PLANIFICATION STRATÉGIQUE 2025-2029

Par, pour et avec la communauté : un modèle participatif, visible et soutenable

Avril 2026

Table des matières

1. Introduction 1
1.1 Contexte de la démarche 1
1.2 Objectifs 4
1.3 Méthodologie 4
2. Qui sommes-nous ? 6
2.1 Mission 6
2.2 Valeurs 7
3. Portrait de départ 9
3.1 Gouvernance 10
3.2 Ressources humaines 14
3.3 Activités et services 17
3.4 Relations avec le milieu 21
3.5 Ressources financières 24
3.6 Infrastructure et outils 30
3.7 Synthèse du portrait et analyse croisée des dynamiques organisationnelles 32
4. Analyse stratégique 37
4.1 Analyse FFOM 37
4.2 Enjeux stratégiques 41
5. Vision 46
5.1 Vision dans 3 ans 46
5.2 Positionnement souhaité 47
6. Orientations stratégiques 48
7. Plan d'action stratégique 51
8. Priorisation et séquence de mise en œuvre 51
Phase 1 51
Phase 2 52
Phase 3 53
Principes de mise en œuvre 54
9. Déploiement et évaluation 54
9.1 Suivi annuel 55
9.2 Ajustements 55
9.3 Responsabilités 56
9.4 Principes d'arbitrage et de non-réalisation 56
Bibliographie 58

Annexe 1 – Plan d'action stratégique 2026 – 2029 59

Table des illustrations

Figure 1 – Interactions entre réflexion et planification stratégique..... 3

Figure 2 – Comparaison de Télé Gaspé à son quartile de référence 27

Cette planification stratégique a été réalisé avec le soutien de SO Stratégie inc.



1. Introduction

1.1 Contexte de la démarche

Télé Gaspé s'inscrit dans le réseau des télévisions communautaires autonomes du Québec, dont la mission repose sur la diffusion d'information de proximité, la participation citoyenne, la mise en valeur des réalités locales et la contribution à la vitalité démocratique des communautés. À l'instar des autres médias communautaires, l'organisation évolue dans un environnement marqué par des transformations importantes, tant sur le plan technologique que sur les plans économique et social.

Depuis sa création en 2009, à la suite de différentes tentatives de relance de la télévision communautaire sur le territoire, **Télé Gaspé** a connu plusieurs phases de développement caractérisées par des changements de direction, des ajustements de modèles d'affaires et des variations dans son ancrage au sein de la communauté. Ces transitions ont influencé son évolution organisationnelle, notamment en ce qui concerne la continuité des opérations, la stabilité de ses ressources et la clarté de son positionnement.

Au cours des dernières années, l'organisation a traversé une période particulièrement déterminante. Le déménagement de ses activités en 2023, dans un contexte de pression financière importante et de rareté des espaces disponibles, a constitué un moment charnière ayant nécessité une réorganisation rapide de ses opérations. De plus, des efforts significatifs ont été déployés afin de remettre à niveau les équipements, reconstruire l'équipe de travail et rétablir les relations avec les principaux partenaires financiers et institutionnels.

Ces actions ont permis de stabiliser certaines dimensions du fonctionnement de l'organisation. Toutefois, **Télé Gaspé** demeure confrontée à des défis structurants, notamment en ce qui concerne la consolidation de son modèle économique, la mobilisation de sa communauté, la diversification de ses sources de revenus et l'adaptation de ses pratiques aux nouvelles réalités du secteur médiatique.

Contrairement à d'autres territoires comparables où la télévision communautaire a su maintenir un fort ancrage dans son milieu, les consultations réalisées indiquent que **Télé Gaspé** fait face à un défi particulier de reconnexion avec sa communauté. Malgré un environnement territorial présentant un potentiel réel de mobilisation, l'organisation peine actuellement à capter pleinement cette dynamique, ce qui contribue à limiter son rayonnement et sa capacité de développement.

C'est dans ce contexte que le conseil d'administration et la direction de **Télé Gaspé** ont entrepris une démarche de planification stratégique. Celle-ci vise à porter un regard structuré sur la situation actuelle de l'organisation, à mieux comprendre les dynamiques qui influencent son fonctionnement et à définir les orientations qui permettront de renforcer sa pertinence et sa pérennité au cours des prochaines années.

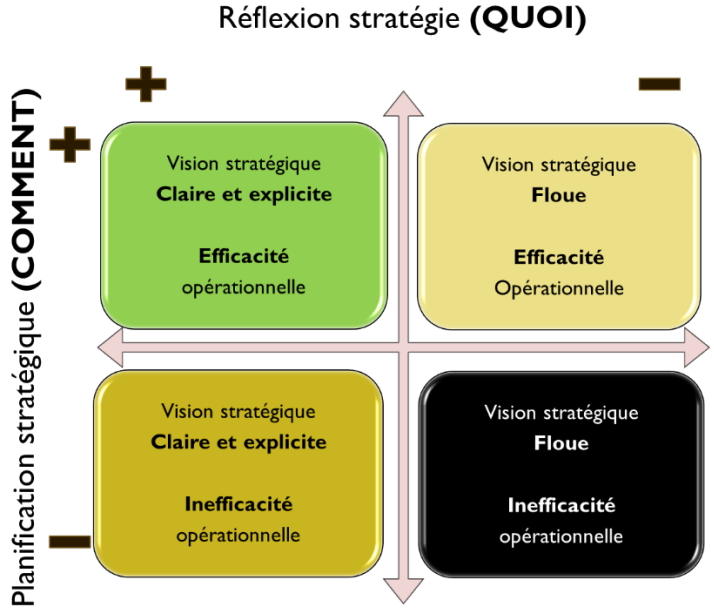
La planification stratégique constitue ainsi un levier de réflexion collective permettant d'aligner les actions de l'organisation avec sa mission, de clarifier ses priorités et de soutenir la prise de décision dans un contexte marqué par des ressources limitées et des enjeux organisationnels importants.

Réflexion et planification stratégique

À la base de la présente démarche se trouve une distinction importante entre réflexion et planification stratégique. La réflexion concerne d'abord les choix fondamentaux qui orientent l'organisation : sa vision, son rôle dans la communauté et les priorités qu'elle souhaite poursuivre à moyen et long terme. Elle répond essentiellement à la question **« quoi faire »**. La planification stratégique, quant à elle, concerne davantage les moyens mis en œuvre pour réaliser cette vision : la structuration des actions, l'organisation du travail et la mise en œuvre des décisions. Elle répond plutôt à la question **« comment faire »**.

Le graphique ci-dessous illustre la relation entre ces deux dimensions. Une organisation peut, par exemple, être très efficace dans ses opérations quotidiennes tout en ayant une vision stratégique encore peu explicitée. À l'inverse, une organisation peut avoir une vision claire, mais rencontrer des difficultés dans sa mise en œuvre opérationnelle.

Figure 1 – Interactions entre réflexion et planification stratégique



Source : (Gauvin, 2017)

Dans le cas de **Télé Gaspé**, les consultations réalisées mettent en évidence une organisation ayant amorcé un processus de stabilisation au cours des dernières années, notamment par une amélioration de l'encadrement interne, une clarification des rôles au sein de l'équipe et une remise en marche de ses activités de production.

Cette capacité d'action demeure fortement contrainte par la taille de l'équipe, la concentration des responsabilités sur un nombre restreint de personnes et la fragilité de certaines conditions organisationnelles. Les marges de manœuvre pour se projeter dans une logique de développement restent limitées, les efforts étant principalement orientés vers la continuité des opérations.

La démarche de réflexion et de planification stratégique vise ainsi à mieux comprendre ces dynamiques et à identifier les conditions nécessaires pour soutenir une évolution plus structurée de l'organisation.

1.2 Objectifs

La démarche poursuit plus spécifiquement les objectifs suivants :

- ☑ **Documenter la situation actuelle de l'organisation**, en dressant un portrait détaillé de ses différentes dimensions (gouvernance, ressources humaines, activités, relations avec le milieu, finances et infrastructures).
- ☑ **Analyser les dynamiques organisationnelles en jeu**, en identifiant les facteurs qui influencent son fonctionnement, notamment en lien avec son ancrage communautaire, son modèle économique et sa capacité organisationnelle.
- ☑ **Clarifier le positionnement de Télé Gaspé dans son environnement**, en tenant compte des réalités territoriales, des transformations du secteur médiatique et des attentes du milieu.
- ☑ **Identifier les principaux enjeux stratégiques**, à partir des constats issus du portrait et des consultations réalisées auprès des parties prenantes.
- ☑ **Définir une vision de développement à moyen terme**, mobilisatrice et cohérente avec les capacités de l'organisation.
- ☑ **Établir des orientations et des objectifs stratégiques réalistes**, permettant de soutenir une transition vers un fonctionnement plus stable et mieux aligné avec la mission.
- ☑ **Structurer un plan d'action**, facilitant la mise en œuvre des décisions et le suivi des résultats.

La démarche vise ainsi à soutenir Télé Gaspé dans un processus de consolidation et de repositionnement, en tenant compte à la fois de ses contraintes actuelles et de son potentiel de développement.

1.3 Méthodologie

La présente planification stratégique s'appuie, dans un premier temps, sur une démarche de diagnostic organisationnel visant à documenter la situation actuelle de Télé Gaspé et à recueillir les points de vue de différentes personnes impliquées dans la vie de l'organisme. Cette démarche combine plusieurs méthodes de collecte et d'analyse de l'information, afin

d’obtenir une compréhension globale des forces, des enjeux et des perspectives de développement de l’organisation (Charette & Bouchard, 2020).

Dans un premier temps, des entrevues semi-dirigées ont été réalisées auprès de personnes occupant différents rôles au sein de l’écosystème de l’organisme. Ces entrevues ont permis de documenter l’évolution de l’organisation, son fonctionnement interne, sa capacité organisationnelle ainsi que les principaux enjeux auxquels elle fait face. Les personnes rencontrées incluent la direction générale, des membres de l’équipe et des pigistes, des bénévoles, ainsi qu’une représentante de la Fédération des télévisions communautaires autonomes du Québec.

En complément, une discussion de groupe a été tenue avec des membres du conseil d’administration afin de recueillir leur lecture de l’évolution de l’organisme, leur perception de la situation actuelle et leurs préoccupations pour l’avenir.

La démarche s’est également appuyée sur une analyse documentaire, comprenant la consultation de documents internes de l’organisation, dont les règlements généraux et certains documents sectoriels produits par la Fédération des télévisions communautaires autonomes du Québec.

Finalement, une analyse financière a été réalisée à partir des états financiers de 2021 à 2024 afin d’identifier les principales tendances liées aux revenus, aux dépenses et au modèle économique de l’organisation. Des données comparatives provenant du réseau des télévisions communautaires ont également été examinées afin de situer **Télé Gaspé** dans son environnement sectoriel. Considérant la forte variabilité des revenus annuels des télévisions communautaires québécoises, les organisations ont été regroupées par quartiles sur la base de leur budget annuel 2022, de manière à comparer **Télé Gaspé** avec des organisations de taille similaire.

2. Qui sommes-nous ?

2.1 Mission

La mission de **Télé Gaspé** a été clarifiée et reformulée à la suite du Lac-à-l'épaule, afin de mieux refléter la réalité de l'organisation ainsi que les aspirations exprimées par les participants.

Télé Gaspé, entreprise d'économie sociale, est un média communautaire qui réalise et diffuse du contenu par, pour et avec les citoyens·nes.

Cette formulation marque une évolution importante par rapport à la mission antérieure, en opérant trois repositionnements structurants.

1. Un positionnement assumé comme média communautaire

La mission affirme explicitement la nature de **Télé Gaspé** comme média communautaire, plutôt qu'uniquement comme producteur de contenu audiovisuel.

Ce repositionnement est cohérent avec les constats du portrait de départ (que nous allons voir plus loin dans ce rapport), notamment la nécessité de renforcer la pertinence et la visibilité de l'organisation dans un environnement médiatique en transformation.

2. L'intégration du modèle d'économie sociale

L'ajout de la notion d'entreprise d'économie sociale vient préciser le modèle organisationnel de **Télé Gaspé**.

Il traduit une volonté de concilier :

- ☑ une mission sociale forte,
- ☑ une capacité à générer davantage de revenus autonomes,
- ☑ une gouvernance ancrée dans son milieu.

Ce positionnement ouvre également des perspectives en matière de développement et de partenariats.

3. Le citoyen au cœur de l'action

L'expression **« par, pour et avec les citoyens·nes »** constitue le cœur de la mission.

Elle traduit un changement de posture fondamental :

- ☑ **Par** : reconnaissance de la capacité des citoyens à produire du contenu,
- ☑ **Pour** : contribution à l'information et au développement du milieu,
- ☑ **Avec :** co-construction et participation active.

Ce choix répond directement aux enjeux identifiés lors du Lac-à-l'épaule, notamment :

- ☑ le besoin de renforcer l'ancrage communautaire,
- ☑ la difficulté à mobiliser les acteurs du milieu,
- ☑ l'importance de reconstruire un lien de confiance et d'appartenance.

Portée stratégique de la mission

Au-delà de sa formulation, la mission devient un repère structurant pour l'ensemble des décisions organisationnelles.

Elle implique notamment :

- ☑ de prioriser les actions favorisant la participation citoyenne,
- ☑ de développer des formats permettant l'implication du milieu,
- ☑ de renforcer les liens avec les organisations locales,
- ☑ d'adapter les pratiques aux réalités contemporaines des médias.

Ainsi, la mission ne constitue pas uniquement un énoncé identitaire, mais un levier d'orientation stratégique directement lié aux défis actuels de **Télé Gaspé**.

2.2 Valeurs

Les valeurs de **Télé Gaspé** traduisent les principes fondamentaux qui guident les actions, les décisions et les relations avec le milieu. Elles ont été définies collectivement afin de refléter une culture organisationnelle vivante, applicable et cohérente avec la mission de **Télé**

Gaspé. Les définitions sont volontairement écrites au « nous » afin de refléter l'appropriation de chacune par les participants du Lac-à-l'épaule.

