rôle à ce niveau. Non pas qu'elle doive porter à elle seule ce flambeau, mais nous croyons qu'elle doit faire une place aux artistes en émergence par le biais d'émissions culturelles généralistes de qualité (Bel et Bum, Les choix de Sophie, etc.). À notre humble avis, Télé-Québec devrait préserver ce rôle de tremplin pour une partie de cette relève québécoise qui s'investit dans la production artistique. En ce sens, Télé-Québec est un soutien important aux créateurs et aux diffuseurs de spectacles du Québec. Nous espérons que cette partie de sa mission sera préservée, voire bonifiée. (SPECT'ART, p. 4)

La dépendance de plus en plus grande des télédiffuseurs conventionnels à l'endroit des revenus publicitaires les incite souvent à viser, en toute circonstance, le plus large public possible. Cette dépendance les contraint à délaisser les émissions culturelles – qu'il s'agisse de grands documentaires, de longs métrages moins commerciaux et autres dramatiques uniques, d'émissions consacrées aux arts de la scène, voire d'émissions pour enfants. Dans ce contexte, la réaffirmation de la mission culturelle de Télé-Québec est une nécessité. La télévision constitue un relais indispensable à l'affirmation et au rayonnement de la culture québécoise. Un relais grâce auquel nombre d'activités et de pratiques culturelles sont rendues accessibles à de vastes publics. (APFTQ, p. 12)

Des intervenants ont aussi abordé la question de la représentation des communautés culturelles à l'écran de Télé-Québec. On a très généralement avancé un manque de ce côté, certes pas unique à Télé-Québec, mais peut-être plus important chez elle puisqu'elle a des responsabilités particulières à cet égard comme télévision publique ayant le mandat de refléter l'identité québécoise, certains allant même jusqu'à invoquer la position du gouvernement en matière de diversité culturelle pour appuyer leurs positions.

Le Québec a toujours été une terre d'accueil où vivent des représentants de nombreuses communautés culturelles. Celles-ci enrichissent et nourrissent la culture et l'identité québécoises. (...) En ce sens, Télé-Québec doit tout mettre en oeuvre pour refléter et représenter au mieux cette réalité incontournable. Télé-Québec doit tirer profit du fait de son mandat public pour refléter cette richesse culturelle trop souvent oubliée par les autres médias de masse québécois. (DOC Canada, p. 4)

« Le Québec se distingue par ses institutions, sa culture et sa langue. ... Le Québec est également une société inclusive, ouverte sur le monde, ayant réussi à intégrer les multiples apports des autres cultures déjà ici présentes. Les nations autochtones, dont la présence sur le territoire est la plus ancienne, ont su conserver leur culture originelle. ... Les québécois d'expression anglaise ont construit eux aussi une culture originale, enrichie de leur contact séculaire avec les francophones. Les communautés culturelles, ... ont apporté avec elles des richesses uniques, Le respect de la diversité culturelle, que le Québec défend à l'échelle internationale, commence au Québec même.» (Gouvernement du Québec, *Briller parmi les meilleurs*, 2004, p. 11) *Nous partageons cette vision du gouvernement et nous croyons que Télé-Québec devrait placer la mission culturelle, et sa diversité, en priorité et qu'elle devrait conséquemment avoir les moyens nécessaires pour en faire la promotion, la diffusion et participer à son évolution. (CKRL, p.6)*

Des suggestions ont été faites pour mieux rendre compte de la diversité ethnoculturelle du Québec à l'écran de Télé-Québec, mais aussi, derrière l'écran, au sein même de la Société.

(...) Télé-Québec pourrait exploiter davantage les communautés culturelles dans sa programmation en faisant appel à des personnes bien intégrées à la société québécoise dans des émissions de découverte ou d'interprétation du Québec et du monde. Cette approche favoriserait un arrimage plus étroit entre les Québécois dits de souche et ceux d'origine ethnique différente, les premiers bénéficiant de la culture des derniers déjà bien intégrés à la manière québécoise. (M. Laval Gagnon, p. 7)

Les émissions jeunesse, les dramatiques, les affaires publiques, les documentaires, les variétés sont des véhicules privilégiés pour donner leur place aux communautés culturelles qui composent notre tissu social et en assurer la présence dans la programmation. De même, il faut s'efforcer de recruter des artisans et des artisans issus de ces communautés, gage supplémentaire que la programmation leur accordera une place à l'écran. (CSN/FNC/SGETQ, p. 16)

Cela étant dit, il faut maintenant faire état des interventions, aussi nombreuses que détaillées, qui ont été faites à l'égard de la dimension régionale de la mission culturelle de Télé-Québec. D'entrée de jeu, si tous ne sont pas nécessairement satisfaits de la façon dont la Société tient compte de cette dimension, tous ont souligné l'importance de la placer au centre de cette mission de Télé-Québec pour les années à venir, plusieurs y voyant même la pierre d'assise sur laquelle la Société doit prendre pied pour assurer son avenir. Il convient de donner quelques exemples de l'importance accordée à la dimension régionale de la mission culturelle de Télé-Québec par différents intervenants.

Pour une télévision nationale et publique comme Télé-Québec, la présence régionale est indispensable. La chaîne doit non seulement demeurer en région mais s'assurer que la production d'émissions qui en proviennent augmente pour contrecarrer le quasi-monopole des chaînes et des producteurs privés montréalais sur la production télévisuelle au Québec (...). Ces productions doivent aussi exprimer le plus fidèlement la réalité de la vie hors des grands centres, afin que la société québécoise dans son ensemble puisse observer les difficultés et les avantages de la vie de chacune de nos régions. (CSN/FNC/SGETQ, p. 15-16)

C'est par la régionalisation qu'elle le deviendra, qu'elle prouvera sa nécessité. Actuellement, aucune télévision, aucun réseau spécialisé ou généraliste, ne remplit ce mandat : faire connaître le Québec aux Québécois, exploiter les forces des gens dans les régions, parler de culture régionale, briser l'isolement de ceux qui « habitent loin », répercuter les régions l'une à l'autre, montrer le Québec des ressources, le Québec de l'inédit. Télé-Québec devrait tout mettre en œuvre pour permettre l'expression de cette diversité, de ce bien commun. (Département d'information et de communication, Université Laval, p. 3)

La mission de Télé-Québec de donner voix aux régions et de refléter les réalités régionales est fondamentale. Elle l'est d'autant plus que c'est aujourd'hui le seul diffuseur à se donner véritablement cette mission et à pouvoir l'exercer avec une certaine ampleur. (APFTQ, p. 13)

Par l'importance de sa mission régionale, il nous apparaît que Télé-Québec peut constituer un outil privilégié de régionalisation qui s'inscrit dans les grands enjeux actuels liés à la politique régionale du gouvernement. Il est primordial de faire en sorte que Télé-Québec soit un véritable levier pour mettre en valeur les régions du Québec et la capitale. La société québécoise a besoin de Télé-Québec pour faire rayonner les régions, notamment sur le plan artistique et culturel. (...)

Télé-Québec est dotée d'une mission régionale unique qu'il importe plus que jamais de réaliser avec l'appui de ressources adéquates.

- *Nous croyons qu'en exploitant à sa juste mesure sa dimension régionale, Télé-Québec pourra mieux rejoindre et intéresser le public québécois qui s'y reconnaîtra davantage et renforcer ainsi son enracinement dans la société québécoise, sur l'ensemble de son territoire.*
- *De par sa mission culturelle et régionale, il est essentiel que Télé-Québec soit davantage collée aux réalités artistiques et culturelles des régions du Québec que ne le sont les autres télévisions offertes aux Québécois et Québécoises. (Conseil de la culture des régions de Québec et de Chaudière - Appalaches, p. 3)*

Certains ont même mis en évidence la concordance entre le mandat régional de Télé-Québec et le plan d'action gouvernemental concernant l'autonomie et le développement des régions.

*L'autre élément du plan d'action gouvernemental que nous voulons soulever est celui de l'autonomie et du développement des régions. « Les régions ont des atouts et un potentiel de développement dont il faut accentuer la mise en valeur. Pour ce faire, le gouvernement est convaincu que les régions doivent jouir d'une plus grande autonomie et d'une plus large liberté d'action » (Gouvernement du Québec, *Briller parmi les meilleurs*, 2004, p. 139) Il ne s'agit pas ici de faire un débat sur la décentralisation ou la déconcentration, nous voulons simplement mettre en lumière l'importance qu'accorde le gouvernement aux régions et à leur développement. Cette importance a été renouvelée dernièrement par le premier ministre au sortir du Congrès 2004 de la Fédération québécoise des municipalités : «...j'ai l'intime conviction que le développement des régions du Québec ne peut pas venir de l'extérieur... être fier d'être Québécois, c'est se sentir responsable des réussites du Québec. C'est de sentir, où qu'on soit au Québec, qu'on peut faire une différence, qu'on peut mettre sa brique dans la construction du Québec du 21^e siècle. » (Allocution du premier ministre du Québec au Congrès 2004 de la Fédération québécoise des municipalités, Québec, 29 septembre 2004, p. 2) Voilà un nouveau défi à relever pour Télé-Québec, contribuer à la mise en valeur des régions, par et avec les régions. (CKRL, p. 7)*

Si les attentes envers Télé-Québec sont grandes à l'égard des régions, l'évaluation des uns et des autres quant à l'accomplissement de ce mandat par la Société, ces dernières années, semble décevante. S'il s'en trouve pour se satisfaire de ce que Télé-Québec a fait...

À titre de diffuseur de spectacles, nous sommes des utilisateurs réguliers des capsules Culture éclair. Cette formule, unique à Télé-Québec, permet à plusieurs diffuseurs de profiter de cette promotion gratuite dans le cadre de tournées provinciales ou régionales de spectacles. Nous avons également un partenariat avec le bureau régional, axé essentiellement sur la promotion des spectacles en théâtre pour les adultes, que nous apprécions grandement. Pour nous, ces « petits gestes » sont des éléments intégrés à nos stratégies promotionnelles et rejoignent une partie de nos clientèles potentielles sensibles à la culture. En ce sens, nous souhaitons grandement que Télé-Québec poursuive le soutien qu'elle accorde aux créateurs des régions et à ceux qui s'y sont donné pour mission la promotion et la diffusion des arts et de la culture sous toutes ses formes. (SPECT'ART, p. 5)

... d'autres sont beaucoup plus critiques.

(...), 97 % de la production télévisuelle était en 2002 produite par Montréal, laissant une portion insignifiante aux régions. (Syndicat des employés en radio-télédiffusion de TéléQuébec (SERT), p. 6)

En général, Télé-Québec aura déçu, choqué même, ses auditoires et ses leaders d'opinion dans la région de l'Abitibi-Témiscamingue pendant toutes ces années. En effet, Télé-Québec a souvent affiché ses intentions et ses couleurs en installant des bureaux dans quelques régions, en tournant des segments d'émissions ou des capsules. Cependant, les gens des régions comme la nôtre, notamment les créateurs s'attendaient à plus, à une présence plus significative dans la grille horaire. Nous sommes restés sur notre appétit, trop poliment, la plupart du temps. (Conférence régionale des élus de l'Abitibi - Témiscamingue, p. 2)

Toutefois, la performance de Télé-Québec est plus faible dans le reflet des régions. Plus de 7 millions \$ sont investis dans les régions, ce qui représente 9 % du budget de Télé-Québec. Le maintien des émetteurs régionaux est-il le seul moyen de rendre la télévision accessible à l'ensemble de la population ? Combien d'argent reste-t-il pour la programmation ? Il faudra trouver des moyens afin de s'assurer que la grande part des montants voués aux régions soit dirigée vers la programmation régionale. (UDA, p.6-7)

Tout compte fait, que ce soit sur le plan du rayonnement des régions du Québec ou plus particulièrement de sa capitale nationale, il nous apparaît que les intentions manifestées par Télé-Québec en regard de sa mission culturelle régionale ne se sont pas concrétisées pleinement et véritablement jusqu'à maintenant. Il faut en effet constater que le choix posé par Télé-Québec dans l'affectation de ses ressources ne traduit pas une priorité véritable et sentie donnée à son intervention régionale. (Conseil de la culture des régions de Québec et de Chaudière - Appalaches, p. 5)

Une bonne partie des critiques a porté sur les bureaux régionaux de Télé-Québec ou, plus exactement, sur le rôle dévolu à ces bureaux et sur les ressources qu'on leur consent.

Refléter la vie, les préoccupations des régions, faire écho à leurs réalités s'inscrit tout à fait dans le mandat d'une télévision publique. Mais l'ampleur de la présence régionale est surtout affaire de ressources. Il nous apparaît cependant plus important que cette présence s'affirme en termes de contenu et de programmation qu'en termes de logistique. (SARTEC, p. 5)

Pour assumer pleinement un tel mandat, Télé-Québec doit accorder plus de ressources aux bureaux régionaux, notamment des budgets pour la production en région car ceux-ci ont radicalement fondu au fil des ans. (CKRL, p. 8)

Actuellement, une large place est faite aux relations avec le milieu par le biais des bureaux régionaux. Ce sont les coordonnateurs des bureaux qui assument cette dimension dans la présence régionale. Ce ne sont pas des initiatives de programmation; ça ne se concrétise généralement pas en termes d'émission. Cette démarche d'aide et de prospection du milieu est certes intéressante mais c'est avant tout par ses programmes qu'une télévision fait sa marque, occupe un

créneau, devient essentielle. Télé-Québec devrait donc avant tout faire de la télévision. (Département d'information et de communication, Université Laval, p. 5)

Les bureaux régionaux sont trop souvent traités comme des créatures excentriques et secondaires, voire externes et inutiles à l'entreprise. Les cadres, professionnels, artisans du siège social et producteurs privés prennent trop souvent des décisions et des initiatives qui ont un impact direct en région sans s'enquérir ou mettre à contribution les ressources en région. L'impact institutionnel en termes de lourdeur, d'incohérence et d'improductivité est énorme. (M. Laval Gagnon, p. 6-7)

D'aucuns ont même carrément demandé la fermeture de ces bureaux :

(...) nous pensons qu'il y a lieu de fermer carrément les bureaux régionaux. On constate (...) que le volet régional qui devrait refléter les réalités vécues dans chacune des régions du Québec, n'obtient pas une véritable visibilité à l'écran. Pourtant c'est un montant de 7 millions de dollars du budget de Télé-Québec qui est consacré à sa présence régionale. Il y a lieu de se poser de sérieuses questions quant à la portée réelle de son intervention. Nous pensons qu'il est plus productif que les budgets consacrés à la présence régionale de Télé-Québec se dirigent vers la programmation plutôt qu'à la présence de coordonnateurs régionaux, qui n'ont aucune influence sur la programmation régionale de Télé-Québec, et du personnel en région avec tous ses coûts afférents. (APFTQ, p. 13-14)

Pour remplacer les bureaux régionaux ou, dans d'autres cas, pour renforcer ceux-ci dans une structure à revoir, plusieurs ont parlé du besoin de créer une sorte de « Direction des régions » à Télé-Québec, de façon à mieux « asseoir » la dimension régionale du mandat de la Société.

La création d'une direction générale des régions avec mandat d'articuler avec le milieu une programmation régionale forte, diversifiée et pertinente. (Département d'information et de communication, Université Laval, p. 6)

En lieu et place des bureaux régionaux, nous proposons la création d'une Direction des régions située à Montréal ou à Québec, au coeur de la direction et du processus décisionnel et administratif de Télé-Québec. (...) Cette nouvelle direction munie d'un mandat fort et imputable s'assurerait de la présence régionale à l'intérieur de la grille de programmation de Télé-Québec. Il est impérieux que les budgets actuellement dévolus à la présence régionale de Télé-Québec soient déplacés vers cette Direction des régions. (APFTQ, p. 13-14)

Nous proposons d'entrée de jeu la création d'une véritable structure vouée aux régions au sein de Télé-Québec. Cette division des régions aurait comme mandat de bonifier l'offre de programmation en misant sur les producteurs régionaux. Son mandat pourrait couvrir de nombreux aspects. Essentiellement, elle devrait voir à la réception, l'analyse et le suivi des projets soumis par les producteurs. Plus encore, ses représentants devraient assumer un rôle moteur dans la recherche de projets et l'éclosion de nouveaux talents. La division région constitue l'interface efficace entre la direction des programmes de Télé-Québec et les producteurs régionaux. (Productions Vic Pelletier, p. 13)

Pour optimiser l'impact sur le territoire, accroître et rendre pertinente la présence des régions à l'écran et sur les nouveaux médias, la Société doit mieux arrimer le service de coordination régionale (une direction serait plus efficace) et les bureaux régionaux au système et au processus de programmation et de production. Le service de coordination régionale (dont les bureaux régionaux) doit être organiquement rattaché au processus de programmation et de production. Les actions de production et de communications des bureaux régionaux doivent être le prolongement des actions de programmation et des stratégies de communication, pour qu'elles aient un impact direct et maximal à l'écran (...). (M. Laval Gagnon, p. 6-7)

Si tous veulent que les régions se retrouvent à l'écran, encore faut-il se demander sous quelle forme ? En effet, il est intéressant de constater que les consultations publiques ont fait ressortir des divergences d'opinions ou ambiguïtés sur cette question. Sans entrer dans le détail, certains ont fait valoir que les régions devraient explicitement être présentées à l'écran de Télé-Québec, autrement dit qu'une émission régionale devrait clairement refléter, décrire ou évoquer telle ou telle région. D'autres ont semblé craindre à cet égard un traitement folklorique, des régions risquant de se voir affubler de tous les stéréotypes. On a aussi dit qu'il faudrait comprendre que les régions peuvent produire des émissions sur autre chose qu'elles-mêmes, sur des sujets qui, tout en reflétant une réalité régionale, peuvent aussi avoir une portée nationale, sinon universelle. Plusieurs ont aussi insisté sur le fait que les productions « montréalaises » à contenu régional ne sont pas nécessairement les meilleures pour atteindre l'objectif du « reflet régional ».

Pour clore la question régionale, il est intéressant de citer deux extraits du mémoire du Conseil de la culture des régions de Québec et de Chaudière – Appalaches sur la façon dont Télé-Québec pourrait s'acquitter de son mandat régional tout en s'assurant de remplir d'autres obligations inhérentes à sa mission culturelle, notamment à l'égard des arts et de la relève. Ces extraits étaient aussi présents dans les mémoires remis au groupe de travail par d'autres conseils régionaux de la culture, plus d'une dizaine au total.

(...) il nous apparaît que la programmation de la télévision publique québécoise doit faire une plus large place à la couverture de l'activité artistique et culturelle des différentes régions. Cette vitrine des arts et de la culture devrait, à notre évaluation, englober les événements culturels importants mais également un plus large éventail d'activités artistiques et culturelles, et permettre davantage également la mise en valeur des créateurs et artistes oeuvrant dans les différentes régions. (Conseil de la culture des régions de Québec et de Chaudière - Appalaches, p. 3)

Dans cette perspective, il est impératif que, dans l'exercice de révision de ses modes de gestion, Télé-Québec affirme une volonté ferme et donne priorité à son intervention régionale, priorité qui se traduise dans les ressources qui y sont affectées et dans la part du budget de Télé-Québec qui est consacrée à cette dimension régionale. Nous considérons également important que Télé-Québec établisse dans ses plans d'action, des objectifs clairs et quantifiés pour la réalisation de sa mission régionale, notamment en regard de la production régionale et de la couverture de l'activité culturelle régionale. Il est essentiel par ailleurs que Télé-Québec élabore et applique des moyens précis de mesurer périodiquement l'atteinte de ces objectifs. (Conseil de la culture des régions de Québec et de Chaudière - Appalaches, p. 6)

1.3.2 Réactions du groupe

Le groupe de travail a pris note du fait que la grande majorité des intervenants souhaite que Télé-Québec ne limite pas sa mission culturelle à une interprétation trop restreinte de la culture. Non seulement la mission culturelle doit-elle tenir compte des dimensions régionales et ethnoculturelles du Québec, mais à l'égard des arts, elle doit se garder d'être trop élitiste, ce qui n'exclut pas de viser la qualité. Le groupe a aussi noté que nombreux sont les intervenants qui pensent que seule Télé-Québec peut et doit aborder la culture en mettant l'accent sur la relève et les formules novatrices, loin du vedettariat et du déjà vu. Qui plus est, il a également constaté que Télé-Québec ferait d'une pierre deux coups en couvrant davantage les événements culturels et artistiques qui se déroulent en régions.

Par ailleurs, le groupe a compris qu'un grand nombre d'intervenants pensent que Télé-Québec, plus que toute autre télévision au Québec, doit se donner pour objectif de prendre en compte, tant dans son organisation que dans sa programmation, la diversité ethnoculturelle du Québec. Il a été constaté que l'identité québécoise, que Télé-Québec a pour mandat de promouvoir, ne pouvait plus être comprise comme étant formée de composantes homogènes. Le groupe a senti que des recommandations respectant cette réalité, dans son rapport, seraient les bienvenues.

En ce qui a trait à la question des régions à Télé-Québec, le groupe a fait plusieurs constats. D'une part, il lui est apparu très clairement que les attentes vis-à-vis de Télé-Québec étaient nombreuses et que si tous s'accordent pour dire que seule la Société peut aujourd'hui jouer un rôle significatif comme télévision de masse à l'égard des régions, son bilan passé en la matière, d'autre part, laisse grandement à désirer.

Le groupe a constaté, même chez ceux qui se sont dits fortement déçus de Télé-Québec sur ce point, que personne ne s'attendait à des solutions miracles. Il a été particulièrement impressionné, par exemple, par la lucidité affichée par la Conférence régionale des élus de l'Abitibi-Témiscamingue quand celle-ci a avancé les propos suivants :

Nous avouons qu'il est difficile de s'entendre sur la formule idéale. D'abord, nous admettons que les éléments qui animent l'actualité d'une région, qu'ils soient à caractère informatif ou d'intérêt artistique intéressent peu les urbains et même la majorité des téléspectateurs d'autres régions, à moins que la façon de nommer les choses ou de les traiter soit particulièrement stimulante. (Conférence régionale des élus de l'Abitibi - Témiscamingue, p. 2)

En bref, nous cherchons et espérons une formule qui permette aux gens de chez-nous de saisir leur culture, leur identité régionale, leurs raisons à eux d'occuper avec conviction leur territoire. Et, comme mentionné précédemment, il est fort possible que ça n'intéresse qu'eux; alors détachons nous, une fois semaine, chaque région, pour s'intéresser à nous-mêmes, en caucus, quitte à présenter la plus intrigante des régions à l'ensemble du réseau, une fois semaine. (Conférence régionale des élus de l'Abitibi - Témiscamingue, p. 3)

Si le groupe, d'entrée de jeu, souligne que les détachements régionaux ne sont ni possibles, ni souhaitables, l'expérience ayant déjà été tentée et s'étant montrée terriblement coûteuse pour bien peu de résultats, il croit qu'à défaut de faire des émissions régionales d'intérêt purement local, Télé-Québec pourrait satisfaire à la demande à cet égard en s'assurant que des productions régionales ou à contenu régional, le cas échéant, puissent avoir un intérêt national, même lorsque les connotations régionales y sont fortes. Il s'agit-là de l'idéal à rechercher selon le groupe. Encore faut-il trouver la meilleure organisation et la meilleure structure possibles pour y parvenir. Là-dessus, le groupe n'a pu que constater bien des ratés et des insatisfactions à l'égard de la structure actuelle.

Il a été suffisamment répété, lors des consultations, que les bureaux régionaux avaient peu d'impact sur ce qui est porté à l'écran de Télé-Québec pour que le groupe n'en tienne pas compte dans sa réflexion. Faut-il les renforcer ? Les fermer ? Les remodeler en fonction d'une nouvelle structure au sein de Télé-Québec ? Faut-il, si on établit une nouvelle structure régionale, avec des bureaux, maintenir l'approche plutôt « technocratique » qui avait inspiré la structure actuelle, où tous les bureaux régionaux devaient nécessairement posséder la même conformation, comme si les besoins étaient partout identiques, ou tenter autre chose comme le suggère une intervention faite par CKRL lors des consultations publiques :

L'asymétrie, (...) se constate aussi dans les régions du Québec, le premier ministre y faisait référence lors du Congrès de la fédération des municipalités. «Le respect des différences régionales. L'ère du mur à mur était une négation des différences régionales. On entre dans l'ère du sur mesure qui est une valorisation des différences régionales.» (Allocution du premier ministre du Québec au Congrès 2004 de la Fédération québécoise des municipalités, Québec, 29 septembre 2004, p. 4) (CKRL, p. 8)

Ce sont ces questions auxquelles le groupe a dû réfléchir avec toutes les informations recueillies lors des consultations publiques, et aussi privées, qu'il a tenues.

2. Les activités et les processus d'affaires de Télé-Québec

Une part importante du mandat confié au groupe de travail consistait à s'assurer de l'adéquation entre les activités de Télé-Québec et ses missions et à s'assurer aussi que les premières sont menées de la façon la plus efficace possible pour réaliser les secondes. C'est pourquoi le groupe, lors des consultations publiques, a souhaité recueillir des opinions et des commentaires sur les activités de production, de programmation et de diffusion de Télé-Québec, ainsi que sur ses activités hors programmation.

2.1 La production

2.1.1 Faits saillants

Les avantages et les inconvénients liés à la production interne à Télé-Québec et au recours à la production externe ont beaucoup retenu l'attention. L'apport des bureaux régionaux de Télé-Québec à la programmation de la Société a aussi été examiné.

Les consultations publiques auront été l'occasion, pour certains intervenants, de faire valoir l'importance de garder à Télé-Québec sa capacité de production propre. À cet égard, on a invoqué différentes raisons : conserver une certaine souplesse à Télé-Québec face aux aléas des règles qui gouvernent les fonds d'aide à la production, permettre un meilleur contrôle des coûts de production et conserver un contrôle éditorial sur le contenu des émissions, notamment les émissions d'affaires publiques ou d'information générale, préserver une expertise en production à l'intérieur de la Société, permettre à Télé-Québec de conserver des droits sur ses productions et de pouvoir en tirer des revenus, etc. On se doit de présenter quelques exemples à titre indicatif.