Créativité

Nous valorisons la créativité, qui se manifeste par notre capacité à imaginer, expérimenter et développer des contenus adaptés à la réalité de notre milieu. Cette créativité repose sur notre ouverture à de nouvelles formes de production et de diffusion, sur la valorisation des idées issues de la communauté, ainsi que sur notre capacité à nous réinventer dans un contexte médiatique en transformation. Elle est au cœur de notre capacité à demeurer pertinents et attractifs.

Accessibilité

Nous nous engageons à assurer l'accessibilité de nos contenus, de nos outils et de nos espaces de participation. Cela implique de simplifier les formats de participation, de réduire les barrières techniques et organisationnelles et de porter une attention particulière aux différentes réalités sociales, culturelles et territoriales. Nous voulons que chaque citoyen puisse se reconnaître dans Télé Gaspé et y trouver sa place.

Engagement

L'engagement constitue une autre valeur centrale de notre organisation. Il se traduit par une implication active dans notre milieu et envers les enjeux qui le traversent, notamment par notre présence concrète dans la communauté, notre volonté d'aller vers les citoyens et les organisations, ainsi que par notre contribution au développement social, culturel et territorial. Cet engagement s'inscrit dans une perspective durable, respectueuse des capacités des personnes et de l'organisation.

Confiance

Nous cherchons à établir et à maintenir une relation de confiance avec les citoyens, les partenaires et l'ensemble de la communauté. Cette confiance repose sur la qualité et la rigueur de nos contenus, sur la cohérence et la constance de nos actions, ainsi que sur la

transparence dans nos relations. Elle constitue une condition essentielle au développement du sentiment d'appartenance et à la mobilisation du milieu.

Crédibilité

Nous affirmons notre volonté de renforcer notre crédibilité en tant que média communautaire. Celle-ci se construit particulièrement par la constance de notre présence dans le temps et par notre capacité à poursuivre nos activités malgré les difficultés vécues. Elle se construit aussi par la qualité de notre information et de nos productions, par notre capacité à représenter fidèlement les réalités du milieu. La crédibilité est un levier essentiel pour accroître notre rayonnement, susciter la participation et consolider notre ancrage dans la communauté.

3. Portrait de départ

Le portrait de départ vise à présenter un état de la situation de **Télé Gaspé** au moment d'amorcer la démarche de planification stratégique. Il s'appuie sur l'analyse des entrevues réalisées auprès de différentes personnes impliquées dans l'organisme et dans son environnement.

Cette lecture croisée permet de dégager plusieurs constats concernant le fonctionnement actuel de l'organisation, ses forces, ses zones de fragilité ainsi que les dynamiques qui influencent son évolution. Le portrait qui suit ne constitue pas encore une analyse stratégique à proprement parler, mais plutôt une description structurée de la situation actuelle, afin de mieux comprendre les conditions dans lesquelles l'organisme poursuit sa mission.

Les constats sont présentés selon six dimensions organisationnelles : la gouvernance, les ressources humaines, les activités et services, les relations avec le milieu, les ressources financières ainsi que l'infrastructure et les outils. Ensemble, ces éléments permettent de brosser un diagnostic organisationnel qui servira de base aux analyses stratégiques présentées dans la section 4.

3.1 Gouvernance

Les entrevues réalisées permettent de dégager plusieurs constats concernant la gouvernance de **Télé Gaspé**. Dans l'ensemble, la gouvernance apparaît engagée et soucieuse de soutenir l'organisation, mais elle évolue dans un contexte marqué par des contraintes importantes qui influencent sa capacité à se projeter et à jouer pleinement un rôle stratégique.

Les échanges mettent en lumière une organisation où la gouvernance s'inscrit dans un processus de stabilisation, tout en étant confrontée à des enjeux liés à la mobilisation, à la vie associative et à la capacité de développement.

Rôle et fonctionnement du conseil d'administration

Les membres du conseil d'administration rencontrés décrivent un conseil impliqué et attentif à la situation de l'organisation. Les discussions sont généralement ouvertes et permettent d'aborder les enjeux de manière transparente, notamment en ce qui concerne les finances, les ressources humaines et les activités.

Le conseil joue un rôle de soutien à la direction générale, en accompagnant les décisions et en contribuant à la recherche de solutions face aux défis rencontrés. Cette posture est cohérente avec les besoins actuels de l'organisation, qui nécessitent une capacité d'adaptation et une certaine réactivité.

Toutefois, les propos recueillis montrent que le fonctionnement du conseil s'inscrit largement dans une logique de gestion des enjeux immédiats. Plusieurs échanges portent sur des questions opérationnelles ou sur des arbitrages liés aux ressources disponibles, ce qui limite la place accordée à des réflexions plus structurantes à moyen et long terme.

Cette situation n'est pas liée à un manque d'intérêt pour les enjeux stratégiques, mais plutôt aux contraintes dans lesquelles évolue l'organisation, qui amènent le conseil à prioriser la continuité des activités.

Rapport entre gouvernance et direction

Les consultations mettent en évidence un rôle central de la direction générale dans le fonctionnement de **Télé Gaspé**. Le DG est perçu comme un acteur structurant, ayant contribué à améliorer le climat organisationnel, à clarifier certaines pratiques et à soutenir la reprise ou la consolidation de plusieurs activités.

Plusieurs personnes rencontrées soulignent que la situation de l'organisation s'est stabilisée depuis l'arrivée de la direction actuelle. Cette stabilisation repose notamment sur une meilleure organisation du travail, une clarification des rôles et une capacité accrue à maintenir les opérations.

Dans ce contexte, le conseil d'administration s'appuie fortement sur la direction générale pour orienter les actions et assurer la continuité des activités. Cette relation apparaît globalement positive et fonctionnelle, mais elle met également en lumière une dépendance importante à certaines personnes clés.

Les échanges font ressortir que la direction joue un rôle qui dépasse parfois les fonctions traditionnellement associées à ce poste, en assumant à la fois des responsabilités stratégiques, opérationnelles et relationnelles. Cette concentration des responsabilités contribue à la stabilité actuelle, tout en soulevant des enjeux quant à la pérennité du modèle organisationnel.

Vie associative et membrariat

Les données recueillies dans le cadre des consultations indiquent que la vie associative de **Télé Gaspé** demeure limitée. Les échanges avec les membres du conseil d'administration et de l'équipe mettent en évidence un nombre restreint de membres ainsi qu'une participation relativement faible aux instances démocratiques de l'organisation.

Plusieurs personnes rencontrées soulignent que l'organisme est peu présent dans l'esprit de la population comme espace d'implication citoyenne. La télévision est davantage perçue

comme un service ou un média que comme un lieu de participation collective, ce qui contribue à expliquer le faible niveau de mobilisation autour du membrariat.

Les propos recueillis font également ressortir une difficulté à susciter un engagement soutenu de la part de la population, tant en ce qui concerne l'adhésion comme membre que la participation active à la vie de l'organisme. Cette situation s'inscrit dans un contexte plus large où la mobilisation bénévole apparaît limitée, et où les liens entre l'organisation et une partie de la communauté semblent à renforcer.

Cette réalité est perçue comme un enjeu important pour **Télé Gaspé**, notamment en ce qui concerne sa légitimité comme média communautaire et sa capacité à soutenir une participation citoyenne active.

Capacité stratégique et prise de décision

Les membres du conseil d'administration expriment une volonté de réfléchir à l'avenir de l'organisation et de clarifier ses orientations. Toutefois, les consultations mettent en évidence que la capacité à se projeter dans une perspective stratégique demeure limitée dans la pratique.

Plusieurs décisions sont prises dans un contexte de contraintes financières et organisationnelles importantes, ce qui amène le conseil à privilégier des choix permettant d'assurer la continuité des activités. Les discussions portent fréquemment sur la gestion des priorités immédiates, la recherche de solutions à court terme et l'adaptation aux ressources disponibles.

Cette dynamique se reflète dans les propos des personnes rencontrées, qui évoquent un fonctionnement où les marges de manœuvre sont réduites et où les décisions doivent souvent être prises en fonction de ce qui est possible, plutôt que de ce qui serait souhaitable à plus long terme.

Dans ce contexte, la démarche de planification stratégique est perçue comme une opportunité de prendre du recul, de structurer la réflexion et de dégager des orientations plus claires pour l'avenir.

Composition et mobilisation

Le conseil d'administration est composé de personnes engagées, attachées à l'organisation et préoccupées par sa pérennité. Cette implication constitue un élément important de stabilité dans un contexte organisationnel exigeant.

Les consultations laissent toutefois entrevoir certains défis liés à la mobilisation et au renouvellement des administrateurs. Comme pour d'autres dimensions de l'organisation, la capacité à attirer de nouvelles personnes et à diversifier les profils apparaît comme un enjeu présent.

Cette réalité s'inscrit dans un contexte plus large de faible mobilisation citoyenne, qui ne touche pas uniquement la gouvernance, mais l'ensemble du fonctionnement de l'organisation.

Les échanges montrent également que l'implication repose en grande partie sur un nombre restreint de personnes, ce qui peut limiter les capacités d'action et accentuer la dépendance à certains individus.

Lecture globale de la gouvernance

Dans l'ensemble, la gouvernance de **Télé Gaspé** repose sur un conseil d'administration engagé et soutenant, qui joue un rôle important dans la continuité de l'organisation.

Les constats issus des consultations montrent toutefois que cette gouvernance évolue dans un contexte marqué par :

- ☑ une vie associative limitée,
- ☑ une mobilisation citoyenne restreinte,
- ☑ une dépendance à certaines personnes clés
- ☑ et des contraintes organisationnelles qui influencent les décisions.

Ces éléments contribuent à structurer une gouvernance principalement orientée vers la gestion et la stabilisation, dans un contexte où la capacité de projection stratégique demeure à renforcer.

3.2 Ressources humaines

Composition de l'équipe

L'équipe de **Télé Gaspé** est composée d'un nombre limité de personnes salariées, auxquelles s'ajoutent ponctuellement des contributions externes, notamment sous forme de collaborations ou d'implication bénévole. Cette configuration permet une certaine souplesse dans le fonctionnement quotidien, mais elle limite également la capacité de l'organisation à répartir les responsabilités et à absorber les imprévus.

La présence d'un nombre limité de ressources humaines influence directement le volume d'activités pouvant être réalisées ainsi que la capacité de l'organisation à développer de nouveaux projets.

Répartition des rôles et polyvalence

Les consultations permettent de constater une forte polyvalence au sein de l'équipe. Les personnes en place sont appelées à assumer plusieurs fonctions à la fois, tant sur le plan technique que sur le plan organisationnel.

Cette polyvalence constitue une force importante pour **Télé Gaspé**, puisqu'elle permet de maintenir les opérations malgré la taille réduite de l'équipe. Elle favorise également une certaine autonomie dans la réalisation des activités et une capacité à s'adapter aux besoins changeants de l'organisation.

Or, cette organisation du travail entraîne également une concentration des responsabilités. Certaines fonctions critiques reposent sur un nombre très limité de personnes, ce qui peut créer des vulnérabilités en cas d'absence ou de départ.

Les consultations mettent ainsi en lumière une organisation du travail qui repose largement sur la capacité individuelle des membres de l'équipe à assumer une diversité de tâches, plutôt que sur une structuration formelle des rôles.

Capacité organisationnelle et charge de travail

L'équipe parvient à assurer les activités de l'organisation, mais dans un contexte où les marges de manœuvre apparaissent limitées.

Plusieurs personnes rencontrées évoquent une réalité où les priorités doivent être constamment ajustées en fonction des ressources disponibles. Cette situation amène l'organisation à faire des choix quant aux activités à maintenir, à adapter ou à reporter.

La charge de travail est perçue comme étant importante, en raison notamment de la réalité de la petite équipe. Cette réalité influence directement la capacité de l'organisation à développer de nouveaux projets ou à investir dans des initiatives plus structurantes.

Les échanges laissent également entrevoir une attention portée à l'équilibre de travail, notamment afin d'éviter une surcharge excessive des membres de l'équipe. Cette prudence contribue à maintenir un certain niveau de stabilité, mais elle limite également la capacité d'expansion des activités.

Dépendance à des personnes clés

Un élément récurrent dans les consultations concerne la dépendance de l'organisation à certaines personnes clés. Plusieurs fonctions essentielles reposent sur l'expertise et l'implication de quelques individus, ce qui constitue à la fois une force et une fragilité.

Cette situation contribue à la continuité des activités dans le contexte actuel, mais elle soulève des enjeux importants en matière de pérennité organisationnelle. Les échanges mettent en évidence que le départ ou l'indisponibilité de certaines personnes pourrait avoir un impact significatif sur le fonctionnement de l'organisation.

Cette dépendance est liée à la fois à la taille de l'équipe, à la concentration des compétences et à l'absence de mécanismes formels de transfert de connaissances ou de relève pour certaines fonctions.

Bénévoles et contribution citoyenne

La contribution bénévole au sein de **Télé Gaspé** demeure limitée à l'heure actuelle. Bien que certaines personnes soient identifiées comme impliquées dans l'organisation, leur nombre apparaît restreint et leur niveau d'engagement peut varier dans le temps.

Les échanges mettent en évidence que l'implication bénévole ne repose pas sur une structure formalisée ou sur un bassin élargi de personnes engagées. Elle dépend plutôt de contributions ponctuelles, souvent liées à des projets spécifiques ou à l'initiative de certaines personnes.

Cette situation est cohérente avec les constats observés en matière de vie associative et de mobilisation citoyenne. Elle limite la capacité de l'organisation à s'appuyer sur une participation élargie pour soutenir ses activités.

Plusieurs personnes rencontrées soulignent toutefois le potentiel que représenterait un développement plus structuré du bénévolat, notamment pour soutenir la production, renforcer l'ancrage communautaire et diversifier les activités.

Enjeux de recrutement et de relève

Comme pour plusieurs organisations en région, la capacité à attirer de nouvelles ressources, qu'elles soient salariées ou bénévoles, apparaît limitée.

Cette réalité est liée à différents facteurs, notamment :

- ☑ la taille du marché du travail local,
- ☑ la nature spécialisée de certaines compétences requises
- ☑ et les conditions financières de l'organisation.

Les échanges mettent en évidence que la question de la relève ne concerne pas uniquement les postes salariés, mais également les fonctions techniques, les contributions bénévoles et, plus largement, la capacité de renouveler les personnes impliquées dans l'organisation.