Il nous apparaît cependant approprié de maintenir la production à l'interne. (...) La tendance à la privatisation est toutefois trop prononcée pour être remise en question, mais, dans le contexte où la Société est de plus en plus sujette aux aléas des règles d'attribution des divers fonds, lui enlever toute capacité de production n'est pas nécessairement souhaitable. (SARTEC, p. 5)

Cela dit, le maintien d'une structure de production interne est la seule chance de survie de Télé-Québec. Avec un financement adéquat et stable, Télé-Québec pourra conserver le contrôle des coûts des émissions et mieux planifier sa production à travers toute l'année, et ce, sans avoir à se conformer à des règles dictées par les différents bailleurs de fonds. (...) D'ailleurs, si l'on regarde la tendance de l'effet levier, il est passé en 1995 à environ 3 pour 1 et maintenant les retombées de ce financement artificiel oscillent autour de 2 pour 1. Avec le désengagement du niveau fédéral à prévoir, il est clair qu'un retour à la production interne sera certainement une décision audacieuse, innovatrice et rentable dans le courant idéologique actuel. (SERT, p. 7)

Assurer un quota minimum de production interne à Télé-Québec est nécessaire et même vital pour plusieurs raisons :

- Le fait de garder la production à l'interne permet la transmission du savoir. (...)*
- En général, les producteurs privés doivent embaucher un plus grand nombre de techniciens de l'APVQ (Association des professionnel-le-s de la vidéo du Québec) en comparaison du nombre de techniciens nécessaires pour un enregistrement. (...)*
- Lorsque Télé-Québec confie la production d'une émission à un producteur indépendant, malgré les coûts relativement élevés de l'achat de licence, elle n'est plus propriétaire de l'émission donc, du matériel de tournage, des archives, des sites Internet et, dans certains cas, des produits dérivés. (...)*
- La raison la plus convaincante est celle du coût de certains types d'émissions. Pour les dramatiques et les émissions jeunesse, entre autres, les producteurs privés ont accès à plusieurs partenaires financiers comme le Fonds Canadien de Télévision, Téléfilm Canada et la Sodec, contrairement aux diffuseurs. (...) En contrepartie, quand il s'agit de magazines, seuls les crédits d'impôts sont applicables. Les crédits d'impôts sont d'environ 15 % au niveau provincial et 6 % au niveau fédéral. Généralement, la somme des dépenses de la « part producteur » et de ses frais d'administration équivaut au financement extérieur qu'il reçoit. Donc, au plan strictement financier, le magazine ne coûte pas nécessairement plus cher à produire à l'interne. (...)*
- Si nous pensons que les secteurs public et privé peuvent cohabiter, nous affirmons toutefois que le fait de maintenir une production interne est en quelque sorte la reconnaissance de la capacité d'une entreprise à assurer son bon fonctionnement et à développer SON IDENTITÉ. (AENSTQ, p. 4-5)*

(...), la CSQ considère qu'il faut mettre un frein à la privatisation de la production des émissions de Télé-Québec. (...) le gouvernement du Québec aurait tout intérêt à s'engager dans la négociation de nouvelles règles régissant le Fonds canadien de télévision et Téléfilm Canada. Cela permettrait à notre télévision publique d'avoir accès à un financement récurrent stable, d'établir une grille horaire autonome et de restaurer la production interne. Cela peut sembler utopique, mais c'est une question fondamentale. (CSQ, p. 9-10)

Nous croyons que cette production interne relancée devrait être principalement axée sur les émissions d'affaires publiques, d'analyse, de débats et à travers de multiples formules développées en fonction d'une démarche citoyenne. Les deux émissions actuellement produites par Télé-Québec prouvent que la société d'État du Québec est capable d'innover et de développer une voix propre dans ce domaine. Une émission d'affaires internationales fondée sur l'analyse et la mise en contexte, il n'en existe aucune sur les réseaux concurrents. Idem pour l'émission d'information pan-québécoise. Nous croyons que Télé-Québec a intérêt à affirmer et à développer sa personnalité en affaires publiques. (...) Nos formules ont souvent été copiées, imitées et ont ainsi contribué de manière notable au développement de la télévision québécoise. (...) Il ne saurait cependant être question d'attribuer la production de ces émissions au secteur privé. Nous respectons et apprécions le travail que font les maisons collaborant actuellement

avec Télé-Québec. Mais il est important que Télé-Québec garde le contrôle éditorial de ses émissions d'affaires publiques. (ARRTQ, p. 8)

Il nous semble qu'une télévision publique, et c'est l'avis du Conseil mondial de la radiotélévision publique, doit produire la majorité de ses émissions. (Département d'information et de communication, Université Laval, p. 10)

On a aussi indiqué que la tendance à recourir à la production externe, depuis quelques années, est telle, à Télé-Québec, que la sous-utilisation de sa propre capacité de production interne constitue aujourd'hui une forme de gaspillage. Pour les uns, ce gaspillage n'aurait pas lieu si on utilisait pleinement ces ressources.

Télé-Québec est le locateur de ses installations qui comprennent, entre autres, 3 studios. Le coût de location n'est pas en fonction de son utilisation car il est fixe. Donc, plus nous produisons, moins cela coûte cher par production. Il en est de même avec le personnel technique. Une meilleure organisation et une planification plus serrée permettront d'avoir une plus grande productivité des équipes de production studio. Donc, là encore, plus on produit, moins ça coûte cher ! (SERT, p. 7)

D'après la liste détaillée des productions compilées par la maison pour la saison 2004-2005, seulement 51 heures d'émissions sont produites entièrement à l'interne. Environ 350 heures sont fournies par les maisons qui co-produisent avec Télé-Québec. Sur environ 90 productions, qui vont de quelques minutes jusqu'à 1h30 de durée, on n'en réserve que 9 à l'interne. À toutes fins pratiques, il ne reste que 2 productions notables en terme de volume ; 26 demi-heures de Méchant contraste ! et 26 heures de Points chauds. L'une faite sur l'ensemble du territoire québécois et l'autre à Montréal. Constat plus qu'inquiétant : pour la saison 2003-2004, nous avons réalisé plus de 100 heures à l'interne. Cette année, nous encaissons une chute de 50 %. (...) Les réalisateurs croient que l'on peut produire au moins 100 heures à l'interne; et davantage si nous réalisons des émissions quotidiennes. Il n'y a pas d'incompatibilité entre le volume et la qualité. C'est selon les mandats et les formes. Et c'est dans les périodes moins occupées que nous pouvons produire des émissions utiles. C'est aussi dans ces espaces que nous pourrions développer des émissions témoins, la recherche de formules nouvelles. Pour pas beaucoup de sous, nous pourrions offrir des émissions très pertinentes. (ARRTQ, p. 1-2)

Il faut dire que cette sous-utilisation de la production interne et, par voie de conséquence, le recours plus prononcé à la production externe s'explique par la dynamique engendrée par l'existence des différents fonds d'aide à la production. Ainsi, par exemple, certains intervenants ont avancé que si la part des émissions d'affaires publiques a semblé diminuer à Télé-Québec ces dernières années, c'est justement parce que ce genre d'émissions n'est pas admissible aux fonds d'aide, ce qui les rend moins intéressants quant à la plus-value qu'on peut aller chercher à leur égard en terme de financement. Si certains se sont prononcés en faveur du maintien, voire même du développement de la production interne à Télé-Québec pour la prémunir des aléas liés aux règles applicables aux fonds d'aide, plusieurs ont reconnu que l'accès à ces fonds constitue un avantage qu'on peut difficilement ignorer, certains allant même jusqu'à suggérer que Télé-Québec puisse avoir accès directement à ces fonds.

Aujourd'hui, Télé-Québec ne saurait exister sans les programmes d'appui à la production, sans les sources de financement extérieur comme Téléfilm Canada, comme la SODEC, comme les programmes de crédit d'impôt à la production : 30 % de son budget est dévolu aux programmes et 80 % de sa production est assumée par des producteurs privés, la seule porte donnant accès à Téléfilm et autres. Les sources de financement ont des critères bien définis qui influencent fortement le contenu programme des télévisions, d'où, d'une certaine façon, le vedettariat et le souci de la performance. (Département d'information et de communication, Université Laval, p. 4)

Télé-Québec doit recourir à des producteurs indépendants pour avoir accès à de nouveaux fonds publics (Téléfilm, Fonds canadien, Sodec) et être en mesure d'offrir une programmation originale et de qualité. Ce partenariat a été et continue d'être motivé par des règles strictes de bonne gestion des fonds publics et un contrôle constant quant au contenu de ces émissions. Nous croyons que la télévision publique doit avoir elle aussi accès à ces fonds. De plus, Télé-Québec ne fait pas affaire qu'avec les gros canons de l'industrie privée. Il fait aussi appel à une foule de petits producteurs dont beaucoup sont orientés dans le secteur du documentaire. De même, plusieurs sont installés en région. Un fort nombre de ces petits producteurs ne pourraient vivre, encore moins contempler la voie du développement, sans le soutien de la télévision publique québécoise. Télé-Québec, grâce aux effets de levier des participations des programmes gouvernementaux, ne paie en moyenne que 44 % des coûts totaux des émissions diffusées. Ainsi, selon la firme MCE Conseils, les 23 millions \$ d'achats de production externe génèrent 52 millions \$ de production externe. (CSN/FNC/SGETQ, p. 19)

Sur le plan financier, Télé-Québec n'a certes guère le choix de recourir à la production externe subventionnée par les fonds habituels de l'industrie (Fonds canadien de télévision, Crédits d'impôts, Téléfilms, etc.). (M. Laval Gagnon, p. 9)

Paradoxalement, certains ont plutôt soutenu que Télé-Québec ne devrait pas avoir accès à ces fonds, même indirectement, comme c'est le cas aujourd'hui quand elle recourt à la production indépendante.

Il faut reconnaître en effet que les fonds de soutien à la télévision sont sollicités par les producteurs privés pour des projets destinés tant à la télévision généraliste que spécialisée. Par conséquent, le recours par Télé-Québec aux divers fonds d'aide à la production contribue donc à réduire l'accès des autres diffuseurs généralistes et spécialisés de langue française à ces mécanismes de soutien, tout en encourageant le diffuseur public québécois à offrir une programmation davantage axée sur l'accroissement des auditoires et le rendement des émissions, ce qui correspond mieux au mandat des diffuseurs privés. L'ACR croit donc opportun de recommander au Groupe de travail et, par voie de conséquence à la ministre de la Culture et des communications du Québec, la mise en place de balises qui imposeraient des limites à Télé-Québec en ce qui a trait à l'accès aux fonds de soutien à la production. Une telle mesure contribuerait à assurer un meilleur partage des ressources financières disponibles à l'ensemble des composantes du système francophone de télédiffusion et une plus grande équité à l'égard des diffuseurs privés de langue française, tant généralistes que spécialisés. (ACR, p. 4-5)

Enfin, pour certains, le nouvel environnement de la production télévisuelle, axé largement sur des fonds d'aide accessibles essentiellement aux producteurs indépendants, justifierait que l'on mette fin à la production interne à Télé-Québec, le maintien de ses capacités de production, sous-utilisées parce que non attrayantes dans ce contexte, étant encore une fois considéré comme une forme de gaspillage.

Dégager des sommes supplémentaires à la programmation en délestant Télé-Québec de ses infrastructures de production à Montréal et en région, par une vente au secteur privé. Si elle ne produit plus à l'interne, Télé-Québec n'aura plus besoin de studio de production. La vente de ces studios au secteur privé générerait des revenus directs et mettrait un terme aux obligations du gouvernement d'amortir ces immobilisations. Elle dégagerait aussi Télé-Québec et le gouvernement de l'obligation d'y consacrer de nouveaux investissements pour assurer le renouvellement des équipements obsolètes ou défectueux, leur mise à niveau numérique, le passage à la haute définition, etc. Bien sûr, l'arrêt de la production interne et le délestage des studios se traduiraient par une réduction des effectifs de Télé-Québec et de sa masse salariale. (APFTQ, p. 16)

Il s'agirait dès lors de confier toute la production à l'externe pour tirer profit des avantages qui y sont liés.

Optimiser les sommes consenties à la programmation en confiant la totalité de la production originale de Télé-Québec à la production indépendante (...) De plus, cette programmation de qualité conforme à sa mission, Télé-Québec l'obtient à bien meilleur coût que si elle la produisait à l'interne. En la confiant aux producteurs indépendants, cette programmation peut bénéficier des programmes d'aide financière et fiscale des gouvernements fédéral et québécois, de l'apport des producteurs eux-mêmes, des fonds privés et occasionnellement de l'apport de co-producteurs étrangers ou d'exportateurs. (APFTQ, p. 15)

Progressivement, une partie plus importante de la programmation (...) fut confiée aux producteurs privés, particulièrement depuis la dernière décennie. Nous croyons que cette formule est nécessairement la meilleure puisqu'elle permet d'une part, d'obtenir divers produits ayant chacun un traitement distinctif et que d'autre part, Télé-Québec s'identifie comme un partenaire de premier plan pour l'industrie de la production indépendante. (Chambre de commerce de Québec, p. 4)

Cette question de la production interne ou externe s'est aussi répercutée sur celle de la production régionale. Si ceux qui ont proposé de recourir uniquement à la production indépendante ont logiquement proposé que Télé-Québec se départisse de tous ses moyens de production en régions au profit des producteurs indépendants qui s'y trouvent, d'autres ont plutôt fait valoir que Télé-Québec a un rôle important à jouer comme pierre d'assise de la production régionale. Si certains ont répété que les bureaux régionaux de Télé-Québec ne jouent pas le rôle qu'ils devraient jouer actuellement à cet égard, d'autres ont insisté sur le fait qu'il fallait trouver une façon de le leur faire jouer à l'avenir.

Les bureaux régionaux devraient pouvoir être qualifiés de centres nationaux de production et de réalisation. La production en région a trop souvent été négligée, puis reconstruite, et encore oubliée. La philosophie des directions de programmes doit être claire et stable. Les ressources financières et humaines doivent venir avec une véritable volonté de produire davantage sur l'ensemble du territoire québécois. Il est bien difficile de conserver des talents en régions si nous n'installons pas un volume de production acceptable. En région comme à Montréal, il nous apparaît nécessaire de redéployer nos ressources en fonction de la réalisation des émissions. (ARRTO, p. 7)

Il est superflu de le répéter, mais nous insistons sur l'importance que la télévision publique fasse tous les efforts pour confier aux entreprises régionales des mandats de recherche, de scénarisation, de tournage, de montage pour produire des émissions de très courte durée comme d'autres émissions de type série. Cela assure la pérennité des boîtes de production régionales et la présence de créateurs sur les territoires du Québec lesquels peuvent rendre d'autres services à leur communauté. De plus, faire produire ailleurs un contenu d'intérêt ou d'inspiration régional risque de « décolorer » la facture culturelle ou le caractère identitaire. (Conférence régionale des élus de l'Abitibi - Témiscamingue, p. 4-5)

En ce qui concerne le retrait ou la diminution des capacités de production de la Société en région, il faut rejeter la tentation de confier à des producteurs indépendants la responsabilité entière de la production régionale. Cette hypothèse (...) rendrait extrêmement vulnérable le maintien, déjà fragile, des ressources de production de qualité dans les régions du Québec. En fait, les statistiques (financières et de production) qui montrent un écart défavorable entre le coût des équipements techniques en région et leur utilisation prouvent une sous-exploitation plutôt qu'une surabondance de moyens. (M. Laval Gagnon, p. 9-10)

Quelle serait la part de la production interne ou externe quand il s'agit des régions ? Certains tirent des leçons des réorganisations passées à Télé-Québec qui ont donné des résultats forts différents, l'une semblant favoriser l'émergence d'un bassin de production régionale et l'autre, la « montréalisation » du contenu régional.