Lecture globale des ressources humaines

Dans l'ensemble, **Télé Gaspé** s'appuie sur une équipe engagée, polyvalente et capable de maintenir les activités de l'organisation malgré des ressources limitées.

Les constats montrent toutefois que cette capacité repose sur un équilibre fragile, caractérisé par :

- ☑ une équipe de petite taille,
- ☑ une forte polyvalence des rôles, une dépendance à certaines personnes clés,
- ☑ une contribution bénévole limitée
- ☑ et des défis en matière de recrutement et de relève.

Ces éléments influencent directement la capacité organisationnelle de **Télé Gaspé** et constituent des facteurs importants à considérer dans la suite de la démarche.

3.3 Activités et services

Les activités de **Télé Gaspé** s'inscrivent dans la mission des télévisions communautaires, en visant la production et la diffusion de contenus locaux reflétant les réalités du territoire. L'organisation assure une présence médiatique dans son milieu à travers différentes formes de production, tout en composant avec des contraintes importantes liées à ses ressources humaines et financières.

Les consultations réalisées permettent de dégager un portrait des activités actuelles, ainsi que des perceptions quant à leur portée, leur pertinence et leur potentiel de développement.

Activités principales

Les données recueillies indiquent que **Télé Gaspé** réalise différentes activités de production et de diffusion, principalement orientées vers la couverture de la vie locale.

Parmi les activités évoquées, on retrouve notamment :

- ☑ la production de contenus d'information locale,
- ☑ la captation et la diffusion d'événements,
- ☑ la réalisation de projets en collaboration avec des partenaires du milieu,

- ☑ la diffusion de contenus sur différentes plateformes, incluant le web.

Les consultations montrent que ces activités permettent à l'organisation de maintenir une présence dans le milieu et de contribuer à la circulation de l'information locale. Elles s'inscrivent dans une logique de service à la communauté, en documentant certaines réalités qui sont peu couvertes par d'autres médias.

Cependant, plusieurs propos indiquent que le volume et la diversité des activités sont directement influencés par les ressources disponibles. L'organisation doit faire des choix quant aux projets qu'elle peut réaliser, ce qui limite parfois sa capacité à répondre à l'ensemble des besoins ou des attentes du milieu.

Types de contenus et orientation de la programmation

Les contenus produits par **Télé Gaspé** sont décrits comme variés, incluant des éléments d'information, des entrevues, des captations d'événements et certains projets spécifiques.

Les consultations mettent en évidence une volonté de produire des contenus pertinents pour la communauté, en lien avec les enjeux locaux, la vie municipale, les initiatives culturelles et les activités du territoire.

Toutefois, plusieurs personnes rencontrées soulignent que la programmation actuelle est en partie déterminée par les capacités de production de l'organisation, plutôt que par une planification éditoriale pleinement développée. Les choix de contenus sont souvent influencés par les ressources disponibles, les opportunités ponctuelles et les demandes du milieu.

Cette réalité peut limiter la cohérence globale de la programmation et la capacité de développer une ligne éditoriale claire et structurée à moyen terme.

Partenariats de production

Les activités de **Télé Gaspé** reposent en partie sur des collaborations avec des partenaires du milieu. Ces partenariats permettent de soutenir certaines productions, de diversifier les contenus et de maintenir une présence active dans différents secteurs de la communauté.

Les consultations indiquent que ces collaborations jouent un rôle important dans le fonctionnement de l'organisation, notamment dans un contexte où les ressources internes sont limitées.

En revanche, les échanges mettent également en évidence que ces partenariats peuvent être variables dans le temps et qu'ils dépendent souvent des capacités financières et organisationnelles des partenaires. Cette réalité peut influencer la stabilité et la prévisibilité de certaines activités.

Limites et contraintes liées aux activités

Plusieurs éléments ressortent des consultations en ce qui concerne les limites des activités actuelles.

D'abord, les ressources humaines et financières disponibles apparaissent comme un facteur déterminant. L'organisation doit régulièrement ajuster ses ambitions en fonction de sa capacité réelle, ce qui limite le développement de projets plus structurants ou innovants.

Ensuite, la capacité de production est étroitement liée à la disponibilité des personnes en place. Comme mentionné précédemment, la polyvalence de l'équipe permet de maintenir les activités, mais elle ne permet pas nécessairement d'en augmenter l'ampleur.

Les consultations mettent également en évidence certaines difficultés à rejoindre une partie de la population, notamment en raison de la concurrence d'autres plateformes médiatiques et de l'évolution des habitudes de consommation.

Enfin, plusieurs personnes évoquent un écart entre ce que l'organisation pourrait faire dans un contexte idéal et ce qu'elle est en mesure de réaliser actuellement. Cet écart concerne notamment :

- ☑ le développement de contenus plus approfondis
- ☑ l'innovation dans les formats
- ☑ et la participation citoyenne à la production.

Potentiel de développement

Malgré ces contraintes, les consultations font ressortir un potentiel de développement important pour **Télé Gaspé**.

Plusieurs pistes sont évoquées, notamment :

- ☑ le développement de contenus plus structurés ou thématiques,
- ☑ une plus grande implication de la population dans la production,
- ☑ le renforcement de certains partenariats
- ☑ et l'adaptation des formats aux nouvelles réalités numériques.

Ces éléments témoignent d'une volonté de faire évoluer l'offre de services de l'organisation et de renforcer sa pertinence dans le milieu.

Toutefois, la mise en œuvre de ces pistes apparaît conditionnelle à une amélioration de certaines capacités organisationnelles, notamment en matière de ressources humaines, de financement et de mobilisation.

Lecture globale des activités et services

Dans l'ensemble, **Télé Gaspé** maintient une offre d'activités et de services qui lui permet d'assurer une présence dans son milieu et de contribuer à la diffusion d'information locale.

Les constats issus des consultations montrent toutefois que cette offre est fortement influencée par les contraintes organisationnelles, ce qui se traduit par :

- ☑ une capacité de production limitée,
- ☑ une programmation en partie dépendante des ressources disponibles,
- ☑ une difficulté à structurer une vision éditoriale à moyen terme,
- ☑ et un écart entre le potentiel perçu et les activités réalisées.

Ces éléments mettent en évidence une organisation capable d'agir, mais dont les activités demeurent contraintes dans leur développement et leur structuration.

3.4 Relations avec le milieu

Les relations entretenues par **Télé Gaspé** avec son milieu constituent un élément déterminant de son fonctionnement en tant que télévision communautaire. Les consultations réalisées permettent de brosser un portrait nuancé de cet ancrage, mettant en lumière à la fois la présence de certains liens avec des acteurs du territoire et des enjeux importants en matière de visibilité, de mobilisation et de participation citoyenne.

Ancrage dans le milieu

Les échanges réalisés, notamment avec les membres du conseil d'administration, mettent en évidence l'importance accordée à l'ancrage de **Télé Gaspé** dans sa communauté. Cet ancrage est perçu comme une composante essentielle de la mission de l'organisation et comme un facteur clé de sa pertinence.

Toutefois, les consultations indiquent que cet ancrage apparaît actuellement limité dans sa portée. Plusieurs personnes rencontrées évoquent une présence inégale de la télévision dans le milieu, ainsi qu'une difficulté à rejoindre une partie de la population.

Certains propos laissent entendre que l'organisation est peu visible ou peu connue d'une partie du public, ce qui influence sa capacité à mobiliser, à recruter des bénévoles et à susciter un sentiment d'appartenance.

Cette situation suggère un écart entre la mission de l'organisme, qui repose sur une forte participation citoyenne, et la réalité observée dans les pratiques actuelles.

Visibilité et perception dans la communauté

Les consultations mettent en évidence des enjeux liés à la visibilité de **Télé Gaspé**. Plusieurs personnes mentionnent que la télévision communautaire ne bénéficie pas d'une présence suffisamment forte ou identifiable dans l'espace public.

Cette faible visibilité se traduit notamment par :

- ☑ une connaissance limitée de l'organisation par une partie de la population,
- ☑ une perception parfois floue de son rôle et de ses activités,

- ☑ et une difficulté à rejoindre certains publics, notamment les jeunes.

Les échanges indiquent également que, dans un environnement médiatique où les plateformes numériques occupent une place importante, la télévision communautaire doit composer avec des transformations des habitudes de consommation qui influencent son rayonnement.

Cette réalité contribue à limiter la portée des activités et la capacité de l'organisation à s'inscrire comme un acteur central de l'information locale.

Relation avec les partenaires

Les données recueillies montrent que **Télé Gaspé** entretient certaines relations avec des partenaires du milieu, notamment dans le cadre de collaborations liées à la production ou à la diffusion de contenus.

Ces partenariats permettent de soutenir certaines activités et de maintenir une présence dans différents secteurs du territoire. Ils constituent un levier important dans un contexte où les ressources internes sont limitées.

Cependant, les consultations indiquent que ces relations apparaissent variables et, dans certains cas, moins développées que ce qui pourrait être envisagé compte tenu du potentiel du territoire.

Certains propos laissent entendre que l'organisation pourrait renforcer ses liens avec des acteurs du milieu, tant sur le plan des collaborations que sur celui du positionnement comme partenaire de communication.

Participation citoyenne

La participation citoyenne constitue un autre élément central du modèle des télévisions communautaires. Or, les consultations réalisées mettent en évidence une participation limitée au sein de **Télé Gaspé**.

Comme mentionné précédemment, le nombre de bénévoles apparaît restreint et leur implication demeure variable. De plus, peu d'éléments indiquent une participation élargie de la population à la production de contenus ou aux activités de l'organisation.

Les échanges montrent que la télévision est davantage perçue comme un média que comme un espace d'implication citoyenne. Cette perception influence directement la capacité de l'organisation à mobiliser la population et à développer des projets participatifs.

Cette situation est cohérente avec les constats observés en matière de vie associative et de membrariat, et contribue à limiter l'ancrage de l'organisation dans sa communauté.

Relations avec les jeunes et renouvellement des publics

Les consultations mettent en évidence un enjeu particulier en ce qui concerne la relation avec les jeunes. Plusieurs personnes mentionnent que les nouvelles générations connaissent peu la télévision communautaire ou ne la perçoivent pas comme un média attractif.

Cette situation soulève des questions quant à la capacité de l'organisation à renouveler ses publics et à assurer sa pérennité à long terme.

Certaines pistes sont évoquées, notamment :

- ☑ le développement de projets impliquant les jeunes,
- ☑ des collaborations avec les milieux scolaires,
- ☑ et l'adaptation des formats aux pratiques numériques actuelles.

Toutefois, la mise en œuvre de ces pistes apparaît conditionnelle aux ressources disponibles et à la capacité de l'organisation à structurer ces initiatives.

Lecture globale des relations avec le milieu

Dans l'ensemble, les relations de **Télé Gaspé** avec son milieu apparaissent marquées par une présence réelle, mais limitée dans sa portée et dans sa capacité de mobilisation.

Les constats issus des consultations mettent en évidence :

- ☑ un ancrage communautaire perçu comme important, mais inégalement actualisé dans les pratiques,
- ☑ une visibilité limitée auprès d'une partie de la population,
- ☑ des relations partenariales présentes, mais pouvant être renforcées,
- ☑ une participation citoyenne restreinte,
- ☑ et des défis liés au renouvellement des publics.

Ces éléments suggèrent une organisation qui entretient certains liens avec son milieu, mais dont la capacité à mobiliser, à engager et à structurer ces relations demeure à consolider.

3.5 Ressources financières

Les ressources financières de **Télé Gaspé** constituent un élément structurant de son fonctionnement et influencent directement sa capacité à maintenir ses activités, à soutenir son équipe et à envisager son développement.

L'analyse des données financières disponibles met en évidence un modèle reposant sur une combinaison de sources de revenus, caractérisé par une capacité financière limitée et une dépendance à certains apports externes.

Structure du financement

Les données montrent que le financement de **Télé Gaspé** repose sur plusieurs sources, notamment :

- ☑ des contributions publiques (programmes gouvernementaux),
- ☑ des contributions de partenaires locaux (municipalité, MRC, etc.),
- ☑ des revenus liés à certaines activités de production ou de services,
- ☑ des revenus autonomes plus ponctuels (ex. : commandites, membres, etc.),
- ☑ et, dans certaines années, des apports exceptionnels (ex. : programmes liés à la COVID).

Cette structure témoigne d'une volonté de diversification des revenus. Toutefois, les montants associés à chacune de ces sources demeurent relativement modestes, ce qui limite la capacité globale de financement de l'organisation.

Les revenus autonomes apparaissent présents, mais insuffisants pour assurer à eux seuls la viabilité financière de l'organisme, ce qui maintient une dépendance aux contributions externes.

Situation financière

Les données indiquent que le budget global de **Télé Gaspé** demeure relativement faible au regard des activités attendues d'une télévision communautaire.

Ce niveau de financement permet d'assurer le fonctionnement de base de l'organisation, mais laisse peu de marge pour :

- ☑ l'augmentation de l'équipe,
- ☑ l'investissement dans de nouveaux projets,
- ☑ ou le développement d'initiatives structurantes.

Les consultations confirment cette réalité, plusieurs personnes soulignant que les ressources financières actuelles permettent de maintenir les activités, mais non de les développer de manière significative.

Cette situation contribue à garder l'organisation dans une logique de gestion prudente, où les décisions sont souvent influencées par les ressources immédiatement disponibles.

Évolution récente

L'analyse financière met en évidence la présence, dans certaines années, de revenus exceptionnels liés à des programmes spécifiques, notamment dans le contexte de la pandémie de COVID-19.

Ces apports ont contribué à soutenir temporairement l'organisation, mais ne constituent pas des sources de financement récurrentes. Leur diminution ou leur disparition accentue la pression sur le modèle financier actuel.

Par ailleurs, certaines sources de revenus apparaissent variables d'une année à l'autre, notamment celles liées aux projets, aux partenariats ou aux activités ponctuelles. Cette variabilité rend plus difficile la planification à moyen terme.

Dépendances et vulnérabilités

Le modèle financier de **Télé Gaspé** présente plusieurs dépendances structurelles.