En 1985, une coupure dans le budget de Radio-Québec a laissé beaucoup de personnes sans emploi en région. C'était la fin de la régionalisation. On assiste à une première vague de migration, vers les grands centres, de travailleurs régionaux. Pour amoindrir les impacts sur les travailleurs licenciés, il fut créé un créneau pour une émission qui amènerait une participation régionale. Plusieurs anciens travailleurs de Radio-Québec ont créé de petites compagnies privées de production dans chacune des régions du Québec. D'ailleurs, certaines existent toujours. Ce premier pas de partenariat public privé s'est fait dans un contexte où les normes de qualité étaient celles de Radio-Québec, donc il n'y a pas eu de frictions notables puisque tout le monde parlait le même langage et surtout tout le monde se connaissait bien. Cette période a été profitable pour tout le monde, puisqu'elle a permis de développer et de maintenir une expertise en région.

Puis, vient la crise de 1995, le passage de Radio-Québec vers Télé-Québec. C'est vraiment l'évènement charnière qui a fait basculer la balance vers la concentration induite de la production à Montréal. A partir de ce moment, le lobby des

compagnies privées montréalaises a pris tellement de place qu'il a marginalisé les petites compagnies régionales. Ce lobby montréalais s'est accaparé de tout ce qui est séries, y compris celles à caractère régional confinant les compagnies régionales aux documentaires d'auteur ou aux séries avec moins de volume. Conséquence : une deuxième migration de travailleurs régionaux qui a littéralement vidé les régions de leur expertise. Depuis, la qualité de la participation régionale s'est continuellement dégradée. Ghettoïsation du contenu régional. D'ailleurs, les compagnies montréalaises parlent beaucoup plus de contenu régional et non de production régionale, nuance qui a son poids. (SERT, p. 5)

2.1.2 Réactions du groupe

Le groupe a constaté de fortes divergences d'opinions sur la question des activités de production à Télé-Québec. Il a aussi noté, sans surprise, que ces opinions concordent, dans bien des cas, avec les intérêts légitimes et réels que défendent les uns et les autres. On ne s'attendait pas à ce que les artisans affectés à la production, à Télé-Québec, fassent la promotion de la production externe, pas plus qu'on ne s'attendait à ce que l'APFTQ, par exemple, demande un accroissement de la production interne à la Société. Mais ceci n'enlève rien à la nécessité d'évaluer froidement les arguments des uns et des autres.

Le groupe est satisfait de ce que les propos lus et entendus, en complexifiant sa réflexion, lui aient permis de faire certains constats et de mettre dans la balance divers arguments à considérer ou à rejeter. Par exemple, s'il a bien compris les aléas liés aux fonds d'aide à la production, il a aussi constaté que l'environnement actuel qui fait reposer une large part de la production télévisuelle sur ces fonds ne va pas changer et que sa réflexion ne saurait en faire abstraction. Là-dessus, le groupe rappelle que son mandat ne visait pas à revoir l'ensemble du cadre de fonctionnement de la télévision au Québec et au Canada, mais de voir comment Télé-Québec pouvait remplir son mandat à l'intérieur de ce cadre.

Pour le groupe, il ne fait aucun doute que l'existence de fonds d'aide à la production constitue la clé de voûte de la réflexion à mener à l'égard des questions de production à Télé-Québec. Les interventions entendues lors des audiences n'ont fait que l'en convaincre davantage. Certes, ces fonds ont leurs inconvénients, mais ils expliquent le recours de plus en plus fréquent à la production indépendante de la part de tous les diffuseurs au Québec et au Canada depuis les dix dernières années. Ainsi, dans son processus de réflexion, le groupe a dû analyser avec beaucoup d'attention le lien existant entre ces fonds et la production des émissions que Télé-Québec doit programmer pour remplir ses missions éducative et culturelle. Par exemple, le groupe a été particulièrement sensible à l'argument selon lequel certains genres d'émissions sur lesquels doit s'appuyer Télé-Québec pour remplir son mandat ne sont pas admissibles aux fonds d'aide. Cela l'a amené à se demander si de telles émissions seraient plus avantageusement produites à l'interne ou à l'externe.

Les consultations publiques ont aussi conduit le groupe à rejeter certains arguments qui lui sont apparus particulièrement faibles, par exemple, celui voulant que seul le fait de produire à l'interne pouvait permettre à Télé-Québec de garder son identité propre et de se distinguer des autres chaînes. En effet, il n'a pas trouvé cet argument convaincant d'autant plus que plusieurs, parmi ceux qui l'invoquaient, n'hésitaient pas en même temps à parler de l'excellence de la programmation de Télé-Québec et à souligner les nombreuses récompenses reçues, dont une grande partie s'adressaient pourtant à des émissions produites à l'externe.

Le groupe croit que la personnalité d'une chaîne reflète en premier lieu sa politique de programmation et que, dans la mesure où une chaîne comme Télé-Québec choisit et définit les paramètres de ce qu'elle veut comme production, on ne risque pas de se tromper sur son identité et de la confondre avec d'autres chaînes dont les politiques de programmation diffèrent clairement.

Par ailleurs, le groupe a remarqué que, bien que faisant l'objet de solutions différentes, pleine utilisation des capacités de production pour les uns et abandon de celles-ci pour les autres, une sous-utilisation des capacités de production interne à Télé-Québec est constatée par plusieurs intervenants, et tous y voient une forme de gaspillage.

Le groupe a noté le même problème au sujet des bureaux régionaux de Télé-Québec. Peu se sont montrés satisfaits de l'apport de ces bureaux en terme de production régionale. Beaucoup ont soutenu qu'ils pourraient faire davantage si on leur en donnait le mandat et les moyens, le dilemme demeurant pour le groupe : comment investir davantage dans ce qui est perçu comme inefficace et source de gaspillage ? Sans doute en réorganisant le tout différemment.

2.2 La programmation et la diffusion

2.2.1 Faits saillants

Existe-t-il des genres d'émissions qui s'inscrivent mieux que d'autres dans la programmation que Télé-Québec devrait offrir pour remplir son mandat ? Télé-Québec devrait-elle adopter la stratégie d'une programmation complémentaire ou concurrente des autres chaînes ? Devrait-elle impartir sa mise en ondes ? Telles sont quelques-unes des questions sur lesquelles le groupe désirait obtenir des opinions au regard du thème de la présente section.

C'est davantage la programmation de Télé-Québec qui a été commentée par les intervenants aux consultations publiques que sa mise en ondes. Sur ce dernier point, les propos ont été peu nombreux, peu développés et plutôt divergents.

Quant à la mise en ondes, elle devrait également être assurée en sous-traitance. (Chambre de commerce de Québec, p. 7)

Même si la plus grande partie de la mise en ondes est programmée plusieurs jours à l'avance, une partie de celle-ci est sujette aux changements. Ex : publicités affectées à la dernière minute, émissions en direct, changements à la grille horaire, commandes de dernière minute du gouvernement, situations d'urgence... (...) Cette façon de faire est rapide, efficace et donne la capacité de faire face à des situations d'urgence comme on l'a vu pendant la crise du verglas. De fait, le service de la mise en ondes est pourvu de génératrices en cas d'urgence et de trois groupes de techniciens qui s'occupent de l'entretien à travers tout le réseau. (SERT, p. 10)

À notre avis, il nous semble essentiel qu'un diffuseur reste le maître d'œuvre de sa mise en ondes qui garantit son imputabilité envers le CRTC. De plus, Télé-Québec, comme tous les diffuseurs d'ailleurs, se doit de protéger sa clientèle.

Qu'advierait-il de la diffusion de la programmation de Télé-Québec si le partenaire diffuseur connaissait des problèmes de travail comme une grève par exemple ? Nous comprenons que Télé-Québec cherche à établir des partenariats privés-publics pour réduire ses coûts d'opération, mais nous pensons que de confier la mise en ondes à une tierce partie n'est pas l'avenue à envisager pour y arriver. (APFTQ, p. 17)

La question de la programmation, par contre, a fait l'objet de nombreux commentaires. Les intervenants ont bien souvent exprimé leurs attentes à l'égard de certains genres télévisuels que Télé-Québec offre déjà, parfois même beaucoup, mais encore insuffisamment aux yeux de certains. L'un de ces genres est le documentaire, qui semble être nettement apprécié et en demande.

Le documentaire constitue également une ligne de force de la programmation de Télé-Québec, qui, en cinq ans, en a diffusé 863 heures par an en moyenne, dont une bonne proportion de productions d'ici (108 documentaires uniques et 32 séries documentaires). Certes, l'avènement des chaînes spécialisées a, cette fois, réellement favorisé un essor de la production documentaire, particulièrement en série. Ainsi, selon des données de l'Observatoire du documentaire, la moyenne de documentaires (financés par Téléfilm Canada) au Québec aurait augmenté de 126 % de 1990 à 2000; les budgets moyens étant cependant en baisse de 22 % pour la même période. Les documentaristes travaillent plus, mais avec moins de ressources. D'où, là encore, l'importance de Télé-Québec, qui avec un investissement en documentaire de 17 millions de dollars de 1999 à 2004, demeure un déclencheur déterminant et le seul à accorder prépondérance au documentaire unique. Sans cette Société, le long métrage documentaire n'aurait pas de fenêtre de diffusion et les créateurs seraient privés d'un lieu d'expression irremplaçable. Télé-Québec permet aux créateurs d'explorer des réalités diverses et contribue au maintien et au développement de notre tradition documentaire. (SARTEC, p. 4)

Une différence majeure, entre autres, réside dans la case régulière qu'elle réserve depuis longtemps, à heure de grande écoute, au long métrage documentaire. Télé-Québec se place ainsi à l'avant-garde d'une tendance qui gagne maintenant le monde. Télé-Québec a favorisé, de 1999 à 2004, la production de 460 oeuvres documentaires originales québécoises (uniques, de séries ou de collections); cette initiative s'inscrit dans la poursuite d'un idéal commun que partagent les créateurs, les producteurs et le diffuseur. (Observatoire du documentaire, p. 2)

Dans le souci de développer une programmation novatrice et audacieuse, soutenue par une vision éditoriale conséquente, nous proposons de bonifier la diffusion de documentaires susceptibles de susciter l'intérêt du grand public. Afin de capitaliser sur l'engouement pour le documentaire à Télé-Québec, nous aimerions proposer une programmation de type similaire à celle d'ARTE pour les soirées Thema : Télé-Québec pourrait diffuser en primeur et à une heure de grande écoute des documentaires présentés en complément d'autres programmes (documentaires ou fiction), en rapport avec le sujet ou le thème exploré, dans le but de stimuler des débats portant sur d'importants enjeux de société. (DOC Canada, p. 3)

Le documentaire est aussi apparu comme un outil privilégié pour traiter des sujets considérés comme moins développés à Télé-Québec, telles la science et la religion, ou pour sensibiliser le public à des enjeux de société majeurs, l'environnement et la santé, par exemple.

Les émissions d'affaires publiques ont aussi été identifiées comme un genre dans lequel Télé-Québec devrait investir davantage.

À cet égard, nous croyons que Télé-Québec a intérêt à affirmer et à développer sa personnalité en affaires publiques. Aujourd'hui, le Québec manque cruellement d'une véritable émission de débats publics comme Droit de parole l'a été pendant 25 ans. (CSQ, p. 13)

Ce qu'il faut en attendre, c'est de fournir aux citoyens une information et des émissions d'affaires publiques comme on n'en trouve pas ailleurs. Il ne s'agit pas de bulletins de nouvelles, mais d'émissions de qualité où le public peut s'exprimer sur les grands enjeux de société, et où l'information essentielle est mise en contexte et expliquée à tous de façon claire. (FPJQ, p. 6)

Télé-Québec diffusait 607 heures d'information l'an dernier contre 638 en 1997-1998. Ce sont les chiffres globaux qui ne semblent pas montrer de recul notable. Mais combien d'heures ont été diffusées en primeur ces deux mêmes années ? 87 heures l'an dernier contre 282 heures en 1997-1998. Bref, Télé-Québec produit trois fois moins d'information et la rediffuse deux fois plus qu'il y a six ans. (FPJQ, p. 10)

En ce qui concerne les émissions d'affaires publiques ou d'information générale, des intervenants ont invoqué le fait que ces émissions ne pouvaient être produites qu'à l'interne pour respecter les standards journalistiques et pour éviter l'interférence politique, Télé-Québec étant mieux placée que les producteurs indépendants pour résister aux pressions politiques dans leur production.

Nombreux sont les intervenants qui ont aussi fait état d'autres attentes, quant aux genres d'émissions qu'ils aimeraient voir davantage à l'écran de Télé-Québec ou aux sujets qu'ils aimeraient y voir traités plus souvent. La diversité de ces attentes mérite qu'on en donne quelques exemples :

Des émissions comme Les Choix de Sophie et Diabolo Menthe, aujourd'hui disparues, ont été des créneaux de diffusion fabuleux pour la relève, toutes disciplines artistiques confondues. Centrée uniquement sur les arts, la culture diffusée par Télé-Québec serait vite perçue comme élitiste et réduirait d'autant son auditoire. (CSN/FNC/SGETQ, p. 15)

Nous voulons attirer l'attention du comité sur un type de programmation que l'on ne retrouve pas à Télé-Québec. Les grands plateaux, les entrevues de fond avec les intellectuels, les personnalités du monde culturel. Nous croyons qu'il y a place et intérêt pour des émissions de réflexion, d'analyse et de rencontres avec des intellectuels qui ont des choses à dire. Faire place à une télévision simple, dépouillée de tout artifice, basée sur les idées, sur les visions d'un ou de plusieurs individus. (Département d'information et de communication, Université Laval, p. 8)

Parce que la science est tellement présente et importante dans tous les secteurs de la vie sociale et économique, et vu l'intérêt des Québécois pour l'information et la culture scientifiques, nous n'hésitons pas à proposer : Que Télé-Québec devienne le réseau de télévision scientifique des Québécois. Une telle décision aurait un impact majeur sur la société québécoise. Le message gouvernemental serait clair : la science et la technologie sont importantes pour le développement économique, culturel et social de la société québécoise, et pour le bien-être des citoyens. (Science pour tous et Association des communicateurs scientifiques du Québec, p. 6)

Il nous apparaît essentiel que la dimension religieuse soit reconnue comme partie intégrante de la culture et ait droit, à ce titre, à une juste place dans l'éventail des sujets couverts de façon régulière et systématique par Télé-Québec. (Communications & Société, p. 2)

Selon l'ADISQ, les émissions présentant principalement des performances d'artistes de la chanson et de la musique sont fortement sous-représentées dans le système de la radiodiffusion de langue française, et tout particulièrement à la télévision généraliste qui s'accapare la plupart des auditoires et des revenus. Ainsi la présence de Télé-Québec dans ce créneau est-elle d'autant plus justifiée. À part Belle et Bum à Télé-Québec, Ça va être ta fête et La fureur à Radio-Canada ainsi que Demandes spéciales à TVA, il y a peu de variétés cette année à la télévision généraliste. Bien sûr, il y a d'autres émissions qui font la promotion de la musique québécoise, telles que Star système à TVA et Flash à TQS qui présentent des nouvelles artistiques et reportages culturels, mais il y en a très peu qui présentent des prestations d'artistes. (...) Quoique déçue de la place actuelle réservée à la chanson par Télé-Québec, l'ADISQ est aussi préoccupée par la place du secteur de l'humour. À cet égard, l'ADISQ aimerait rappeler au Groupe de travail qu'au Québec, le secteur des variétés s'est toujours défini comme regroupant essentiellement la chanson et l'humour. L'ADISQ est d'avis que cet étroit rapprochement entre ces deux secteurs, profondément enracinés dans la culture québécoise, doit également être reflété dans l'offre télévisuelle. C'est pourquoi l'ADISQ demande à toutes les télévisions généralistes, dont Télé-Québec, qu'elles intègrent davantage d'humour dans leur programmation et ce, dans le cadre de leurs émissions de variétés ou selon une formule adaptée au type de programmation qui les caractérise et qui soit conforme à leur mandat. (ADISQ, p. 6-7)

Nous sommes toutefois d'avis que la présentation de prestations musicales et théâtrales devrait pouvoir tenir une plus grande place dans l'univers de Télé-Québec. (UDA, p. 6)

En ce qui concerne les films, les choix de TQ sont en général excellents, bien que j'aimerais la voir diffuser plus de classiques ou de films remarquables que nous ne voyons plus depuis des lustres. Pourquoi n'envisagerait-elle pas de négocier une entente avec Télé-Ontario (TFO) pour diffuser ensemble leurs films, en rotation ? Les deux chaînes n'ont-elles pas des orientations similaires ? Je pense qu'il pourrait en coûter moins cher aux deux chaînes s'il y avait bloc. (M. Sylvio Le Blanc, p. 1)

Les intervenants ont eu beaucoup plus de difficulté ou de réticence à pointer les genres que Télé-Québec devrait laisser tomber dans sa programmation pour faire place à ceux qu'ils privilégient. Lors des audiences, le groupe a souvent questionné ceux qui prenaient position sur ce sujet. Ici on a pointé du bout des lèvres les variétés, là certaines acquisitions étrangères dont on ne voit pas toujours l'apport éducatif ou culturel. Certains ont cependant été plus directs au sujet des genres d'émissions à proscrire à Télé-Québec.

Comme télévision généraliste, Télé-Québec serait justifiée d'acquérir les droits d'une série américaine comme 24 heures chrono et de la diffuser en prime time, d'en faire la base de sa publicité. Cependant, nous sommes loin de la télévision éducative et culturelle. Télé-Québec n'a rien à gagner avec ce type de télévision. Il nous apparaît difficile de trouver un argument favorable. C'est tout le contraire. Elle se place en réelle situation de concurrence, avec un produit américain sur lequel elle n'a aucune prise. On ne peut pas dire que c'est dans le mandat. (Département d'information et de communication, Université Laval, p. 7)

Ainsi, il nous apparaît peu conforme au mandat d'une télévision dite éducative et culturelle, oeuvrant dans un univers télévisuel hautement concurrentiel, de diffuser des télé-séries américaines traduites, qui, dans leur version originale, sont présentées par de grands réseaux appartenant à des entreprises privées qui visent un très large public. Or, Télé-Québec a diffusé ou diffuse encore des séries américaines destinées à la télévision dite commerciale, par exemple :

- *"24 heures chrono", version française de la série policière "24", diffusée aux États-Unis par le réseau Fox et au Canada anglais par Global ;*
- *"Boston Public", version française de la série "Boston Public", diffusée également par les réseaux privés Fox aux États-Unis et Global au Canada anglais ;*
- *"Malcolm", version française de la comédie de situation (sitcom) "Malcolm in the Middle", diffusée toujours sur les réseaux Fox et Global ; et*
- *"Frères d'armes", version française de la série historique "Band of Brothers", diffusée par HBO aux États-Unis et à l'antenne de Global au Canada anglais.*

Ces quelques exemples illustrent une certaine volonté de la part de Télé-Québec à concurrencer la télévision privée, généraliste ou spécialisée, qui ne correspond pas à sa mission de télévision éducative et culturelle. (ACR, p. 3-4)

Enfin, certains ont refusé d'identifier des genres à éliminer d'emblée à Télé-Québec, soulignant que tous les genres pouvaient s'inscrire dans sa programmation, pourvu que les émissions soient conçues dans une optique de service public et en accord avec les missions éducatives et culturelles de la Société.

À priori, nous ne voyons donc pas de genres duquel Télé-Québec devrait s'exclure. Dans le respect de la mission éducative et culturelle, la programmation de la Société se doit d'être éclectique pour s'adresser à l'ensemble de la population. Le mandat de Télé-Québec doit donc être interprété largement. Pourquoi, par exemple, renoncer à mettre en ondes des séries comme Duceppe ou Simonne et Chartrand, qui rejoignent assurément des objectifs éducatifs et culturels et peuvent contribuer autant à la compréhension de notre histoire que bien des cours magistraux. Les émissions de Télé-Québec s'inscrivent, règle générale, dans le cadre de son mandat. (SARTEC, p. 4)

2.2.2 Réactions du groupe

À l'égard de la mise en ondes de la programmation de Télé-Québec, le groupe n'a pas obtenu d'opinions probantes lors des consultations publiques. Du fait des rares interventions à ce sujet, il a dû s'en remettre à ses propres études et réflexions pour se faire une idée définitive sur cette question.

Pour ce qui est de la programmation proprement dite, il est clair que le groupe a pris note du fait que des genres particuliers sont très en demande auprès d'une chaîne comme Télé-Québec. Les documentaires sont très prisés et présentent de nombreux avantages tant pour la mission éducative de la Société (par exemple, en permettant d'aborder des sujets à caractère historique, scientifique, etc.) que pour sa mission culturelle (notamment quand les documentaires sont faits en régions ou traitent des régions sous différents aspects). Plusieurs intervenants ont souligné le rôle unique que joue Télé-Québec dans ce domaine et en demandent encore plus.

Le groupe aura aussi noté certaines attentes à l'égard des affaires publiques. Au chapitre des émissions d'information générale, y compris les émissions d'affaires publiques, il constate une certaine insatisfaction ou déception chez les intervenants quant à l'offre de Télé-Québec en la matière.

Les consultations publiques ont aussi permis à plusieurs intervenants de s'interroger sur la pertinence de présenter à Télé-Québec des séries étrangères, souvent américaines, dont on voit difficilement en quoi elles rejoignent les missions éducative et culturelle de la Société.

2.3 La distribution hertzienne et la télévision numérique

2.3.1 Faits saillants

Les sujets constituant le thème de la présente section ont été somme toute assez peu commentés lors des consultations publiques. Certains éléments méritent tout de même d'être mis en évidence et en premier lieu la tendance nettement favorable au maintien de la distribution hertzienne pour Télé-Québec.

Télé-Québec possède un réseau de 17 antennes localisées dans un vaste territoire qu'est le Québec. (...) Télé-Québec doit maintenir son réseau d'antennes dans son état actuel pour continuer de desservir près de 98 % de la population québécoise, entre autres, les 23 % de la population qui n'est pas câblée ou qui n'est pas abonnée au satellite (Bell Express Vu, Star Choice). Ces 23 % peuvent capter gratuitement et librement Télé-Québec. (SERT, p. 8)

(...) la diffusion par voie hertzienne est encore la meilleure solution au plus bas prix possible pour rejoindre le plus grand nombre d'auditeurs possible. (...) si Télé-Québec devait cesser sa diffusion hertzienne, il perdrait l'assurance d'être inclus dans le service de base des distributeurs de signaux satellites et câblés et, par le fait même, perdrait une partie importante de son accès à la population. (SERT, p. 9)

Cela n'a pas empêché quelques intervenants de se questionner sur l'opportunité pour Télé-Québec d'assumer elle-même l'entretien de ses antennes.

Dans ces conditions, il nous apparaît évident que Télé-Québec ne peut abandonner totalement son réseau d'antennes. (...) Tout au plus, Télé-Québec pourrait envisager de créer des alliances avec d'autres diffuseurs et de partager les frais d'entretien des tours qui soutiennent ses antennes. (APFTQ, p. 17)

Par ailleurs, si on conserve la diffusion hertzienne en plus de la câblodistribution, il nous semble qu'il y aurait lieu de tenter des négociations avec la Société Radio-Canada, autre diffuseur public, qui possède un réseau de distribution qui couvre pratiquement la totalité du territoire québécois. Le partage des coûts d'acquisition et d'entretien des équipements procurerait sans doute des économies substantielles pour Télé-Québec. Il serait probablement même souhaitable de procéder à la vente des installations et des équipements et de négocier des ententes avec le secteur privé pour en diminuer les coûts. (Chambre de commerce de Québec, p. 6-7)

Essentiellement, la question est de savoir si les coûts liés à l'entretien des antennes sont plus bas en étant assumés par Télé-Québec ou si une impartition serait plus avantageuse. Peu ont tenté une réponse détaillée à cet égard, sauf le SERT.

Il est vrai que le maintien et l'entretien de ce réseau occasionnent des coûts annuels de quelque 3,5 millions de dollars (ce qui comprend le lien satellite au coût d'environ 1/2 million), mais il faut aussi dire que le réseau a des revenus de près de 1 million de dollars (frais de location d'espaces dans les tours et dans les sites d'émetteurs que Télé-Québec possède, frais de services, etc.) ce qui réduit les coûts d'exploitations. (SERT, p. 9)

Enfin, aucune information ou suggestion significative n'a été avancée à l'égard du passage au numérique.

2.3.2 Réactions du groupe

Les consultations publiques ont convaincu le groupe qu'il devait faire appel à des experts pour approfondir sa réflexion sur ces questions. Outre le choix entre la diffusion par voie hertzienne ou la câblodistribution et le satellite pour distribuer le signal de Télé-Québec, ceci posant un problème de principe important quant à l'accessibilité du service public offert par la Société à l'ensemble de la population qui le finance, la question du faire ou du « faire faire » exigeait un examen beaucoup plus poussé sur les plans technique et financier.

Toute la question du passage au numérique a également été étudiée avec soin par le groupe, ce passage impliquant des choix stratégiques qui auront des répercussions importantes sur les ressources financières de Télé-Québec.

2.4 Les activités hors programmation

2.4.1 Faits saillants

En abordant les activités hors programmation de Télé-Québec, le groupe avait considéré, d'une part, les activités reliées à l'utilisation d'Internet, en support aux émissions de Télé-Québec ou indépendantes de celles-ci et, d'autre part, les activités plus institutionnelles de la Société, à l'égard de TV5, du CIRTEF ou se rapportant à ARTV, par exemple. Ce sont les premières qui ont retenu l'attention lors des consultations publiques.

Plusieurs intervenants ont souligné la qualité des services hors programmation offerts par Télé-Québec, qu'il s'agisse d'*Allô Prof*, de *Carrefour éducation* ou de la *Collection de vidéos éducatives*. Cependant, ce qui a été particulièrement souligné à cet égard, ce sont les coûts de ces services, ceci amenant plusieurs réflexions sur la façon de les financer ou de les budgéter.

Une télévision éducative et culturelle doit développer des activités complémentaires à sa mission et des initiatives comme Allô prof ou Carrefour éducation semblent s'inscrire dans un prolongement logique. Mais la création d'outils pédagogiques et d'applications interactives nécessite des ressources importantes et devrait faire l'objet d'un financement spécifique. (SARTEC, p. 5)

Nous croyons enfin que le financement de ces initiatives doit provenir d'une enveloppe distincte de la programmation de Télé-Québec et être assumé par le gouvernement du Québec. (UDA, p. 4-5)

Par ailleurs, on doit questionner le mode de financement de ces activités « hors programmation » puisqu'il semble qu'elles soient présentement déficitaires de plus d'un million de dollars. (Chambre de commerce de Québec, p. 6)

Certains ont été encore plus loin, comme l'APFTQ, en se demandant si ces services, si bons soient-ils, devraient continuer à être offerts par Télé-Québec.

Il appartient au gouvernement du Québec et au ministère de l'Éducation de définir leurs besoins en matière d'éducation formelle et d'établir les différents partenariats publics-privés qui leur permettront de les remplir. À notre avis, il serait pertinent de créer une entité spécifique dont les activités porteraient sur la création et la diffusion de produits multimédia destinés à l'éducation formelle. Le multimédia demande une expertise spécifique qui n'est pas celle d'un radio-diffuseur. (...) Nous sommes toutefois convaincus que Télé-Québec ne doit pas en assumer la charge financière. Télé-Québec pourrait le faire à travers une structure indépendante de son mandat de radiodiffuseur et le gouvernement ou le ministère de l'Éducation devra la doter d'un budget spécifique à cet effet. Nous sommes d'avis que les budgets de Télé-Québec tel que dépensés à cet égard ne suffisent pas à remplir son mandat actuel. (APFTQ, p. 10)

Nous comprenons que Télé-Québec, par son mandat de télédiffuseur public à vocation éducative et culturelle, intervienne dans des activités en dehors de sa programmation. Cependant, nous pensons que ces activités doivent être mieux ciblées et que la priorité de Télé-Québec doit être concentrée sur sa programmation. (APFTQ, p. 18)

Mais tous n'ont pas pris la même direction en cette matière. D'autres interventions en effet insistent pour que Télé-Québec développe davantage de services et de produits multi-médias et interactifs. Il convient à cet égard de citer tout particulièrement certains propos d'Alliance numériQc.