L'organisation dépend notamment :

- ☑ de programmes publics pour une part importante de ses revenus,
- ☑ de partenaires locaux dont les capacités financières peuvent être limitées,
- ☑ de revenus liés à des projets ou à des opportunités ponctuelles.

Cette structure expose l'organisation à des variations importantes en cas de modification des programmes de financement, de retrait de partenaires ou de diminution des revenus autonomes.

Les données montrent également que la capacité à générer des revenus supplémentaires est contrainte par le contexte territorial, notamment en raison de la taille du marché et des ressources disponibles dans le milieu.

Revenus autonomes

Les revenus autonomes, bien que présents, apparaissent limités dans leur portée. Les activités de production, les services rendus au milieu ou les initiatives de financement contribuent au budget, mais ne permettent pas de transformer significativement la situation financière de l'organisation.

Les consultations indiquent que le développement de ces revenus est souhaité, mais qu'il se heurte à plusieurs contraintes :

- ☑ la capacité de production limitée de l'équipe,
- ☑ la difficulté à tarifer certains services dans un contexte communautaire,
- ☑ et la capacité financière des partenaires locaux.

Cette situation contribue à maintenir un équilibre fragile entre mission communautaire et logique de revenus.

Afin de situer plus précisément la situation financière de **Télé Gaspé**, une analyse comparative a été réalisée à partir des données disponibles pour les télévisions communautaires de taille similaire.

Comparaison – Télé Gaspé et quartile de référence des télévisions communautaires du Québec

Pour cette analyse, les télévisions communautaires membres de la Fédération des télévisions communautaires autonomes du Québec ont été regroupées en quartiles de référence, sur la base du budget annuel 2022. **Télé Gaspé** se situe dans le premier quartile, soit celui des organisations disposant des plus faibles niveaux de ressources financières.

La comparaison permet de situer **Télé Gaspé** par rapport à des organisations présentant des caractéristiques financières similaires, afin de mieux comprendre ses capacités, ses écarts et ses contraintes structurelles.

Figure 2 – Comparaison de Télé Gaspé à son quartile de référence

Indicateur	Télé Gaspé 2024	Télé Gaspé 2022	Médiane du quartile	Positionnement
Financement MCC	34 250 $	**36 567 $**	44 980 $	Inférieur
Budget annuel	93 398 $	**112 000 $**	110 750 $	Dans la médiane
Heures de production / semaine	3 h 15	5 h 15	4 h	Supérieur
Production annuelle	99 h 30	168 h	165 h	Dans la médiane
Information locale / semaine	1 h 15	2 h 45	1 h	Supérieur
Financement du câblodistributeur	10 000$	0 $	10 000 $	Très inférieur
Revenus bruts du bingo	0 $	4 819 $	43 062 $	Très inférieur
Nombre d'employés	4	3	2,5	Légèrement supérieur
Salaire moyen	25 $	25 $	20 $	Supérieur
Nombre de bénévoles	8	8	8	Dans la médiane
Heures de bénévolat	55 h	160 h	940 h	Très inférieur
Nombre de membres		90	78	Supérieur

L'analyse comparative 2022 situe **Télé Gaspé** dans la médiane du quartile des plus petites télévisions communautaires pour certains indicateurs structurants, notamment le budget annuel et le volume minimal de production.

L'organisation fonctionne ainsi avec des ressources globalement comparables à celles d'autres télévisions de petite taille. Toutefois, cette comparaison met en évidence plusieurs écarts significatifs qui influencent directement sa capacité de fonctionnement et de développement.

Un désavantage structurel en financement récurrent.

Le financement provenant des câblodistributeurs est nettement inférieur à la médiane du quartile. Cet écart représente un désavantage structurel important, puisqu'il prive l'organisation d'une source de revenus relativement stable dont bénéficient d'autres télévisions comparables.

Une capacité de production limitée

Le volume de production annuel apparaît supérieur à la médiane du groupe. Cependant, il est rapporté que le volume de production actuelle est inférieur à ce qui était réellement produit en 2022.

Une contribution bénévole très faible

Les écarts les plus marqués concernent le bénévolat. Malgré un nombre de bénévoles équivalent, ceux de **Télé Gaspé** produisent nettement moins d'heures que la médiane du groupe, ce qui démontre une sous-implication chronique du membrariat au sein de l'organisation. Cette situation suggère que les bénévoles des organismes du quartile de référence compensent probablement le manque de temps de l'équipe rémunéré et que cette dernière est vue comme des accompagnateurs techniques des bénévoles.

Une capacité d'autofinancement limitée

Les revenus issus du bingo, bien que présent, sont inférieurs à la médiane du groupe. Cette situation limite la capacité de l'organisation à générer des revenus autonomes et accentue

sa dépendance à d'autres sources de financement. De plus, en 2026, le bingo n'existe plus chez **Télé Gaspé**.

Une équipe réduite, mais des conditions salariales compétitives

L'équipe de **Télé Gaspé** apparaît légèrement plus petite que la médiane, ce qui contribue à limiter sa capacité de production et de développement.

Par ailleurs, le salaire moyen se situe au-dessus de la médiane, ce qui peut refléter un choix organisationnel visant à maintenir des conditions de travail attractives, malgré un contexte financier contraint.

2022 par rapport à 2024

L'intégration des données de 2024 permet de mieux comprendre l'évolution récente du modèle de **Télé Gaspé**.

Dans l'ensemble, le financement diminue entre 2022 et 2024. Or, cette diminution n'est pas en lien à la structure de l'organisation, mais à des subventions ponctuelles qui sont arrivées dans le contexte de la pandémie de COVID-19. Malgré cette perte de revenu, les personnes rencontrées indiquent que la recherche de financement est un enjeu important pour la continuité des activités de l'organisme.

Sur le plan opérationnel, une autre évolution préoccupante est observée. Le volume d'heures de production hebdomadaire, tel que rapporté par la direction, ne permet plus d'atteindre les seuils minimaux exigés par le programme de financement (PAMEC). Cette situation expose l'organisation à un risque direct de non-conformité et met en évidence un décalage entre les capacités actuelles de production et les exigences du modèle de financement. En revanche, le risque que le bailleur de fonds se retire complètement du financement de l'organisme est relativement faible. Le ministère de la Culture encourage davantage les organismes financés à se mettre en action vers l'atteinte des seuils minimaux en contenu local. **Télé Gaspé** a déjà pris les moyens pour augmenter la production locale.

Par ailleurs, l'analyse révèle une dissociation croissante entre l'évolution du membrariat et l'implication réelle des membres. Bien que le nombre de membres soit en hausse, le volume

d’heures de bénévolat continue de diminuer d’année en année. Cette tendance suggère un affaiblissement de la participation active et confirme les limites actuelles de mobilisation du milieu.

Pris ensemble, ces éléments traduisent un déplacement du modèle organisationnel :

- ☑ une base financière qui se fragilise malgré certains apports ponctuels,
- ☑ une capacité de production qui ne permet plus de répondre aux exigences,
- ☑ et une participation citoyenne en recul malgré une croissance formelle du membrariat.

Télé Gaspé se situe ainsi à un moment charnière de son développement, où le maintien du fonctionnement actuel apparaît de plus en plus difficile sans une reprise structurée du contrôle sur ses opérations, ses priorités et son modèle d’intervention.

3.6 Infrastructure et outils

Les infrastructures et les outils de **Télé Gaspé** constituent un levier essentiel pour la réalisation de ses activités de production et de diffusion. Les informations recueillies permettent de brosser un portrait d’un environnement fonctionnel, ayant fait l’objet d’améliorations récentes, mais qui demeure influencé par les contraintes précédemment énoncées.

Locaux et aménagement

Les consultations indiquent que **Télé Gaspé** a connu des changements récents en matière de locaux, notamment un déménagement ayant nécessité une réorganisation des activités.

Ce changement a permis de maintenir les opérations dans un contexte contraint, mais il a également exigé des ajustements importants sur le plan logistique et organisationnel. Les échanges laissent entendre que les installations actuelles permettent d’assurer les activités de base, sans toutefois offrir une marge importante pour le développement ou l’expansion.

Les locaux apparaissent ainsi adaptés aux besoins actuels de l’organisation, mais leur configuration et leur capacité demeurent limitées en fonction des ambitions potentielles.

Équipements de production

Télé Gaspé dispose d'un ensemble d'équipements lui permettant de réaliser ses activités de captation, de montage et de diffusion. Les données disponibles indiquent que l'organisation possède les outils nécessaires pour assurer une production de base, incluant des équipements adaptés aux standards actuels de diffusion.

Les consultations mettent en évidence des efforts réalisés au cours des dernières années pour remettre à niveau certains équipements et maintenir leur fonctionnalité. Ces investissements ont contribué à stabiliser la capacité de production.

Comme pour les autres dimensions de l'organisation, la capacité d'investissement demeure limitée. Le renouvellement des équipements et l'intégration de nouvelles technologies doivent être réalisés de manière progressive, en fonction des ressources disponibles.

Outils de diffusion et présence numériques

Télé Gaspé assure la diffusion de ses contenus à travers différentes plateformes, incluant la télévision traditionnelle et des outils numériques tels que le web et les médias sociaux.

Les données indiquent que l'organisation utilise notamment des plateformes en ligne pour diffuser ses contenus et rejoindre son public. Cette présence numérique constitue un élément important dans un contexte où les habitudes de consommation médiatique évoluent rapidement.

Les consultations suggèrent toutefois que le potentiel de ces outils pourrait être davantage développé, notamment en ce qui concerne la stratégie de diffusion, la visibilité des contenus et l'adaptation aux différents publics.

Contraintes et limites

Les principales contraintes identifiées en matière d'infrastructure et d'outils sont liées à la capacité financière de l'organisation.

Les consultations mettent en évidence que :

- ☑ les investissements doivent être priorisés en fonction des besoins immédiats,
- ☑ la modernisation des équipements se fait de manière progressive,
- ☑ et les choix technologiques sont influencés par les ressources disponibles plutôt que par une planification à long terme.

Ces contraintes influencent directement la capacité de l'organisation à innover, à diversifier ses formats et à améliorer son rayonnement.

Lecture globale des infrastructures et outils

Dans l'ensemble, **Télé Gaspé** dispose d'infrastructures et d'outils lui permettant d'assurer ses activités de base et de maintenir une capacité de production fonctionnelle.

Les constats issus des consultations montrent que cet environnement repose sur un équilibre fragile, caractérisé par :

- ☑ des installations adaptées, mais limitées dans leur capacité d'évolution,
- ☑ des équipements fonctionnels, mais renouvelés de manière progressive,
- ☑ une présence numérique existante, mais pouvant être davantage structurée,
- ☑ et une capacité d'investissement restreinte.

Ces éléments contribuent à maintenir les activités de l'organisation, tout en limitant sa capacité à se développer et à innover à plus grande échelle.

3.7 Synthèse du portrait et analyse croisée des dynamiques organisationnelles

Au-delà des constats propres à chacune des dimensions analysées, l'examen croisé des données permet de dégager plusieurs dynamiques structurantes qui influencent directement le fonctionnement et la capacité de développement de **Télé Gaspé**.

Ces dynamiques traduisent non seulement les conditions dans lesquelles évolue l'organisation, mais également les mécanismes par lesquels elle parvient à maintenir ses activités, malgré des contraintes importantes.

L’intégration des données récentes, notamment celles de 2024, permet toutefois de constater que cet équilibre demeure précaire et tend à être remis en tension.

Une organisation en stabilisation dans un contexte contraint

Les éléments recueillis dans le cadre des consultations montrent que **Télé Gaspé** a amorcé, au cours des dernières années, un processus de stabilisation de son fonctionnement.

Cette stabilisation se traduit notamment par une amélioration de l’encadrement interne, une clarification de certains rôles et une capacité accrue à maintenir les activités de production et de diffusion.

Cette évolution est reconnue par les personnes rencontrées, qui soulignent les efforts réalisés pour remettre en ordre certaines dimensions de l’organisation.

Toutefois, les données récentes indiquent que cette stabilisation s’inscrit dans un modèle organisationnel sous pression. La diminution des revenus globaux, la baisse du volume de production et la réduction de l’implication bénévole suggèrent que l’équilibre demeure fragile et difficile à maintenir dans le temps.

Une capacité d’action réelle, mais fragile

Télé Gaspé démontre une capacité réelle à agir et à maintenir ses activités dans un environnement exigeant. Cette capacité repose en grande partie sur l’engagement, la polyvalence et l’expertise des personnes impliquées.

Or, cette capacité apparaît de plus en plus contrainte. Elle dépend notamment d’un nombre restreint de personnes clés, d’un équilibre organisationnel sensible aux imprévus et de ressources limitées pour soutenir le développement.

Les données récentes mettent en évidence un écart croissant entre les capacités actuelles de l’organisation et les exigences auxquelles elle doit répondre, notamment en matière de production minimale exigée par le PAMEC.

Ce décalage traduit un désalignement progressif du modèle organisationnel, dans lequel les ressources disponibles ne permettent plus de répondre pleinement aux attentes externes, malgré les efforts déployés.

Une organisation centrée sur la continuité des opérations, dont les limites deviennent visibles

L'ensemble des constats met en évidence une organisation dont les décisions et les priorités sont largement orientées vers la continuité des opérations.

Les contraintes financières, la taille de l'équipe et les exigences opérationnelles amènent à privilégier des choix permettant de maintenir les services existants, souvent au détriment d'initiatives de développement.

Cette dynamique se reflète notamment dans la gouvernance, où les discussions portent fréquemment sur des enjeux immédiats, dans les ressources humaines, où la capacité d'absorption est limitée et dans les activités, où le volume de production est conditionné par les ressources disponibles.

Cette orientation a permis jusqu'à récemment de maintenir un certain équilibre organisationnel. Or, les données les plus récentes montrent que cette logique atteint ses limites.

Le maintien des activités ne permet plus systématiquement de répondre aux exigences externes, ce qui suggère que la continuité des opérations ne suffit plus à assurer la viabilité du modèle.

Un ancrage communautaire présent, mais en recul dans les pratiques

L'un des constats les plus marquants concerne la relation entre **Télé Gaspé** et son milieu.

Les consultations montrent que l'ancrage communautaire est reconnu comme un élément central de la mission. Toutefois, cet ancrage apparaît inégalement actualisé dans les pratiques.