Depuis une dizaine d'années, Télé-Québec a le mandat officiel de développer le secteur des nouveaux médias, ce qui lui est suggéré par sa loi constitutive (Loi sur la Société de télédiffusion du Québec, chap. 2, art. 16). (...) Il est clair pour Alliance numériQC que les travaux du Groupe et les suites qui y seront données par la ministre de la Culture et des Communications constituent une occasion rêvée d'accentuer de façon décisive le rôle de Télé-Québec en production et en diffusion de contenus numériques interactifs. (Alliance NumériQc, p. 7-8)

Alliance numériQC croit que ce virage peut être concrétisé :

a. en rééquilibrant la structure interne de Télé-Québec pour y faire une juste place aux nouveaux médias à vocation éducative et culturelle ;

à titre d'exemple, ce rééquilibrage doterait les nouveaux médias d'une vice-présidence disposant de pouvoirs décisionnels, d'un budget et d'un mécanisme d'attribution budgétaire de même que d'une équipe qui coordonnerait le développement et l'acquisition de contenus numériques interactifs auprès des producteurs indépendants ;

b. en consacrant 10 % du budget total de production et d'acquisition d'émissions de Télé-Québec à la production de contenus numériques interactifs destinés aux nouveaux médias ;

nous estimons que l'aide directe en argent comptant consentie par le diffuseur à la production numérique devrait s'élever à 10 % du coût total des projets (proportion de financement indépendant minimale); ce qui revient à dire qu'avec un budget annuel de 2 millions de dollars (équivalant à 10% de son budget total de production et d'acquisition), Télé-Québec pourrait, sous condition de l'acceptation par les autres partenaires (Fonds Bell, Fonds Vidéotron, Fonds Cogeco, Téléfilm Canada, crédits d'impôt), lever des projets numériques interactifs d'une valeur de 20 millions de dollars ;

c. en instaurant un esprit de convergence entre production et diffusion télévisuelles et Internet ;

à titre d'exemple, en plus des sites Internet reliés à des programmes en ondes ou des forums Internet associés à des séries télévisées thématiques, des productions Internet pourraient bénéficier d'une promotion en ondes, ne serait-ce que par un renvoi à leur adresse Internet ; réciproquement, des émissions et séries télévisées bénéficieraient d'une promotion sur Internet ;

d. en adoptant essentiellement pour la production et la diffusion Internet le modèle déjà éprouvé en télévision ;

à titre d'exemple, un recours massif à la production externe, une définition large de l'éducatif et du culturel, telle qu'elle s'applique actuellement en télévision, insistant notamment sur le ludo-éducatif plus que sur l'éducatif formel. (Alliance NumériQc, p. 8-9)

Là où il y a eu unanimité cependant, c'est dans le scepticisme affiché à l'égard du rôle que Télé-Québec devrait jouer dans le projet de gouvernement en ligne. Les interventions à ce sujet n'ont pas manqué et il est intéressant d'en relever quelques-unes.

Dans un même ordre d'idées, il nous semble que le projet d'Un gouvernement en ligne, que le gouvernement du Québec a annoncé vouloir confier à Télé-Québec, n'entre pas dans le champ de compétence d'un diffuseur public. (...) À force de lui imposer des obligations qui sortent du domaine de la programmation et de la diffusion sans lui donner les moyens de les réaliser, on parviendra à éroder son mandat premier qui est de diffuser des émissions télévisuelles éducatives et culturelles et à terme, à affaiblir la programmation de Télé-Québec. (APFTQ, p. 19)

Télé-Québec est un diffuseur éducatif et culturel et doit le demeurer et se consacrer à son mandat plutôt que d'être conscrit pour la mise en place d'un projet de gouvernement en ligne dont les tenants et les aboutissants sont d'ailleurs peu élaborés. (SARTEC, p. 5)

Par ailleurs, on voit mal comment la contribution de la Société au gouvernement en ligne pourrait porter sur autre chose qu'une aide professionnelle aux différents acteurs gouvernementaux en programmation de contenus et une fenêtre pédagogique sur l'utilisation des services par les citoyens. (M. Laval Gagnon, p. 11)

Toutefois, nous ne comprenons pas les suggestions à l'effet que Télé-Québec pourrait avoir un rôle à jouer dans la mise en place d'un gouvernement en ligne. (...) appartient-il à Télé-Québec de créer un site pour les réservations d'hôtels dans une région donnée ? Allons-nous visiter le site de Télé-Québec pour obtenir notre carte d'assurance-maladie ? Le discours autour de ce projet est tellement flou qu'il en est inquiétant. (...) Télé-Québec doit faire de la télévision avec les montants obtenus ; pas de la diffusion, pas de services gouvernementaux en ligne, pas de cours magistraux, de la programmation télévisuelle éducative et culturelle. (UDA, p. 7-8)

La contribution à la mise en place d'un « gouvernement en ligne » laisse très perplexe et pose plusieurs questions, au-delà de savoir exactement ce qu'est la signification de ce « gouvernement en ligne ». (Conseil de presse, p. 12)

Par ailleurs, rien de particulièrement probant n'est ressorti des consultations publiques en ce qui a trait aux activités institutionnelles de Télé-Québec.

2.4.2 Réactions du groupe

D'entrée de jeu, soulignons que le groupe n'ayant pas obtenu d'hypothèses particulières sur les activités institutionnelles de Télé-Québec, il s'en est remis entièrement à ses propres travaux pour se faire une idée sur celles-ci. Il en va autrement des services hors programmation de Télé-Québec en lien avec Internet.

Les consultations auront permis au groupe de constater que si aussi peu de gens se questionnent sur les sites Web de Télé-Québec qui sont en appui aux émissions présentées à l'écran, on ne peut pas en dire autant de ses autres activités liées principalement à ses

services éducatifs. Comme le groupe, plusieurs se sont interrogés sur le financement de ces services et sur la façon dont ils devraient s'inscrire dans l'organisation, notamment sur le plan administratif.

Dans son mémoire, la CSN/FNC/SGETQ indique, à propos de ces services, qu'ils servent à plusieurs clientèles. Au sujet de la collection de vidéos éducatives, on mentionne plus particulièrement qu'elle « ne répond pas qu'aux seuls besoins des écoles primaires et secondaires mais tout autant à ceux des municipalités, des bibliothèques publiques, des hôpitaux, des CLSC et des centres de la petite enfance. » (CSN/FNC/SGETQ, p. 17) Le groupe aurait apprécié recevoir des témoignages de ces clientèles sur l'utilisation qu'elles font de ces services. S'il ne remet pas en cause leur utilité, il constate cependant qu'ils sont coûteux et lourds à supporter. Les consultations publiques auront donc convaincu le groupe de la nécessité de se faire une idée claire sur ces services et sur la meilleure façon de les maintenir ou même de les développer à l'avenir. Il s'est demandé s'il appartenait à Télé-Québec de les offrir et, si oui, comment ils devraient être financés et administrés.

Ces questions ont été d'autant plus difficiles à traiter pour le groupe que, comme il est indiqué dans les faits saillants sur le sujet, les consultations ont fait ressortir deux tendances fort différentes. La première tendance est celle exprimée par ceux qui voudraient que ces services soient traités à part à l'intérieur de Télé-Québec, et fassent l'objet d'un financement et d'une gestion distinctes de l'activité de programmation de la Société, dans le but, notamment, de mieux en contrôler les coûts et de les ramener à la hauteur de leur financement réel. La seconde tendance est exprimée par ceux qui, tout en étant d'accord pour que ces services fassent l'objet d'une gestion distincte, voudraient que Télé-Québec en offre davantage et en finance une partie très directement à même son budget de fonctionnement global.

Par ailleurs, le groupe a constaté, à la suite de ses consultations publiques, que le projet de gouvernement en ligne n'était pas encore bien compris du public, et encore moins le rôle que Télé-Québec pourrait y jouer. Si, à ses yeux, ce projet vise à ce que les services gouvernementaux, dont ceux des sociétés d'État, soient développés de façon à tenir compte le plus possible de l'accès du public à ces services comme à l'information afférente, et de lier ces différents services dans la mesure où ils peuvent l'être, il est évident que cette vision n'est pas partagée par tous.

En somme, au terme de ses consultations publiques et à l'égard des services éducatifs offerts par Télé-Québec et de leur développement possible, le groupe a eu à analyser l'opportunité de choisir entre les deux tendances mentionnées précédemment : recommander le maintien des services à Télé-Québec ou recommander qu'on les confie à une autre entité.

2.5 La gestion d'ensemble et les processus administratifs

2.5.1 Faits saillants

En abordant la question de la gestion et des processus administratifs de Télé-Québec, le groupe s'est intéressé à l'efficacité des processus en se demandant notamment si certains d'entre eux pourraient avantageusement être impartis.

La consultation publique n'aura pas été très éclairante là-dessus. Au mieux, on peut mentionner des remarques générales laissant entendre que rien ne devrait être impartit dans les services administratifs de Télé-Québec, ou au contraire que tout ce qui n'a rien à voir avec l'activité de programmation de la chaîne devrait l'être.

2.5.2 Réactions du groupe

En fait, le groupe ne s'attendait pas à beaucoup d'interventions sur le sujet lors des consultations publiques. Il l'a soumis en pensant que certaines personnes, probablement des spécialistes, pourraient avoir des suggestions à faire. Ce ne fut pas le cas.

Dans ses travaux sur la gestion d'ensemble et les processus administratifs de Télé-Québec, le groupe s'en est donc remis aux travaux de ses experts et à ses propres réflexions.

3. Le financement et l'imputabilité de Télé-Québec

Dans son document de consultation, le groupe a demandé qu'on lui soumette des idées sur le financement de Télé-Québec et sur son imputabilité. De nouvelles sources de financement sont-elles envisageables pour la Société ? Si oui, lesquelles ? Devrait-on penser à des modifications à l'égard de la reddition des comptes de la télévision publique? Jouit-elle de l'autonomie nécessaire, tant sur le plan administratif que politique? Comment évaluer sa performance ? Ce sont-là quelques-unes des questions auxquelles le groupe espérait obtenir des réponses.

3.1 Le financement

3.1.1 Faits saillants

À l'égard du financement de Télé-Québec, ce sont largement les fonds publics accordés à la Société qui ont été l'élément le plus commenté. Les questions relatives au financement publicitaire ont moins retenu l'attention, l'idée d'une collecte de fonds directe auprès du public encore moins, et quelques suggestions hétéroclites ont été avancées pour produire de nouveaux revenus ou modifier ceux qui existent déjà.

Les fonds publics

Lors des audiences publiques, certains intervenants ont avancé qu'il faudrait plus d'argent public dans Télé-Québec, les chiffres allant de 60 M\$ à 100 M\$. À la lecture des mémoires, cependant, on a senti une plus grande réserve, l'accent étant mis davantage sur la nécessité d'assurer à la Société un financement public de base qui soit « adéquat, stable et pluriannuel ». Si quelques-uns ont déclaré que les contribuables n'avaient aucun problème pour financer Télé-Québec au niveau actuel, d'autres semblaient plutôt considérer qu'il s'agissait d'un plafond qu'il ne faudrait pas dépasser.

(...) selon le sondage que nous avons commandé, 74 % des répondantes et répondants sont plutôt tout à fait en accord avec le fait de payer 0,03 \$ per capita par jour pour le budget de fonctionnement de Télé-Québec, ce qui équivaut au budget actuel de quelque 60 millions \$. (CSN/FNC/SGETQ, p. 21)

Prenant acte de ces faits, la Chambre de commerce de Québec incite donc le gouvernement du Québec à maintenir la vocation institutionnelle du télédiffuseur public en confirmant, sur une base récurrente, sa contribution financière au niveau actuel. (Chambre de commerce de Québec, p. 9)

Plancher ou plafond, on peut dire que c'est l'idée d'un financement public adéquat, stable et pluriannuel, idéalement indexé à l'inflation, qui a été invoquée le plus souvent, et ce, de façon à permettre à la télévision publique de remplir son mandat et de planifier ses projets et activités. Les extraits suivants de divers mémoires en témoignent :

Nous croyons que les crédits parlementaires versés à Télé-Québec devraient l'être sur une base triennale, ce qui permettrait à la direction du télédiffuseur d'opérer une meilleure planification financière. (CSN/FNC/SGETQ, p. 18)

Si le gouvernement considère qu'une télévision publique forte est une nécessité pour l'affirmation et la promotion de notre culture, il devrait (...) se commettre en faveur d'un financement pluriannuel stable et suffisant pour permettre à Télé-Québec d'assumer pleinement son rôle et planifier convenablement sa programmation. (SARTEC, p. 6)

Toutes les propositions mises de l'avant par l'APFTQ visent d'abord et avant tout à remettre l'argent dans la programmation de Télé-Québec et à exiger du gouvernement un financement stable et pluriannuel qui tienne compte des objectifs de programmation et des coûts d'inflation. (APFTQ, p. 21)

Le gouvernement doit assurer à la Société un financement adéquat en ajustant régulièrement à la hausse le niveau de sa subvention par rapport à l'inflation. De plus, ce financement devrait être triennal pour lui permettre de mieux planifier ses opérations et son développement. (M. Laval Gagnon, p. 13)

Télé-Québec doit pouvoir compter sur un financement stable, assuré pour plusieurs années à la fois. Une planification et un budget sur cinq ans sont souhaitables. (Communications & Société, p. 4)

Pour que Télé-Québec remplisse son mandat culturel de façon appropriée, le gouvernement du Québec doit lui fournir un financement adéquat et stable. (ADISQ, p. 7)

Soumise aux aléas imprévisibles des budgets gouvernementaux, la direction de Télé-Québec doit naviguer à la petite semaine, sans connaître le budget qui sera disponible pour la prochaine saison de programmation. Aucune planification à long terme n'est possible dans ces circonstances. Cela encourage les décisions à courte vue. Pour qui connaît les exigences de la télévision, c'est la recette du désastre. (...) le budget de Télé-Québec devrait être établi pour une période de trois ans, sans aucune diminution des subventions gouvernementales. (FPJQ, p. 4)

Cette consultation publique constitue pour notre Conseil une occasion privilégiée de réitérer non seulement l'importance de notre télévision publique québécoise mais aussi la nécessité que Télé-Québec dispose de budgets adéquats et stables, nécessaires pour assumer les rôles qui lui sont propres, sur l'ensemble du territoire québécois. (Conseil de la culture des régions de Québec et de Chaudière - Appalaches, p. 1)

La publicité

Le recours à la publicité comme source de financement complémentaire a suscité très peu de commentaires dans les mémoires présentés au groupe. Tant et si bien que c'est lors des audiences publiques que le groupe a cherché à obtenir des opinions à cet égard. Les réactions ont été mitigées quant à une augmentation de la publicité à Télé-Québec. La crainte de voir les pauses publicitaires interrompre certains genres d'émissions (films et documentaires notamment) a été exprimée à l'occasion, quelques-uns n'y voyant cependant aucun problème.