Plusieurs indicateurs convergent en ce sens :

- ☑ une mobilisation bénévole limitée,
- ☑ une participation citoyenne restreinte,
- ☑ une vie associative peu développée,
- ☑ et une visibilité inégale auprès de la population.

Les données récentes renforcent ce constat, en mettant en évidence une diminution continue des heures de bénévolat, malgré une augmentation du nombre de membres.

Ce paradoxe suggère un affaiblissement de la participation active et un glissement du modèle vers une organisation davantage centrée sur ses opérations que sur l'implication du milieu.

Un modèle organisationnel contraint

L'ensemble des constats met en évidence un modèle organisationnel marqué par des contraintes structurelles importantes.

Ces contraintes concernent notamment la capacité financière limitée, la dépendance à certaines sources de revenus, la taille restreinte de l'équipe et la faible contribution bénévole.

Ces éléments interagissent entre eux et contribuent à structurer un fonctionnement où les marges de manœuvre sont réduites.

Les données récentes montrent que ces contraintes ne sont plus uniquement contenues, mais qu'elles commencent à produire des effets cumulatifs sur la capacité de l'organisation à répondre à ses obligations, notamment en matière de production et de financement.

Lecture des dynamiques organisationnelles

Ce n'est pas l'organisation en tant que telle qui se maintient en situation de survie, mais bien un ensemble de mécanismes qui s'ajustent en continu pour permettre la poursuite des activités.

Toutefois, les données récentes indiquent un déplacement important de cette dynamique.

Les ajustements qui permettaient jusqu'à présent de maintenir l'équilibre ne suffisent plus à assurer une stabilité durable. Les dimensions liées à l'ancrage communautaire, à la mobilisation et au développement demeurent présentes, mais sont constamment reléguées au second plan par les impératifs de fonctionnement.

Ce déplacement marque un point de bascule :

Le modèle actuel permet encore de fonctionner, mais ne permet plus d'assurer pleinement la conformité, la stabilité et le développement de l'organisation.

Constat synthèse

Télé Gaspé apparaît comme une organisation en phase de stabilisation, dont le fonctionnement repose encore largement sur une logique de continuité des opérations.

En revanche, les données récentes montrent que cette stabilisation atteint ses limites et que le modèle organisationnel présente des signes de désalignement.

Les défis auxquels l'organisation est confrontée ne relèvent pas uniquement de facteurs conjoncturels, mais bien de dimensions structurelles qui influencent directement sa capacité à maintenir ses activités et à se développer.

À partir du portrait réalisé, cinq grands enjeux structurants se dégagent :

- ☑ Capacité organisationnelle et pérennité des ressources humaines, dans un contexte de forte dépendance à des ressources clés et de fatigue organisationnelle.
- ☑ Ancrage communautaire et mobilisation citoyenne, marqués par une participation limitée et une implication en recul.
- ☑ Modèle financier et diversification des revenus, caractérisés par une fragilité accrue et une dépendance aux financements externes.

- ☑ Positionnement et rôle de la télévision dans son milieu, en lien avec son identité, sa portée et sa capacité à rejoindre différents publics.
- ☑ Renforcement de la gouvernance et du rôle du conseil d'administration, afin d'assurer un encadrement stratégique, une supervision adéquate et une cohérence dans le développement de l'organisation.

Ces enjeux traduisent un moment charnière pour **Télé Gaspé**, où une clarification des priorités et un réalignement du modèle organisationnel apparaissent nécessaires pour assurer sa pérennité.

4. Analyse stratégique

4.1 Analyse FFOM

L'analyse des **F**orces, **F**aiblesses, **O**pportunités et **M**enaces permet de structurer les principaux constats issus du diagnostic organisationnel et des échanges réalisés avec les parties prenantes. Elle met en lumière les capacités internes de **Télé Gaspé** ainsi que les dynamiques de son environnement, afin d'identifier les leviers et les contraintes qui influencent son développement.

Forces

Télé Gaspé dispose d'atouts significatifs sur lesquels elle peut s'appuyer pour structurer son développement.

L'organisation bénéficie d'abord d'une expertise technique de très haut niveau, permettant la production de contenus de grande qualité, comparables à ceux de diffuseurs traditionnels. Cette qualité constitue un levier stratégique important pour la crédibilité de l'organisation et pour son positionnement dans le milieu.

Cette capacité repose sur une équipe expérimentée et polyvalente, capable de maintenir les opérations dans un contexte de ressources limitées. Elle témoigne d'un savoir-faire réel et d'une grande adaptabilité.

Télé Gaspé peut également s'appuyer sur un conseil d'administration engagé, conscient des enjeux organisationnels et mobilisé dans la démarche actuelle de planification stratégique.

Par ailleurs, l'organisation dispose d'un ancrage territorial existant, avec des partenariats établis et une reconnaissance dans son environnement, qui constituent une base pour un développement futur.

Enfin, malgré ses contraintes, **Télé Gaspé** démontre une capacité à maintenir ses activités dans un contexte exigeant, ce qui traduit une résilience organisationnelle réelle.

Faiblesses

Les forces identifiées reposent toutefois sur un modèle organisationnel dont les limites deviennent de plus en plus apparentes.

La principale faiblesse concerne la capacité organisationnelle restreinte, liée à la petite taille de l'équipe et à une forte concentration des responsabilités. Cette situation crée une dépendance importante à des individus clés et limite la capacité de développement.

Dans le cadre de l'analyse du portrait de l'organisation, nous avons observé une tension centrale qui traverse l'organisation : l'écart entre les exigences de production quantitative imposées par les bailleurs de fonds et une culture interne fortement orientée vers la qualité. Ce décalage se traduit par une difficulté à atteindre les seuils requis de production, exposant l'organisation à un risque de non-conformité.

Cette tension s'inscrit dans un contexte marqué par une fatigue organisationnelle cumulative, liée notamment à l'instabilité historique de la direction. Bien que le constat de la fatigue organisationnelle ait été confirmé lors du Lac-à-l'épaule, il apparaît clair que l'organisme souhaite réellement atteindre les seuils minimaux et cherche actuellement des solutions collectives. L'arrivé d'un journaliste grâce au soutien financier de l'initiative de journalisme local a été, cependant, un élément très positif qui a permis l'atteinte des exigences minimale. Ce financement reste fragile, mais met un baume sur la situation actuelle.

Par ailleurs, la mobilisation bénévole demeure très faible, malgré un membrariat en croissance. Ce paradoxe réduit la capacité de déploiement des activités et affaiblit l'ancrage communautaire.

Sur le plan financier, le modèle repose sur une dépendance importante aux financements publics et sur une faible diversification des revenus, limitant les marges de manœuvre.

Enfin, la présence d'une direction générale à temps partiel (15 heures/semaine) réduit la capacité de structuration, de priorisation et de mobilisation, contribuant à maintenir l'organisation dans une logique réactive.

Dans leur ensemble, ces éléments traduisent un désalignement progressif du modèle organisationnel, où les capacités internes ne permettent plus de répondre pleinement aux exigences externes.

Opportunités

L'environnement de **Télé Gaspé** offre néanmoins plusieurs leviers de développement.

Le territoire présente un potentiel important en matière de recrutement et de mobilisation de la relève, notamment auprès des jeunes, qui constituent un levier clé pour renouveler les pratiques et assurer la pérennité de l'organisation.

Le développement de partenariats locaux structurants représente également une opportunité, tant pour le financement que pour le positionnement de **Télé Gaspé** comme acteur de communication de proximité.

Les transformations des usages médiatiques ouvrent la voie à une diversification des formats et des plateformes, permettant de rejoindre de nouveaux publics et d'adapter l'offre aux réalités contemporaines.

La démarche de planification stratégique en cours constitue en elle-même une opportunité majeure, en permettant de :

- ☑ clarifier la mission et le positionnement,
- ☑ réaligner les pratiques organisationnelles,

- ☑ et structurer les priorités de développement.

Enfin, la qualité reconnue des productions peut servir de levier pour renforcer la crédibilité et consolider les relations avec les partenaires et les bailleurs de fonds.

Menaces

L'environnement dans lequel évolue **Télé Gaspé** comporte plusieurs menaces susceptibles d'affecter sa pérennité.

La menace la plus immédiate concerne le risque de non-respect des obligations liées au financement, notamment en matière de volume de production. Ce risque est directement lié à l'écart observé entre les exigences du modèle et les capacités actuelles de l'organisation.

La fragilité du modèle financier, dépendant de sources externes et variables, expose l'organisation à des fluctuations pouvant compromettre sa stabilité.

La rareté de la main-d'œuvre et des bénévoles en région limite la capacité de renouvellement et de développement.

Les transformations des habitudes de consommation médiatique exercent une pression sur la pertinence du modèle traditionnel de télévision communautaire.

À ces éléments s'ajoute un enjeu majeur de gouvernance. Le conseil d'administration présente une capacité limitée à exercer pleinement ses fonctions fiduciaires, stratégiques et de surveillance, ce qui a contribué à une dépendance importante aux directions générales successives.

Cette dynamique a entraîné, au fil du temps, des ruptures significatives dans le développement de l'organisation, notamment :

- ☑ des pratiques non conformes au cadre légal,
- ☑ des repositionnements éloignant l'organisation de sa mission,
- ☑ et des décisions fragilisant le modèle financier.

En l'absence d'un encadrement structurant, l'organisation demeure exposée à un risque de reproduction de cycles d'instabilité.

Enfin, la combinaison de la fatigue organisationnelle, de la dépendance à des ressources clés et de la capacité limitée de gestion augmente le risque de désengagement ou de perte de ressources stratégiques.

4.2 Enjeux stratégiques

L'analyse croisée du diagnostic organisationnel et des FFOM met en évidence une série de tensions structurantes qui définissent la situation actuelle de **Télé Gaspé**.

Ces tensions ne relèvent pas de difficultés ponctuelles, mais de dynamiques durables qui influencent directement la capacité de l'organisation à maintenir, stabiliser et développer sa mission.

Elles traduisent un désalignement progressif du modèle organisationnel, dans lequel les mécanismes qui permettaient jusqu'à récemment de maintenir l'équilibre ne suffisent plus à assurer la conformité, la stabilité et le développement de l'organisation.

Ces enjeux prennent racine à la fois :

- ☑ dans l'environnement externe (exigences de financement, transformations des usages médiatiques, rareté des ressources),
- ☑ et dans le fonctionnement interne (capacité technique élevée, mais structure limitée, fatigue organisationnelle et instabilité historique).

Cinq enjeux stratégiques centraux se dégagent.

1. Capacité organisationnelle et soutenabilité du modèle humain

Télé Gaspé dispose d'une capacité technique élevée, appuyée sur une expertise reconnue et une forte polyvalence de son équipe.

Toutefois, cette capacité repose sur une équipe restreinte, fortement sollicitée et évoluant dans un contexte marqué par une succession de directions générales et une instabilité organisationnelle importante.

Cette situation a contribué à une fatigue organisationnelle cumulative, où les ressources humaines ont été mobilisées de manière continue pour maintenir les opérations, sans consolidation durable du modèle.

Dans ce contexte, certaines pratiques observées, notamment le recentrage sur la qualité des productions, peuvent être interprétées comme des stratégies d'adaptation permettant de maintenir un sentiment de maîtrise dans un environnement perçu comme instable.

Cette dynamique crée une tension structurante :

---

la capacité technique est réelle, mais elle repose sur un modèle humain difficilement soutenable.

À court terme, l'organisation fonctionne.

À moyen terme, cette situation fragilise la mobilisation, limite la capacité de développement et augmente le risque de rupture.

L'enjeu pose la question de la transformation d'une capacité reposant sur les individus vers une capacité organisationnelle durable.

---

2. Exigences de production et cohérence du modèle opérationnel

Le modèle de financement impose des exigences quantitatives claires, notamment en matière de volume de production hebdomadaire et de contenu d'information locale.

Parallèlement, l'organisation s'appuie sur une culture de production fortement orientée vers la qualité, portée par une expertise technique élevée.

Cette combinaison crée une tension structurante :

---

le modèle externe exige de la quantité, alors que le modèle interne valorise la qualité.

Dans les faits, cette dynamique se traduit par :

- ☑ une difficulté à atteindre les seuils requis,
- ☑ un risque de non-conformité,
- ☑ et une pression accrue sur l'équipe.

Cette situation n'est pas liée à un manque de compétence, mais à un désalignement entre le modèle de financement et le modèle opérationnel réel.

Elle est également amplifiée par le contexte humain, où la qualité devient un espace de contrôle dans un environnement instable.

L'enjeu amène l'organisation à devoir réfléchir à un réalignement explicite des pratiques, des attentes et du modèle de production.

3. Mission communautaire et mobilisation du milieu

La mission de **Télé Gaspé** repose sur l'ancrage communautaire et la participation citoyenne.

Toutefois, l'analyse met en évidence un décalage entre cette mission et les pratiques actuelles.

Les activités sont aujourd'hui fortement structurées autour de la production et des contraintes opérationnelles, ce qui limite la place accordée à l'implication du milieu.

Ce décalage se manifeste notamment par :

- ☑ une mobilisation bénévole limitée,
- ☑ une participation citoyenne restreinte,
- ☑ et une vie associative peu développée.

Les données récentes renforcent ce constat, en montrant une diminution de l'implication bénévole malgré une augmentation du nombre de membres.

On observe ainsi un glissement :

---

d'un modèle participatif vers un modèle centré sur la production.

Dans un contexte où la capacité technique n'est plus un facteur distinctif en soi, la valeur de l'organisation repose largement sur sa capacité à mobiliser le milieu.

L'enjeu amène l'organisation à réfléchir à la place réelle de la participation citoyenne dans le modèle organisationnel.

4. Modèle financier et capacité d'autonomie

Le modèle financier de **Télé Gaspé** repose sur des financements externes et sur une capacité limitée à générer des revenus autonomes.

Cette situation crée une tension entre :

- ☑ la nécessité de répondre aux exigences des bailleurs de fonds,
- ☑ et le maintien d'une cohérence avec la mission et les capacités organisationnelles.