Augmenter le temps publicitaire de 8 à 10 minutes l'heure n'est pas non plus une solution car cela obligerait à couper les émissions avec des pauses publicitaires. Télé-Québec a justement fait sa marque auprès de l'auditoire québécois en présentant des catégories d'émission, comme le cinéma, qui ne sont pas interrompues par des commerciaux. (CSN/FNC/SGETQ, p. 21)

La SARTEC se demande toutefois si le retour de la publicité dans les émissions pour enfants ne devrait pas aussi être envisagé. (...) Il serait peut-être temps de revisiter cette législation et d'ouvrir le débat. Faire place à une publicité sociétale, par exemple, qui fasse preuve de goût, de discernement, de jugement et soit respectueuse de enfants, permettrait peut-être de contrer le déclin des émissions pour enfants. (SARTEC, p. 6)

Nous ne pensons pas que Télé-Québec doive solliciter une augmentation du nombre de minutes de publicité par heure. Pas plus que nous croyons nécessaire de revenir sur la politique interne qui interdit la publicité destinée aux adultes durant les émissions jeunesse ou encore pendant la diffusion des films. À notre avis, cette politique a contribué et contribue encore à l'attrait de Télé-Québec pour les auditoires qui apprécient voir les émissions destinées aux enfants et un film sans pauses publicitaires. (APFTQ, p. 22)

Une souscription publique

L'idée de solliciter directement le public a aussi été évoquée avec des sentiments partagés. Certains se sont dits sceptiques quant au succès d'une telle mesure. D'autres se sont montrés favorables à tenter l'expérience, tant que cela n'entraîne pas une réduction du financement public de base accordé à la télévision publique :

Ailleurs dans le monde et au Canada, des télévisions à mandat éducatif et culturel sollicitent directement la contribution financière de leur public. On pense, par exemple, à PBS aux États-Unis et à TV-Ontario. Même si le financement public de Télé-Québec doit être maintenu et consolidé, il vaudrait la peine d'explorer des modes de participation qui généreraient un sentiment d'appartenance et de participation du public. (Communications & Société, p. 4)

Dans le même esprit, des intervenants ont aussi souligné que si l'examen de Télé-Québec permettait de faire des économies, celles-ci devraient être redirigées vers l'écran et non pas justifier de nouvelles coupes budgétaires.

Notre préoccupation tient au fait que si Télé-Québec réussit à nouveau à revoir son mode de gestion à la seule fin de réaliser des économies, celles-ci se retrouvent encore une fois à provoquer un désengagement du gouvernement du Québec envers sa télévision publique. Toutes les propositions mises de l'avant par l'APFTQ visent d'abord et avant tout à remettre l'argent dans la programmation de Télé-Québec et à exiger du gouvernement un financement stable et pluriannuel qui tienne compte des objectifs de programmation et des coûts d'inflation. (APFTQ, p. 21)

Propositions diverses sur le financement

Quelques suggestions ont été faites afin de créer de nouveaux revenus pour Télé-Québec, diversifier ses sources de financement ou modifier la façon dont les fonds publics lui sont attribués. À titre d'exemple, cette liste de propositions de l'AENSTQ :

- *promouvoir l'image de Télé-Québec par la vente de produits promotionnels via le site Internet de Télé-Québec ;*
- *la mise en place d'une structure de distribution de nos émissions pour les vendre dans les clubs vidéos à travers le Québec ;*
- *l'association de Télé-Québec au domaine de la formation, en partenariat avec des commissions scolaires, des universités et des cégeps ;*
- *un partenariat entre Télé-Québec et la Cinémathèque québécoise dont la collection de documents audiovisuels pourrait être diffusée sur les ondes de Télé-Québec ;*
- *la reconnaissance de Télé-Québec comme maison de service afin de permettre aux producteurs privés d'employer les techniciens de Télé-Québec ;*
- *la mise en place d'un Téléthon annuel axé sur la Culture et l'Éducation ;*
- *la pratique de la convergence par le gouvernement, dans le cadre de la modernisation de l'État, en référant à Télé-Québec toute la production audiovisuelle des ministères ;*
- *la création d'un fonds dédié aux arts et à la culture basé sur une structure de financement similaire à celle de la BBC, en se servant d'une autre société d'État pour administrer la collecte de fonds. Une suggestion : la SAQ, où pour chaque bouteille vendue, un montant de 25 sous pourrait être prélevé et placé dans un fonds qui servirait exclusivement à la production d'émissions culturelles et à la captation de spectacles dans divers festivals à travers le Québec. Une campagne publicitaire pourrait sensibiliser les Québécois à soutenir les artistes de chez nous. (AENSTQ, p. 6)*

Lors des audiences, le groupe a aussi entendu des propositions qui n'étaient pas incluses dans les mémoires qui lui ont été présentés : taxe de 50 \$ sur l'immatriculation des autobus scolaires, qui serait dédiée à Télé-Québec (justifiée par sa mission éducative); détournement des sommes jusqu'ici consenties sous différentes formes au tournage de productions américaines, qui serait actuellement en baisse, vers Télé-Québec; négociation avec le gouvernement fédéral pour modifier les règles relatives aux fonds d'aide, de sorte que Télé-Québec puisse

y avoir un accès direct; création d'une entité de production autonome à Télé-Québec qui pourrait être admissible à ces fonds ; instauration d'une redevance, comme dans plusieurs pays européens, sur les récepteurs de télévision, etc.

3.1.2 Réactions du groupe

Sur la question des fonds publics accordés à Télé-Québec, le groupe rappelle que son mandat consistait à s'assurer qu'ils sont utilisés le plus efficacement possible dans la réalisation, par la Société, de ses missions éducative et culturelle. À cet égard, il n'avait pas à se demander comment Télé-Québec pourrait faire mieux avec plus, mais plutôt comme elle peut faire mieux avec ce qu'elle reçoit. Ainsi, dans cette optique, le groupe a fait son analyse en considérant que la somme versée à la Société actuellement constituait le financement public « adéquat » qu'elle devait recevoir.

Il a reçu de nombreuses suggestions pour assurer à Télé-Québec des fonds publics « stables et pluriannuels », l'idée sous-jacente étant de trouver une façon de permettre à la Société d'être moins vulnérable aux imprévus et de mieux planifier ses activités. Cette idée, souhaitée plus que démontrée, cependant, a retenu l'attention du groupe qui a considéré qu'elle méritait qu'on en approfondisse l'opportunité et la faisabilité en vue de la préparation de son rapport.

Quant à un recours plus prononcé à la publicité ou à une campagne de financement auprès des téléspectateurs, les consultations publiques n'ont pas permis au groupe de se faire une idée définitive sur leur nécessité. Il a dû poursuivre ses réflexions par d'autres voies pour prendre des décisions sur ces sujets.

Pour ce qui est des autres propositions avancées par les uns et les autres pour financer Télé-Québec, les audiences ont amené le groupe à se pencher sur certaines hypothèses quand celles-ci ne prenaient pas la forme de nouvelles taxes (peu susceptibles d'être bien reçues du public), ou ne débordaient pas des compétences du groupe et de son examen de Télé-Québec (réouverture du dossier concernant la publicité destinée aux enfants, par exemple).

3.2 L'imputabilité

3.2.1 Faits saillants

La question de l'imputabilité a été rarement traitée lors des consultations publiques, les méthodes d'évaluation pour la télévision publique étant fort peu évoquées si ce n'est pour dire que la cote d'écoute de Télé-Québec est bonne à son niveau actuel et qu'il importe aussi d'être attentifs à sa portée hebdomadaire. On a commenté un peu plus, ça et là, le lien qui unit le gouvernement à Télé-Québec.

Dans les mémoires adressés au groupe de travail, certains ont fait état du rôle du conseil d'administration de Télé-Québec, du mode de nomination de ses membres et du président de la Société, ou encore du besoin d'indépendance éditoriale de la télévision publique.

(...) le rôle du conseil d'administration de la Société a été de plus en plus marginalisé et relégué à des questions incidentes aux ressources disponibles. Il faut redonner au conseil d'administration la marge de manœuvre qui assurera une saine autonomie à la Société dans l'accomplissement de son mandat. (M. Laval Gagnon, p. 13-14)

Que les membres de son conseil d'administration soient nommés par le conseil des ministres et son président par l'Assemblée nationale et que Télé-Québec soit ultimement responsable devant l'Assemblée nationale. (Communications & Société, p. 4)

Le Conseil d'administration pourrait être formé d'une majorité de personnes nommées par le gouvernement ainsi que par des membres de la société civile. Le Président-directeur général serait nommé par le Conseil. Le gouvernement ne serait pas constamment impliqué dans la gestion, seulement dans les orientations de cette télévision publique. (UDA, p. 9)

La présence d'un secteur information stable à Télé-Québec exige qu'on garantisse l'indépendance du télédiffuseur par rapport au gouvernement. Le mode actuel de nomination à la présidence, met Télé-Québec à la merci des partis au pouvoir. (...) La présidence de Télé-Québec doit être nommée sur une base non partisane par l'Assemblée nationale pour un mandat fixe plutôt que d'être nommée par le parti au pouvoir. (...) il faut recréer une fonction de directeur de l'information au sein de Télé-Québec dont un des rôles sera d'assurer l'indépendance des journalistes par rapport au pouvoir politique. Ce poste a existé jusque vers 1998. (FPIQ, p. 11)

Lors des audiences publiques elles-mêmes, quelques intervenants ont ajouté des commentaires. En général, ceux-ci consistaient à déplorer qu'à chaque changement de gouvernement ou de titulaire au ministère de la Culture et des Communications, « on a l'impression que la direction de Télé-Québec est en danger » et que l'incertitude gagne l'ensemble de la Société. Un intervenant a avancé que la notion de « arm's length » chère aux Anglo-Saxons ne semble pas comprise au Québec et que la Société Radio-Canada jouit d'une plus grande autonomie vis-à-vis du gouvernement fédéral que Télé-Québec vis-à-vis du gouvernement du Québec. Quelques intervenants ont émis l'hypothèse que Télé-Québec devrait relever de l'Assemblée nationale du Québec plutôt que de la ministre de la Culture et des Communications.

3.2.2 Réactions du groupe

Si les consultations publiques ont permis au groupe de travail, sur le chapitre de l'imputabilité de Télé-Québec, de prendre connaissance de certaines inquiétudes quant à l'indépendance de la Société vis-à-vis du gouvernement, elles lui ont laissé une bonne partie de la tâche de mener à bien la réflexion sur le sujet et d'en tirer les conclusions.

Conclusion

La consultation publique a constitué l'un des moyens utilisés par le groupe pour réaliser son examen de Télé-Québec. Cependant, parce que les informations recueillies ne sont pas toujours suffisantes sur tous les aspects d'un tel examen, par exemple, dans le cas présent, le passage au numérique, la mise en ondes de Télé-Québec, la distribution de son signal par voie hertzienne, ou même ses activités institutionnelles, le groupe a aussi eu recours à des consultations privées et aux conseils d'experts pour compléter ses travaux.

Toutefois, une consultation publique comme celle que le groupe a menée est un moyen utile et pertinent pour mesurer les attentes à l'égard d'un service comme celui qu'offre Télé-Québec. Et sur ce plan, elle aura été très utile au groupe pour guider sa réflexion sur les grandes orientations à donner à Télé-Québec.

Le groupe remercie donc tous ceux et toutes celles qui ont accepté son invitation à lui présenter leur opinion sur les différents sujets sur lesquels portait son examen de Télé-Québec et qui ont ainsi contribué à ses travaux.

Nous terminons en reproduisant une citation tirée du mémoire présenté par le professeur Jean-Pierre Desaulniers qui, si elle est représentative à sa façon de l'attachement des uns et des autres à Télé-Québec, montre aussi que son examen était nécessaire :

Nous développons tous une énorme sympathie pour cette institution, mais ce sentiment aimable est fait de regret et de compassion. Comme si nous devons fatalement admettre des capacités limitées. Comme si nous étions en présence d'un être fragile, précaire, marqué par une fracture sourde, un handicap latent. (...) Les directions successives de la boîte ont toutes souligné le manque de moyens, de ressources, de soutien étatique. Renforçant chaque fois la conviction d'un organisme souffreteux, mal nourri, sans vigueur. Si bien que l'image se dégageant de « l'autre télévision » est celle d'un organisme moribond, dont l'échéance de l'exécution finale recule miraculeusement d'une élection à l'autre, d'un gouvernement à l'autre, sans qu'on puisse jamais espérer de Télé-Québec un visage rayonnant, sain et bourré de vitalité. (M. Jean-Pierre Desaulniers, p. 2)

Nous souhaitons que la consultation publique ait pu raviver Télé-Québec en lui montrant à quel point le public tient à elle. En ce qui nous concerne, elle aura servi à en faire l'examen et à produire un rapport qui, nous le souhaitons, contribuera à lui insuffler un nouveau dynamisme.