Les données récentes montrent une fragilisation du modèle :

- ☑ diminution des revenus globaux,
- ☑ variabilité des sources de financement,
- ☑ et disparition de certains revenus autonomes.

Cette dynamique limite les marges de manœuvre et rend l'organisation vulnérable aux variations de financement.

L'enjeu invite l'organisation à clarifier les arbitrages entre la conformité, l'autonomie et réalisme organisationnel.

5. Gouvernance et continuité organisationnelle

L'analyse met en évidence un enjeu critique de gouvernance.

Le conseil d'administration présente une capacité limitée à exercer pleinement ses fonctions fiduciaires, stratégiques et de surveillance, ce qui a entraîné une forte dépendance aux directions générales successives.

Cette dynamique a contribué à des ruptures importantes :

- ☑ dérives légales,
- ☑ repositionnements stratégiques incohérents,
- ☑ décisions fragilisant le modèle financier.

Sur le plan systémique, l'organisation apparaît comme :

pilotée par des cycles de direction plutôt que par une gouvernance stable.

Cette instabilité a contribué à la fatigue organisationnelle et à la perte de repères.

L'enjeu amène à réfléchir au rétablissement d'un rôle structurant du conseil d'administration dans la définition des orientations, la protection de la mission et la supervision de la direction.

Ces enjeux ne prescrivent pas de solutions en eux-mêmes. Ils mettent en lumière des tensions structurantes qui nécessiteront des arbitrages. Certaines de ces tensions impliquent des choix potentiellement difficiles, notamment en ce qui concerne le positionnement de l'organisation, son modèle de production et ses priorités de développement.

Lecture d'ensemble des enjeux

Pris ensemble, ces enjeux révèlent une dynamique cohérente.

Télé Gaspé dispose d'une capacité technique réelle et d'un potentiel d'ancrage dans son milieu. Toutefois, cette capacité repose sur un équilibre fragile, où les ressources humaines compensent des limites structurelles.

Cette dynamique peut être résumée ainsi :

---

le modèle actuel permet de fonctionner, mais ne permet plus de se stabiliser ni de se développer durablement.

À court terme, l'organisation tient.

À moyen terme, le maintien du modèle actuel accentuera les fragilités.

Dans ce contexte, les enjeux identifiés appellent à une réflexion structurée et à des choix qui devront être débattus et clarifiés collectivement dans la suite de la démarche.

5. Vision

5.1 Vision dans 3 ans

Vision stratégique 2026-2029

Télé Gaspé est le média de choix pour faire rayonner la communauté.

La vision de **Télé Gaspé**, telle que définie collectivement lors du Lac-à-l'épaule, exprime une ambition claire et mobilisatrice pour les prochaines années.

Cette vision traduit la volonté de positionner l'organisation comme un acteur central et incontournable dans son milieu. L'expression « média de choix » renvoie à l'idée que **Télé Gaspé** souhaite devenir une référence naturelle pour les citoyens, les organismes et les partenaires lorsqu'il s'agit de diffuser, valoriser et partager des contenus liés à la communauté. Cela implique d'être reconnu pour la qualité et la pertinence des productions,

mais également pour la capacité à offrir un espace accessible, ouvert et adapté aux réalités du territoire.

La notion de « faire rayonner la communauté » place clairement **Télé Gaspé** au service de son milieu. Elle reflète une volonté de mettre en valeur les initiatives citoyennes, de donner une visibilité aux organisations et de faire entendre une diversité de voix issues du territoire. Elle s'inscrit en continuité directe avec la mission de l'organisation, qui repose sur une approche « par, pour et avec les citoyens·nes », et renforce le rôle de l'organisme comme vecteur d'ancrage et de mobilisation communautaire.

Cette vision prend tout son sens à la lumière des constats posés dans le portrait de départ et des échanges tenus lors du Lac-à-l'épaule. Elle répond notamment aux défis liés à la visibilité de l'organisation, à la mobilisation des acteurs du milieu ainsi qu'à la nécessité de consolider sa crédibilité et son positionnement dans un environnement médiatique en transformation. En ce sens, elle ne constitue pas une projection abstraite, mais bien une direction stratégique directement ancrée dans la réalité vécue par **Télé Gaspé**.

Au-delà de sa formulation, la vision agit comme un repère structurant pour guider les choix et les priorités de l'organisation. Elle implique de renforcer les mécanismes de participation citoyenne, d'accroître la diffusion et la portée des contenus et de consolider les liens avec les partenaires du milieu. Elle invite également **Télé Gaspé** à adopter une posture proactive, en se positionnant comme un levier de développement et de rayonnement pour l'ensemble de la communauté.

5.2 Positionnement souhaité

Télé Gaspé aspire à être reconnue comme un média communautaire accessible, crédible et mobilisateur, ancré dans son milieu et au service de sa communauté. Ce positionnement repose sur une transformation de la relation entre l'organisation et les acteurs du territoire : plutôt que d'être perçue uniquement comme un producteur de contenu, **Télé Gaspé** souhaite devenir une plateforme de participation et de rayonnement pour les citoyens, les organismes et les partenaires.

Dans cette perspective, l'organisation vise à ce que les acteurs du milieu considèrent **Télé Gaspé** comme un outil naturel pour faire connaître leurs initiatives, partager leurs réalités et contribuer à la vie collective. Elle souhaite également être perçue comme un espace ouvert, facilitant et accessible, où la participation est encouragée et accompagnée, sans alourdir inutilement les démarches des collaborateurs.

Ce positionnement implique un renforcement de l'ancrage communautaire, en développant des liens plus étroits et plus constants avec les organisations locales, en allant vers le milieu plutôt qu'en attendant sa mobilisation, et en adaptant ses pratiques aux contraintes et aux réalités des partenaires. Il repose également sur la capacité de **Télé Gaspé** à maintenir un niveau de qualité suffisant pour soutenir sa crédibilité, tout en diversifiant ses formats, afin de favoriser une plus grande participation.

Par ailleurs, **Télé Gaspé** souhaite consolider sa reconnaissance comme un média pertinent dans un environnement en transformation, en améliorant la visibilité de ses contenus et en renforçant sa présence sur les différentes plateformes de diffusion. L'objectif est de devenir un réflexe pour la population et les organisations lorsqu'il est question de visibilité, d'information et de valorisation du milieu.

Ce positionnement constitue une réponse directe aux enjeux identifiés dans le portrait de départ, notamment les défis liés à la mobilisation du milieu, à la visibilité de l'organisation et à la nécessité de renforcer la confiance et la crédibilité. Il oriente les choix stratégiques à venir et servira de référence pour le développement des actions et des initiatives au cours des prochaines années.

6. Orientations stratégiques

Les orientations stratégiques traduisent la vision de **Télé Gaspé** en axes d'intervention structurants pour la période 2026–2029. Elles visent à orienter les choix organisationnels et à concentrer les efforts sur les leviers prioritaires permettant d'assurer la pérennité, la pertinence et le développement de l'organisation dans son territoire.

Orientation 1 – Renforcer l'Ancrage de Télé Gaspé dans sa communauté

Télé Gaspé vise à consolider sa position comme acteur central du développement social, culturel et communautaire en renforçant son ancrage dans le milieu. Pour y parvenir, l'organisation souhaite développer des relations plus structurées, continues et mutuellement bénéfiques avec les organismes, les institutions et les citoyens du territoire.

Cette orientation repose sur une évolution du rôle de **Télé Gaspé** : d'un média principalement perçu comme diffuseur de contenu, elle aspire à devenir un outil utilisé activement par la communauté. Cela implique d'adapter ses approches afin de mieux répondre aux réalités des organisations, notamment en simplifiant leur participation, en valorisant leur contribution et en démontrant clairement la valeur ajoutée du média pour leur mission.

À terme, **Télé Gaspé** souhaite que les acteurs du milieu reconnaissent le média comme un levier naturel de rayonnement, de sensibilisation et de mobilisation, et qu'ils s'y impliquent de manière récurrente. Le développement de cet ancrage constitue un facteur clé pour assurer la pertinence, la vitalité et la pérennité de l'organisation.

Orientation 2 – Déployer un modèle de production hybride et soutenable

Télé Gaspé souhaite faire évoluer son modèle de production afin de répondre aux exigences de diffusion tout en respectant sa capacité organisationnelle. L'objectif est de mettre en place un modèle hybride combinant des contenus réalisés par l'équipe professionnelle et des contributions issues de la communauté.

Ce modèle vise à diversifier les formats et les niveaux de production, en permettant l'intégration de contenus plus légers ou participatifs, tout en maintenant un standard de qualité pour les productions structurantes. Il repose également sur le développement de mécanismes d'accompagnement et de transfert de compétences afin de soutenir l'autonomie des citoyens et des organisations dans la création de contenu.

En favorisant une plus grande participation à la production, **Télé Gaspé** pourra augmenter son volume de diffusion, réduire la pression sur son équipe et renforcer son rôle de média

communautaire. Cette orientation constitue une réponse structurante aux enjeux de capacité identifiés et permet d'envisager un développement plus durable des activités.

Orientation 3 – Accroître la visibilité et la portée des contenus

Télé Gaspé souhaite améliorer significativement la visibilité de ses contenus afin d'accroître leur impact auprès de la population. Pour ce faire, l'organisation entend adapter ses pratiques de diffusion aux usages actuels, notamment en diversifiant ses canaux et en optimisant la présentation de ses contenus pour les plateformes numériques.

Cette orientation implique une réflexion sur les formats, les modes de diffusion et les stratégies de mise en valeur, afin de rejoindre les publics là où ils se trouvent. Elle vise également à renforcer la découvrabilité des productions et à maximiser leur circulation, notamment par une meilleure utilisation des réseaux sociaux (Facebook, Vimeo, site web, etc.) et des collaborations avec les partenaires.

En augmentant la portée de ses contenus, **Télé Gaspé** cherche à renforcer sa présence dans l'espace public, à accroître l'engagement autour de ses productions et à soutenir son positionnement comme média de proximité pertinent et actuel.

Orientation 4 – Consolider la capacité et la résilience organisationnelles

Télé Gaspé souhaite renforcer ses bases organisationnelles afin de soutenir son développement et d'assurer la continuité de ses activités dans un contexte marqué par des ressources limitées et des incertitudes financières.

Cette orientation vise notamment à mieux structurer les pratiques internes, à optimiser la gestion de la charge de travail et à clarifier certaines dimensions du fonctionnement organisationnel. Elle inclut également la mise en place de mécanismes permettant d'anticiper et de gérer les risques, notamment en lien avec la dépendance à certains programmes de financement ou ressources clés.

En consolidant sa capacité organisationnelle, **Télé Gaspé** se dote des conditions nécessaires pour soutenir la mise en œuvre de ses orientations stratégiques et pour

s’adapter aux évolutions de son environnement. Cette démarche contribue à assurer la stabilité, la cohérence et la pérennité de l’organisation à moyen terme.

7. Plan d’action stratégique

La mise en œuvre de la présente planification stratégique repose sur un plan d’action détaillé et structuré à partir des orientations et des objectifs définis dans le présent document.

Ce plan d’action, présenté en annexe, identifie pour chaque objectif spécifique les actions à réaliser, les responsables, les échéanciers ainsi que les indicateurs de suivi associés. Il constitue l’outil opérationnel central permettant de traduire les orientations stratégiques en interventions concrètes.

Considérant les capacités organisationnelles de **Télé Gaspé** et les constats issus du Lac-à-l’épaule, le plan d’action a été conçu de manière progressive et réaliste, en priorisant les actions structurantes et en limitant le risque de surcharge organisationnelle.

Le plan d’action est appelé à évoluer au cours du cycle stratégique afin de s’adapter aux changements de contexte, tout en demeurant aligné avec les orientations et les objectifs définis.

8. Priorisation et séquence de mise en œuvre

La mise en œuvre du présent plan stratégique repose sur une approche progressive et priorisée. L’ensemble des actions identifiées ne peut être déployé simultanément sans créer une surcharge organisationnelle.

Dans cette perspective, la première année du plan doit être consacrée à la consolidation des bases organisationnelles, condition essentielle à la réalisation des autres orientations.

Phase 1 – Structuration et stabilisation

La première phase vise à renforcer les fondations organisationnelles et à créer les conditions nécessaires à une mise en œuvre réaliste et soutenable du plan stratégique.

Les priorités sont les suivantes :

- ☑ Établir un portrait clair de la capacité organisationnelle (charge de travail, volume de production, ressources disponibles) **(4.1.1)**.
- ☑ Identifier et analyser les risques organisationnels **(4.2.1).**
- ☑ Ajuster le volume d'activités afin de réduire la surcharge et d'assurer une cohérence avec les capacités réelles **(4.1.1 et 4.1.2)**.
- ☑ Mettre en place des mécanismes de planification et de priorisation des projets **(4.1.2)**.
- ☑ Structurer les outils de gestion et de suivi (tableaux de bord, calendrier, suivi des productions) **(3.2.2, 4.1.2 et 4.3.1)**.
- ☑ Définir un modèle de production hybride (niveaux de production, standards, processus) **(2.1.1 et 2.1.2)**.
- ☑ Structurer une approche de collaboration avec les partenaires du territoire **(1.1.1 et 1.1.2)**.
- ☑ Clarifier la proposition de valeur de **Télé Gaspé (1.3.1).**

Cette phase constitue un préalable à toute démarche de développement. Elle permet de stabiliser le fonctionnement de l'organisation et de limiter les risques liés à une surcharge ou à une dispersion des efforts.

Phase 2 – Déploiement et appropriation

La deuxième phase vise à déployer les mécanismes développés lors de la première phase et à favoriser leur appropriation par l'équipe et les partenaires.

Les priorités sont les suivantes :

- ☑ Déployer le modèle de production hybride dans les pratiques courantes **(2.1.1, 2.1.2 et 2.2.2)**.
- ☑ Augmenter la participation des citoyens et des organisations à la production de contenu **(1.2.1, 2.2.1 et 2.2.2)**.

- ☑ Mettre en œuvre une stratégie de diffusion adaptée aux usages numériques **(3.1.1 et 3.1.2)**.
- ☑ Structurer les collaborations avec les partenaires et intégrer leur contribution dans les activités **(1.1.2 et 3.2.1)**.
- ☑ Adapter les formats de contenu aux réalités numériques et organisationnelles **(3.1.2 et 2.1.2)**.
- ☑ Expérimenter différentes approches de production et de diffusion **(3.1.2 et 3.2.2)**.
- ☑ Mettre en place un suivi régulier des indicateurs de performance **(transversale)**.

Cette phase permet de tester les approches, d'ajuster les pratiques et de consolider l'appropriation du plan stratégique par les acteurs de l'organisation.

Phase 3 – Consolidation et optimisation

La troisième phase vise à consolider les acquis et à optimiser les pratiques en fonction des résultats observés.

Les priorités sont les suivantes :

- ☑ Stabiliser le volume de production en cohérence avec la capacité organisationnelle **(2.1.2 et 4.1.1)**.
- ☑ Consolider les partenariats actifs et favoriser leur récurrence **(1.1.2 et 1.4.1)**.
- ☑ Optimiser les stratégies de diffusion et augmenter la portée des contenus **(3.2.1 et 3.2.2)**.
- ☑ Renforcer l'autonomie des contributeurs (citoyens et organisations) **(2.2.1 et 2.2.2)**.
- ☑ Ajuster les pratiques de production et de diffusion en fonction des données recueillies **(3.2.2 et 4.3.1)**.
- ☑ Poursuivre la diversification des activités et des sources de revenus, de manière réaliste **(4.2.2)**.
- ☑ Intégrer les mécanismes d'évaluation et d'ajustement dans les pratiques courantes **(4.3.1 et 4.3.2)**.

Cette phase permet d'assurer la pérennité des transformations amorcées et de renforcer la cohérence entre les orientations stratégiques et les pratiques organisationnelles.

Principes de mise en œuvre

La mise en œuvre du plan stratégique repose sur les principes suivants :

Progressivité

Les actions sont déployées de manière graduelle, en respectant la capacité de l'organisation.

Priorisation

Les actions à fort impact stratégique et organisationnel sont privilégiées.

Cohérence avec la capacité réelle

Les décisions tiennent compte des ressources humaines, financières et opérationnelles disponibles.

Souplesse et adaptation

Le plan d'action est ajusté en fonction des résultats obtenus et de l'évolution du contexte.

Responsabilisation des acteurs

La mise en œuvre repose sur une implication claire de la direction, de l'équipe et du conseil d'administration.

Apprentissage continu

Les expérimentations, les réussites et les difficultés alimentent l'amélioration continue des pratiques.

9. Déploiement et évaluation

La réussite de la planification stratégique repose sur la capacité de l'organisation à assurer un suivi rigoureux, à ajuster ses actions en fonction des résultats obtenus et à maintenir une cohérence entre les orientations stratégiques et les pratiques opérationnelles.

En complément de la priorisation des actions et de la séquence de mise en œuvre présentées précédemment, **Télé Gaspé** mettra en place des mécanismes de suivi et d'évaluation permettant d'assurer une mise en œuvre progressive, structurée et adaptée aux réalités du territoire et aux capacités de l'organisation.

9.1 Suivi annuel

Un suivi annuel du plan d'action devra être réalisé afin d'évaluer l'état d'avancement des actions, l'atteinte des objectifs et l'évolution des indicateurs définis.

Ce suivi permettra notamment de :

- ☑ mesurer la progression des actions prévues au plan d'action,
- ☑ analyser les écarts entre les résultats attendus et les résultats observés,
- ☑ documenter les facteurs facilitants et les obstacles rencontrés,
- ☑ prioriser les actions à maintenir, à ajuster ou à reporter.

Un bilan annuel sera présenté au conseil d'administration, puis à l'assemblée générale, permettant d'assurer une lecture partagée de l'évolution de la planification stratégique et de soutenir la prise de décision.

9.2 Ajustements

Considérant le contexte évolutif dans lequel évolue **Télé Gaspé**, la planification stratégique doit demeurer flexible et adaptable.

Des ajustements pourront être apportés au plan d'action en fonction :

- ☑ des résultats observés lors des suivis annuels,
- ☑ des changements dans l'environnement socioéconomique ou territorial,
- ☑ de l'évolution des capacités organisationnelles,
- ☑ de nouvelles opportunités ou contraintes identifiées en cours de mise en œuvre.

Ces ajustements devront toutefois demeurer cohérents avec les orientations stratégiques définies et être validés par le conseil d'administration.

9.3 Responsabilités

La mise en œuvre de la planification stratégique repose sur une répartition claire des rôles et des responsabilités entre les différentes instances de l'organisation.

Conseil d'administration

Le conseil d'administration est responsable de l'orientation stratégique, de l'adoption du plan d'action et du suivi global de sa mise en œuvre. Il s'assure de la cohérence des décisions avec les orientations stratégiques et exerce un rôle de vigie quant à l'évolution de l'organisation et de son environnement.

Direction

La direction est responsable de la coordination générale de la mise en œuvre du plan d'action. Elle veille à la planification des actions, à la mobilisation des ressources nécessaires, au suivi des indicateurs et à la production des bilans annuels. Elle agit également comme lien entre les orientations stratégiques et les opérations quotidiennes.

Équipe

L'équipe contribue à la réalisation des actions prévues au plan d'action, en fonction de ses responsabilités respectives. Elle participe au suivi des actions, à l'identification des enjeux rencontrés et à l'amélioration continue des pratiques organisationnelles.

9.4 Principes d'arbitrage et de non-réalisation

La mise en œuvre du présent plan stratégique repose non seulement sur la capacité de réaliser certaines actions, mais également sur la capacité de faire des choix et de limiter ce qui ne peut pas être réalisé.

Dans un contexte de ressources limitées, la pérennité de **Télé Gaspé** dépend directement de sa capacité à prioriser ses interventions et à maintenir un niveau d'activité cohérent avec ses capacités organisationnelles.

Principes d'arbitrage

Afin de soutenir la prise de décision, les principes suivants guideront les choix organisationnels :

- ☑ Prioriser les actions ayant un impact direct sur la mission et la stabilité de l'organisation.
- ☑ Favoriser les actions réalistes au regard des ressources disponibles.
- ☑ Limiter le nombre de projets actifs simultanément.
- ☑ Assurer une cohérence entre les projets réalisés et les orientations stratégiques.
- ☑ Évaluer systématiquement la capacité organisationnelle avant d'accepter de nouveaux projets.

Principe de non-réalisation

Télé Gaspé reconnaît que certaines actions prévues dans le plan stratégique pourraient ne pas être réalisées dans les délais initialement envisagés.

Dans cette perspective :

- ☑ Le report d'une action constitue un choix stratégique et non un échec.
- ☑ L'abandon d'une action peut être nécessaire afin de préserver la capacité organisationnelle.
- ☑ La priorisation des actions doit primer sur l'exhaustivité du plan.
- ☑ L'organisation se donne la légitimité d'ajuster le rythme de mise en œuvre en fonction de sa réalité.

Critères d'arbitrage opérationnel

Lorsqu'une décision doit être prise quant à la réalisation, au report ou à l'abandon d'une action, les critères suivants peuvent être utilisés :

- ☑ contribution à la mission,
- ☑ contribution à la stabilité financière,
- ☑ contribution au positionnement territorial,
- ☑ capacité réelle de l'équipe,
- ☑ effort requis versus impact attendu.

Bibliographie

Bénévoles. (2026, 02). Entrevues. (S. Ouimet, Intervieweur)

Conseil d'administration. (2026, Février). Focus group. (S. Ouimet, Intervieweur)

Employés et pigistes. (2026, Février). Entrevues. (S. Ouimet, Intervieweur)

Gauvin, N. (2017). *Réflexion stratégique pure et simple*. Montréal: DPI Stratégie inc.

Inglis, S., Alexander, T., & Weaver, L. (1999). Roles ans responsabilities of community nonprofit boards. *Nonprofit management and leadership, vol. 10*, pp. 153-167.

Partenaires. (2026, Février). Entrevues. (S. Ouimet, Intervieweur)

Rébérioux, A., & Roudaut, G. (2018). Le conseil d'administration: enjeux de gouvernance et de responsabilité. *Revue d'économie financière, No. 130*, pp. 163-180. doi:https://doi-org.acces.bibl.ulaval.ca/10.3917/ecofi.130.0163

Rivard, L., & Roy, M.-C. (2005). *Gestion stratégique des connaissances*. Québec: Les presses de l'université Laval.

Orientation #1 – Renforcer l'ancrage de Télé Gaspé dans sa communauté

Objectif général 1.1 Structurer une approche proactive et cohérente de collaboration avec les acteurs du milieu

	Objectifs spécifiques	Actions/Pistes de réflexion	Échéancier	Responsables	Indicateurs clés de performance		Résultats obtenus
1.1.1	**Identifier et prioriser les partenaires du territoire**	☑ Cartographier et les organismes, institutions et acteurs clés du territoire. ☑ Définir des critères de priorisation (impact, proximité, capacité de collaboration). ☑ Identifier un noyau de partenaires prioritaires (8 à 12 partenaires). ☑ Documenter les relations existantes et l'évolution des partenariats.	Année 1 : Cartographier et prioriser Années 2 et 3 : Évaluation, mise à jour et ajustements	CA (Cartographie et priorisation) Direction (coordination)	☑ Nombre de partenaires identifiés et priorisés (cible : 10 dans l'année 1). ☑ Existence d'une cartographie formelle (oui/non).		
1.1.2	**Structurer des relations partenariales actives**	☑ Planifier des rencontres annuelles avec les partenaires clés. ☑ Nommer une personne responsable du partenariat dans l'organisation et identifier ses responsabilités. ☑ Documenter les collaborations réalisées. ☑ Développer des projets conjoints.	Année 1 : Mise en place. Années 2 et 3 : Évaluation et Consolidation	Direction (coordination) Équipe (application)	☑ Nombre de partenaires actifs annuellement ☑ Nombre de collaborations récurrentes		

Objectif général 1.2 Augmenter la participation des citoyens et des organisations à la production de contenu

	Objectifs spécifiques	Actions/Pistes de réflexion	Échéancier	Responsables	Indicateurs clés de performance		Résultats obtenus
1.2.1	**Structurer une offre de participation accessible et adaptée aux réalités du milieu**	☑ Identifier les types de contenus actuellement produits et leur niveau de complexité. ☑ Identifier les principaux freins à la participation (temps, technique, perception, valeur, etc.) ☑ Définir 3 à 5 formats simples et reproductibles (ex. : entrevues, capsules terrain, chroniques, témoignages, podcast, etc.). ☑ Définir, pour chaque format : • La durée cible; • Le niveau d'implication requis; • Le niveau d'accompagnement nécessaire. ☑ Créer, pour chaque format, des gabarits simples (structure, déroulement, gestion son et éclairage).	Année 1 : Analyse, création et 1re tests. Année 2 : Déploiement et ajustements Année 3 : Stabilisation	Direction (Orientation) Équipe (développement et application)	☑ Nombre de formats de définis (Cible : min. 3 d'ici année 1). ☑ Nombre de participations externes (progression annuelle) ☑ Taux de conversion (nombre d'approches vers le nombre de participations réelles). Cible de 70% d'ici année 3. ☑ % des contenus utilisant ces formats (cible : 60% d'ici année 3) ☑ % des participants jugeant la participation simple (cible : 75%).		

		☑ Simplifier le processus de participation (réduire les étapes, clarifier les attentes et proposer des formats « clé en main »). ☑ Adapter les modalités (formats courts, participation ponctuelle, options flexibles). ☑ Tester ces formats avec des partenaires et citoyens volontaires. ☑ Ajuster selon les commentaires ☑ Intégrer ces formats dans la planification régulière.			☑ Nombre de tests réalisés et documentés (suivi annuel).		

Objectif général 1.3 Renforcer le positionnement de Télé Gaspé comme outil utile pour le territoire

	Objectifs spécifiques	Actions/Pistes de réflexion	Échéancier	Responsables	Indicateurs clés de performance		Résultats obtenus
1.3.1	**Clarifier et communiquer la proposition de valeur (sociale et économique)**	☑ Définir une proposition de valeur claire et adaptée aux différents publics (Organismes communautaires, villes, MRC, entreprises, citoyens). ☑ Identifier les retombées concrètes pour les partenaires (visibilité, sensibilisation et mobilisation). ☑ Produire un argumentaire simple et accessible (1 page max). ☑ Tester la compréhension et l'adhésion des partenaires et ajuster les approches.	Année 1 : Définition et premiers outils Année 2 : Déploiement et ajustement. Année 3 : Consolidation	Direction (pilotage stratégique). Équipe (appropriation et utilisation)	☑ Argumentaire clair est produit et disponible (an 1). ☑ % des partenaires affirmant comprendre la valeur sociale et économique de Télé Gaspé. Ils doivent être en mesure de nommer des retombés concrètes (Cible : 75% d'ici an 3). ☑ Nombre de collaborations initiées (cible 10 d'ici an 3). ☑ Nombre de présentations ou démarches de représentations réalisées annuellement (cible 5 pour l'an1, 10 pour l'an 2 et 15 pour l'an 3).		

Objectif général 1.4 Renforcer le sentiment d'appartenance et l'engagement envers Télé Gaspé

	Objectifs spécifiques	Actions/Pistes de réflexion	Échéancier	Responsables	Indicateurs clés de performance		Résultats obtenus
1.4.1	**Valoriser les contributions et les collaborations**	☑ Mettre en place des mécanismes de reconnaissance des participants. ☑ Valoriser les partenaires dans les productions et les diffusions. ☑ Maintenir un lien constant avec les participants en nommant une personne responsable de la vie associative (suivis, invitations, relances). ☑ Identifier des participants récurrents et favoriser leur engagement dans le temps.	Année 1 : Mise en place des mécanismes Années 2 et 3 : Consolidation et amélioration continue	Direction (orientation) Équipe (mise en œuvre)	☑ Taux de rétention des participants (cible : 50% à l'an 2 et 70% à l'an 3). ☑ Nombre de collaboration récurrente ☑ % des participants se disant valorisés et heureux dans leur implication (Cible : 80% d'ici an 3).		