Le groupe de travail chargé
de l'examen de Télé-Québec

Annexe 2

Organismes et particuliers qui ont soumis des mémoires dans le cadre des consultations publiques sur Télé-Québec

- Alliance numériQc – Réseau de l'industrie numérique du Québec
- Arrimage, Corporation culturelle des Îles-de-la-Madeleine
- Association canadienne des radiodiffuseurs (ACR)
- Association des employé(e)s non syndiqué(e)s de Télé-Québec (AENSTQ)
- Association des producteurs de films et de télévision du Québec (APFTQ)
- Association des réalisateurs et réalisatrices de Télé-Québec (ARRTQ)
- Association des réalisateurs et réalisatrices du Québec (ARRQ) et le Conseil québécois de la guilde canadienne des réalisateurs (CQGCR)
- Association québécoise de l'industrie du disque, du spectacle et de la vidéo (ADISQ)
- Canal Savoir
- Centrale des syndicats du Québec (CSQ)
- Chambre de commerce de Québec
- CKRL
- Communications et Société
- Confédération des syndicats nationaux (CSN), Fédération nationale des communications (FNC), et Syndicat général des employé(e)s de Télé-Québec (FNC)
- Conférence régionale des élus de l'Abitibi-Témiscamingue (CRDAT)
- Conférence régionale des élus de la Côte-Nord
- Conseil de la culture de la Gaspésie (CCG)
- Conseil de la culture de l'Abitibi-Témiscamingue (CCAT)
- Conseil de la culture de Lanaudière (CCL0)
- Conseil de la culture de l'Estrie (CCE)
- Conseil de la culture des Laurentides (CCL)
- Conseil de la culture des régions de Québec et de Chaudière-Appalaches
- Conseil de la culture du Bas-Saint-Laurent
- Conseil régional de la culture et des communications de la Côte-Nord (CRCCCN)
- Conseil de la Culture et des Communications de la Mauricie (CCCM)
- Conseil régional de la culture Saguenay-Lac-Saint-Jean
- Conseil de presse
- Conseil montréalais de la culture et des communications (CMCC)
- Département d'information et communication de l'Université Laval
- Doc Québec (Documentaristes du Canada)
- Fédération professionnelle des journalistes du Québec (FPJQ)
- Festival du cinéma international de l'Abitibi – Témiscamingue
- Iota Média
- L'Événementiel

- Observatoire du documentaire
 - Office national du film du Canada (ONF)
 - Productions TOUT ÉCRAN
 - Productions Vic Pelletier
 - Science pour Tous et l'Association des communicateurs scientifiques du Québec
 - Société des auteurs de radio, télévision et cinéma (SARTEC)
 - Spect'Art Rimouski
 - Syndicat des employés en radio-télédiffusion de Télé-Québec (SERT)
 - Union des artistes (UDA)
 - Union des écrivaines et des écrivains québécois (UNEQ)
 - Université du Québec
 - Université du Québec à Montréal (UQAM)
-
- M^{me} Ghislaine Bourcier
 - M. Jean-Pierre Desaulniers
 - M. Laval Gagnon
 - M. Sylvio Le Blanc

N.B. : Seuls figurent dans cette liste les organismes et particuliers qui ont fait parvenir des mémoires avant le 8 octobre 2004, date limite pour le dépôt de mémoires en vue des audiences publiques. Le groupe a reçu d'autres mémoires, lettres et avis après cette date.

Annexe 3

Calendrier des présentations aux audiences publiques sur Télé-Québec, du 26 au 29 octobre 2004

| Mardi 26 octobre – Montréal | |
|---------------------------------------|---|
| 9 h 00 – 9 h 25 | Mot de bienvenue du président du groupe de travail |
| 9 h 30 – 10 h 10 | CANAL SAVOIR |
| 10 h 15 – 10 h 55 | Association québécoise de l'industrie du disque, du spectacle et de la vidéo (ADISQ) |
| 11 h 00 – 11 h 40 | Office national du film (ONF) |
| 14 h 00 – 14 h 40 | Conférence régionale des élus de l'Abitibi-Témiscamingue |
| 14 h 45 – 15 h 25 | Communications & Société |
| 15 h 30 – 16 h 10 | L'Observatoire du documentaire |
| 16 h 15 – 16 h 55 | Les documentaristes du Canada |
| Mercredi 27 octobre – Montréal | |
| 9 h 00 – 9 h 45 | M. Jean-Pierre Desaulniers |
| 9 h 45 – 10 h 25 | Syndicat des employés en radiotélédiffusion de Télé-Québec (SERT) |
| 10 h 30 – 11 h 10 | Centrale des syndicats du Québec (CSQ) |
| 11 h 15 – 11 h 55 | M. Sylvio Le Blanc |
| 14 h 00 – 14 h 40 | Association des producteurs de films et de télévision du Québec (APFTQ) |
| 14 h 45 – 15 h 25 | Fédération professionnelle des journalistes du Québec (FPJQ) |
| 15 h 30 – 16 h 10 | Confédération des syndicats nationaux (CSN), Fédération nationale des communications (FNC) et Syndicat général des employé(e)s de Télé-Québec (SGETQ) |
| 16 h 15 – 16 h 55 | Association des réalisateurs de Télé-Québec (ARRTQ) |
| Jeudi 28 octobre – Montréal | |
| 9 h 00 – 9 h 45 | Science pour Tous et l'Association des communicateurs scientifiques du Québec |
| 9 h 45 – 10 h 25 | Association des employé(e)s non syndiqué(e)s de Télé-Québec (AENSTQ) |
| 10 h 30 – 11 h 10 | Union des artistes (UDA) |
| 11 h 15 – 11 h 55 | M ^{me} Ghislaine Bourcier |
| 14 h 00 – 14 h 40 | Université du Québec à Montréal (UQAM) |
| 14 h 45 – 15 h 25 | Association des réalisateurs et réalisatrices du Québec (ARRQ) et le Conseil québécois de la guilde canadienne des réalisateurs (CQGCR) |
| 15 h 30 – 16 h 10 | Iota Média |
| 16 h 15 – 16 h 55 | Conseil de presse du Québec |
| Vendredi 29 octobre – Québec | |
| 9 h 00 – 9 h 45 | Productions TOUT ÉCRAN |
| 9 h 45 – 10 h 25 | Productions Vic Pelletier |
| 10 h 30 – 11 h 10 | Département d'information et de communication de l'Université Laval |
| 11 h 15 – 11 h 55 | Conseil de la culture des régions de Québec et de Chaudière-Appalaches |
| 14 h 45 – 15 h 25 | CKRL |
| 15 h 30 – 16 h 10 | Université du Québec |

Annexe 4

Dates des réunions tenues par le groupe de travail chargé de l'examen de Télé-Québec

- Lundi, 21 juin 2004
- Lundi, 5 juillet 2004
- Vendredi, 16 juillet 2004
- Jeudi, 12 août 2004
- Lundi, 23 août 2004
- Lundi, 13 septembre 2004
- Jeudi, 30 septembre 2004
- Vendredi, 22 octobre 2004
- Lundi, 25 octobre 2004
- Lundi, 15 novembre 2004
- Lundi, 29 novembre 2004
- Lundi, 6 décembre 2004
- Lundi, 13 décembre 2004
- Mercredi, 15 décembre 2004
- Lundi, 10 janvier 2005
- Lundi, 17 janvier 2005
- Mardi, 25 janvier 2005
- Lundi, 31 janvier 2005

Annexe 5

Personnes et experts consultés dans le cadre de l'examen de Télé-Québec

Le groupe de travail remercie les personnes suivantes qui ont bien voulu discuter de questions se rapportant à ses travaux :

| | |
|------------------------------------|---|
| M ^{me} Lina Allard | M ^{me} Paule Beaugrand-Champagne |
| M. Daniel Beauchesne | M ^{me} Hélène Beaulieu |
| Me Denis Belisle | M. Alain Bernier |
| M ^{me} Françoise Bertrand | M. Robert Bisaillon |
| M. Michel Boisvert | M. Raynald Brière |
| M. Pierre Brosseau | M. André Bureau |
| M. Michel Carter | M. André Chagnon |
| M ^{me} Annick Charrette | M. Luc Chartier |
| M. Mario Clément | M. Alain Corneau |
| M. Pierre Curzi | M. Glenn Davies |
| M. Mario Desmarais | M. Claude Desorcy |
| M. François Desrochers | M. Claude Dorion |
| M ^{me} Diane Dubé | M. Claude Duffault |
| M. Jean Durocher | M ^{me} Anne-Marie Dussault |
| M. Jean Fortin | M. Yves Fortin |
| M ^{me} Michelle Fortin | M. Laval Gagnon |
| M. Denis Gagnon | M. Benoit Gaudry Gourd |
| M. Gilles Gauvin | M. Renaud Gilbert |
| M. Serge Gouin | M ^{me} Suzanne Gouin |
| M. Daniel Gourd | M. Jacques Guay |
| M. Danny Harrisson | M ^{me} Lisette Hébert |
| M. Paul Héту | M ^{me} Johanne Isabelle |
| M. Gaston Imbeault | M. Jean-Paul L'Allier |
| M ^{me} Josée Lacoste | M. Yves Lafontaine |
| M. Sylvain Lafrance | M. Jacques Lagacé |
| M. Philippe Lapointe | M. Gaëtan Lavoie |
| M. Jean Lemay | M. Daniel Le Saulnier |
| M. Robert Lussier | M. Gérard Masse |
| M. Guy Massicotte | M ^{me} Line Monette |
| M ^{me} Liliane Monette | M. Philippe Ouimet |
| M ^{me} Claudette Paquin | M ^{me} Michèle Parent |
| M. Pierre Parent | M. Vic Pelletier |
| M. Claude Plante | M. André Provencher |
| M ^{me} Patricia Rimok | M. Claude Rochette |
| M. Alain Rouleau | M. Pierre Roy |
| M ^{me} Claire Samson | M. Mario Santerre |
| M ^{me} Louise Spickler | M. Yves St-Amand |

Ne figurent dans cette liste que les personnes avec qui les rendez-vous ont été pris, à l'exclusion de celles qui pouvaient les accompagner. La liste exclut également les personnes rencontrées par des consultants engagés par le groupe dans le cadre de ses travaux.

Experts consultés :

M. Guy Beaudoin
M. Michel Fortier
M. Régis Harrisson
M. Marc Leduc
M. Guy Patenaude

M. Robert Boivin
M^{me} Louise Godon
M. Michel Houle
M. Gilbert Paquette
M. Paul St-Pierre

Annexe 6

Notes biographiques des membres du groupe de travail chargé de l'examen de Télé-Québec

Claude Bédard

Associé principal chez HJC Productions, société spécialisée en communication stratégique, formation médias et productions audiovisuelles corporatives. Il a été secrétaire général associé au ministère du Conseil exécutif et responsable des grandes campagnes publicitaires du gouvernement du Québec. Il a également été directeur général des communications et directeur général de la grille et de la diffusion à la télévision de Radio-Canada. Il a auparavant assumé la direction des communications à Télé-Québec ainsi qu'aux ministères des Affaires culturelles et de l'Éducation du Québec.

Michel Bissonnette

Vice-président – création et l'un des associés fondateurs de la société Zone 3. Auparavant, il a occupé les postes de vice-président exécutif chez Motion international, de vice-président et de directeur général chez Publicis BCP et de vice-président chez Vidéotron. Entre 1993 et 1996, il a été à TVA directeur général des communications et directeur général de la création.

Guy Fournier

Personnalité connue du monde de la radio et de la télévision, il préside l'Académie du cinéma et de la télévision au Québec et il est membre du conseil d'administration de Télé-Québec. Il a écrit la narration de quelque 50 films documentaires, des scénarios de longs métrages et 250 heures de séries dramatiques pour la télévision. Il a également été président de la Commission d'étude du Québec sur l'audiovisuel et vice-président de la Commission canadienne sur la souveraineté des communications.

Blaise Gagnon

Directeur général et artistique de la Corporation de la salle de spectacle de Sept-Îles depuis mars 1998. Il est également président du Réseau des organisateurs de spectacles de l'Est du Québec (ROSEQ) et vice-président du Conseil régional de la culture et des communications de la Côte-Nord. Entre 1984 et 1998, il a travaillé comme commentateur et intervieweur à la Société Radio-Canada à Sept-Îles. Il a aussi été chercheur pour le bureau de Télé-Québec à Sept-Îles.

Louise Gendron

Directrice générale des programmes à Télé-Québec. Entre 1987 et 2003, elle a produit de nombreuses séries dramatiques, des longs métrages et des téléfilms. Elle a également été directrice du studio de fiction de l'Office national du film, directrice générale adjointe de la Société générale des industries culturelles et chargée de cours au Département des communications de l'Université du Québec à Montréal.

Michèle Giroux

Consultante en nouveaux médias et associée chez LVL Studio, elle est responsable du financement et du développement d'affaires pour cette entreprise. Elle a occupé auparavant plusieurs fonctions importantes, notamment celle de vice-présidente chez Vidéotron et le Groupe Lavalin.

Pierre-Gérald Jean

Enseignant à la Commission scolaire de Montréal depuis plusieurs années. Il possède également une solide expérience dans le milieu communautaire et dans les organismes scolaires de la métropole : il a notamment été membre du Conseil des relations inter-culturelles en 2002 et vice-président de l'Association des enseignants haïtiens du Québec en 1998. Auparavant, il a travaillé à la Commission des écoles protestantes du Grand Montréal et au Consulat général d'Haïti à Montréal. Il est actuellement président du festival « Les fêtes créoles internationales de Montréal », créé en 1998.

Suzanne Lévesque

Avantageusement connue comme animatrice de radio et de télévision, elle a travaillé pendant 23 ans à la station de radio CKAC ainsi qu'à la télévision de Radio-Canada et de Télé-Québec. Elle a animé plusieurs émissions culturelles, dont *Coup d'Oeil*, *Le plaisir croît avec l'usage*, *La bande des six* et *Sous la couverture*.

Nancy Savard

Réalisatrice et présidente de la maison Productions 10^e Ave inc., située à Saint-Augustin-de-Desmaures. Elle est active dans les domaines du documentaire et du long métrage d'animation 3D. En plus d'avoir travaillé pour le Groupe Astral, elle a été réalisatrice de nombreux messages publicitaires pour la télévision et de différentes émissions télévisuelles à Musique Plus, TVA, CBC et Radio-Canada.

Achévé d'imprimer
en février 2005
sur les presses de l'imprimerie
Le Renouveau