Orientation #2 – Déployer un modèle de production hybride et soutenable

Objectif général 2.1 Structurer un modèle de production adapté aux capacités de l'organisation

	Objectifs spécifiques	Actions/Pistes de réflexion	Échéancier	Responsables	Indicateurs clés de performance		Résultats obtenus
2.1.1	**Structurer un modèle de production hybride clair et opérationnel**	☑ Analyser les types de contenus actuellement produits et leur coût réel (temps, ressources, complexité) (voir 1.2.1) ☑ Identifier les écarts entre la capacité réelle et les exigences de production (PAMEC, etc.). ☑ Définir un modèle de production en trois niveaux • Productions professionnelles (équipe) • Productions accompagnées (voir 1.2.1) • Productions autonomes (contenus externes diffusés) ☑ Définir des critères d'utilisation de chaque niveau (quand utiliser quoi). ☑ Intégrer ce modèle dans la planification annuelle des productions). ☑ Communiquer ce modèle à l'équipe, aux partenaires et aux collaborateurs.	Année 1 : Analyse, conception et adoption. Année 2 : Application Année 3 : Ajustement	Direction (cadre et validation) Équipe (application)	☑ Existence d'un modèle de production en trois niveaux. ☑ Répartition des trois niveaux dans le calendrier annuel. ☑ % des contenus associés à chaque niveau de production ☑ Perception de clarté du modèle par l'équipe (cible : 100%)		
2.1.2	**Optimiser l'efficacité des processus de production**	☑ Cartographier les étapes actuelles de production (préparation, tournage, montant, diffusion) avec le temps et les ressources requis pour chacune des étapes. ☑ Identifier les étapes les plus consommatrices de ressources (temps et humaines). ☑ Standardiser certaines pratiques : • Formats récurrents • Structures de montage • Méthodes de captation. ☑ Développer des gabarits de production fixes (1.2.1) ☑ Améliorer la planification des tournages et des livrables. ☑ Mettre en place un suivi simple des productions (temps, délais, volume). ☑ Ajuster les processus en continu, selon les résultats.	Année 1 : Cartographie et premiers ajustements Année 2 : Optimisation Année 3 : Stabilisation	Direction (priorisation) Équipe (analyse et application)	☑ Temps moyen de production par type de contenu (réduction progressive de temps et autres ressources). (cible à déterminer en équipe). ☑ % des productions respectant les échéanciers (cible : 85%) ☑ Nombre d'étapes réduites ou simplifiées (suivi annuel). ☑ Volume de production cohérent avec la capacité de l'équipe et du milieu (dans l'étape de la stabilisation). (oui/non et comment)		

Objectif général 2.2 Développer l'autonomie et la contribution des participants dans le modèle de production							
	Objectifs spécifiques	**Actions/Pistes de réflexion**	**Échéancier**	**Responsables**	**Indicateurs clés de performance**		**Résultats obtenus**
2.2.1	**Outiller et accompagner les contributeurs pour favoriser leur autonomie**	☑ Identifier les besoins des participants (organismes et citoyens) en matière de production). ☑ Développer des outils simples (guides pratiques pour les entrevues, contenu et captation, capsules vidéo explicatives, consignes de base, etc.). ☑ Offrir des formations courtes et ciblées. ☑ Mettre en place un accompagnement minimal (en continuité avec l'objectif 1.2.1) : • Préparation des participants • Soutien ponctuel lors des premières participations. ☑ Tester le niveau d'autonomie des participants. ☑ Ajuster les outils et l'accompagnement en fonction des résultats.	Année 1 : Création des outils Année 2 : Déploiement Année 3 : Ajustement	Direction (priorisation) Équipe (développement et accompagnement)	☑ Nombre d'outils développés (cible : min. 3). ☑ Nombre de participants accompagnés annuellement. (cible à définir en équipe). ☑ % des participants se sentant autonomes, c'est-à-dire qu'ils sont capables de nommer les étapes de productions et se sentent à l'aise (cible 70% à l'an 3). ☑ Nombre de formation offerte (cible à définir en équipe).		
2.2.2	**Intégrer de manière structurée les contributions externes dans la production**	☑ Identifier les plages horaires de diffusion pouvant intégrer des contributions externes. ☑ Associer les contributions au niveau de production définies (2.1.1). ☑ Mettre en place un processus simple d'intégration des contributions externes (réception, validation, programmation, diffusion). ☑ Assurer un suivi des contributions (type, fréquence, qualité). ☑ Valoriser les contributions (visibilité, reconnaissance). ☑ Ajuster la place des contributions dans la programmation.	Année 1 : Identification + premiers tests Année 2 : Intégration progressive dans le calendrier de diffusion Année 3 : Stabilisation	Équipe (production) Direction (suivi global)	☑ % des contenus intégrant une contribution externe (cible à définir en équipe). ☑ Nombre de contenus issus de contributions externes ☑ Diversité des contributeurs (organismes / citoyens / Autres télévisions communautaires)		

Orientation #3 – Accroître la visibilité et la portée des contenus

Objectif général 3.1 Structurer une diffusion adaptée aux usages actuels

	Objectifs spécifiques	Actions/Pistes de réflexion	Échéancier	Responsables	Indicateurs clés de performance		Résultats obtenus
3.1.1	**Déployer une stratégie numérique cohérente et planifiée**	☑ Identifier et confirmer les plateformes prioritaires (Facebook, X, Instagram, Vimeo, site web et autres). ☑ Clarifier le rôle de chaque plateforme (diffusion complète, extraits comme des réels, promotion, archivage, etc.). ☑ Structurer un calendrier de publication réaliste (fréquence de publication, types de contenus diffusés, moments de diffusion) en fonction des pics de visibilités sur chacune des plateformes. ☑ Intégrer le calendrier de publication directement dans le calendrier des productions et de la diffusion. ☑ Clarifier les responsabilités au sein de l'équipe pour la diffusion. ☑ Mettre en place un suivi minimal des publications (quoi, quand et où). ☑ Ajuster la stratégie en fonction des capacités de l'organisme.	Année 1 : Structurer et mettre en place Année 2 : Déploiement et ajustement Année 3 : Stabilisation	Direction (orientation et priorisation) Équipe (diffusion et application)	☑ Nombre de plateformes utilisées activement, c'est-à-dire minimalement 2 à 3 publications par semaine (Cible : 2 à trois plateformes). ☑ Nombre moyen de publications par semaine/mois ☑ Respect du calendrier de production (cible : 90% des publications ont déjà été planifiées dans le calendrier et sont arrivées dans les délais).		
3.1.2	**Adapter les formats de contenu aux usages numériques**	☑ Analyser les contenus actuels et leur performance numérique. ☑ Identifier les formats les plus adaptés aux plateformes (réels, clips, extraits, contenus segmentés, formats verticaux si pertinents). ☑ Adapter les contenus dès la production (rythme de montage, durée, sous-titrage, accroche initiale [3 sec.]). ☑ Segmenter le contenu long en plusieurs capsules diffusables. ☑ Tester différents formats et évaluer leur impact sur le public (trouver les formats les plus vus et commentés). ☑ Documenter les résultats des tests. ☑ Ajuster progressivement les pratiques de production.	Année 1 : Expérimentation Année 2 : Structuration Année 3 : Optimisation	Équipe (production et adaptation) Direction (validation stratégique)	☑ Nombre de contenus courts produits (suivi annuel) ☑ % des contenus adaptés pour les médias sociaux (cible : 70% d'ici l'année 3) ☑ Temps moyen de visionnement (progression. Cible : 5% du temps de la vidéo à l'année 1, 15% à l'année 2 et 50% à l'année 3) ☑ Taux d'engagement (j'aimes, partages et commentaires) (Cible : 10% an 1, 40% an 2 et 60% an 3).		

Objectif général 3.2 Augmenter la portée et l'engagement des contenus							
	Objectifs spécifiques	**Actions/Pistes de réflexion**	**Échéancier**	**Responsables**	**Indicateurs clés de performance**		**Résultats obtenus**
3.2.1	**Structurer et activer la diffusion via les partenaires**	☑ Identifier les partenaires ayant une capacité de diffusion (organismes, municipalités, entreprises). ☑ Sensibiliser les partenaires à leur rôle dans la diffusion des contenus ☑ Intégrer des ententes de diffusion dans les collaborations (partage de contenu, diffusion sur des télévisions dans leurs locaux ou salle d'attente, relais sur leurs plateformes et mention croisée, c'est-à-dire que les partenaires mentionnent Télé Gaspé dans ses publications et *vice versa*). ☑ Fournir aux partenaires des contenus prêts à diffuser. ☑ Assurer un suivi des partages effectués ☑ Valoriser les partenaires qui diffusent activement	Année 1 : structuration des pratiques Année 2 : déploiement Année 3 : Consolidation	Direction (relations avec les partenaires) Équipe (suivi et diffusion)	☑ Nombre de partenaires diffusant activement les contenus (cible : 5 à l'an 2 et 10 à l'an 3). ☑ Nombre de partages réalisés par les partenaires (cible à définir en équipe). ☑ % des projets incluant une stratégie de diffusion partenariale (cible : 100% à l'an 3).		
3.2.2	**Mettre en place une approche structurée d'analyse et d'ajustement des performances**	☑ Identifier les indicateurs clés à suivre (p. ex. : vues, engagement, portée, durée de visionnement). ☑ Mettre en place un tableau de bord simple (mensuel). ☑ Analyser les performances des contenus (formats performants, plateformes efficaces, types de sujets engageants). ☑ Identifier les écarts entre les objectifs définis et les résultats. ☑ Ajuster les pratiques. ☑ Tester de nouvelles approches de manière ciblée. ☑ Documenter les apprentissages et les partager en rencontre d'équipe.	Année 1 : Mise en place des indicateurs et outils. Année 2 : Utilisation régulière du tableau de bord et ajustements des pratiques. Année 3 : Optimisation	Direction (suivi stratégique) Équipe (collecte et analyse)	☑ Existence du tableau de bord de performance (année 1). ☑ Fréquence des analyses réalisées (cible : minimalement 1X par trimestre). ☑ Évolution de la portée moyenne des contenus ☑ Évolution du taux d'engagement global ☑ Nombre d'ajustements réalisés sur la base des données recueillies.		

Orientation #4 – Consolider la capacité et la résilience organisationnelles

Objectif général 4.1 Aligner les activités avec la capacité réelle de l'organisation

	Objectifs spécifiques	Actions/Pistes de réflexion	Échéancier	Responsables	Indicateurs clés de performance		Résultats obtenus
4.1.1	**Réduire la surcharge organisationnelle et ajuster le volume d'activités**	☑ Établir un portrait réel de la charge de travail actuelle (heures travaillées, nombre de productions, répartition des tâches). ☑ Identifier les activités à faible valeur ajoutée (temps vs impact). ☑ Prioriser les activités en fonction de la mission, de l'impact et de la capacité réelle. ☑ Abandonner, réduire ou transformer certaines activités. ☑ Définir un volume de production soutenable et répondant aux besoins organisationnels (seuil réaliste). ☑ Mettre en place des moments formels de réflexion stratégiques (lac-à-l'épaule annuel). ☑ Suivre l'évolution de la charge de travail dans le temps.	Année 1 : Portrait + décisions structurantes Année 2 : Ajustements Année 3 : Stabilisation	Direction (analyse et arbitrage) CA (validation des choix structurants) Équipe (retour terrain)	☑ Nombre total de productions (réf. an 1 → ajustement) ☑ Nombre moyen d'heures travaillées par employé (stabilisation) ☑ % des employés percevant une surcharge (cible : réduction significative) ☑ Nombre d'activités abandonnées ou transformées (cible : min. 2-3 décisions)		
4.1.2	**Structurer la planification et la priorisation des activités**	☑ Mettre en place une planification annuelle globale (production, diffusion, projets). ☑ Développer une grille de priorisation des projets (contribution à la mission, impact territorial, effort requis, capacité disponible du personnel). ☑ Inclure une ligne, dans la grille de priorisation des projets, qui précise la décision (accepté, refusé ou reporté + date du report). ☑ Structurer un calendrier de production réaliste (1.2.1., 2.1.1 et 2.2.1). ☑ Assurer un suivi régulier des échéanciers	Année 1 : Mise en place Année 2 : Application Année 3 : Optimisation	Direction (planification et arbitrage) Équipe (application)	☑ % des productions planifiées à l'avance (Cible : 70% d'ici année 2). ☑ Taux de respect des échéanciers (cible : 85%) ☑ Nombre de projets refusés ou reportés ☑ Utilisation effective de la grille de priorisation (oui/non)		

Objectif général 4.2 Réduire la vulnérabilité organisationnelle et financière

	Objectifs spécifiques	Actions/Pistes de réflexion	Échéancier	Responsables	Indicateurs clés de performance		Résultats obtenus
4.2.1	**Anticiper et gérer les risques organisationnels**	☑ Identifier les dépendances critiques (financement, ressources humaines, partenaires clés). ☑ Analyser les risques associés à ces dépendances. ☑ Développer des scénarios (optimiste, réaliste, critique). ☑ Identifier des mesures de mitigations (c'est-à-dire des mesures de réduction de l'impact du risque). ☑ Intégrer ces risques dans les discussions du CA. ☑ Mettre à jour annuellement l'analyse des risques. ☑ Former le CA et la direction à la lecture et à l'analyse des risques organisationnels.	Année 1 : identification et analyse Année 2 : intégration dans la gestion Année 3 : Mise à jour continue	Direction (analyse) CA (vigie stratégique)	☑ Existence d'un document d'analyse des risques (an 1) ☑ Nombre de scénarios développés ☑ Nombre de décisions intégrant une analyse des risques ☑ Mise à jour annuelle réalisée (oui/non)		
4.2.2	**Diversifier les activités et les sources de revenus de manière réaliste**	☑ Identifier des pistes compatibles avec la mission, le territoire et la capacité réelle (ex. : captations, services aux organismes, projets spécifiques, etc.). ☑ Évaluer la capacité réelle de payer des partenaires. ☑ Tester des pistes à petite échelle (approche pilote). ☑ Analyser la rentabilité réelle (temps vs revenus). ☑ Abandonner rapidement les pistes non viables. ☑ Structurer les activités retenues (offre, processus, tarification simple). ☑ Suivre l'évolution des revenus.	Année 1 : identification et tests Année 2 : Expérimentation Année 3 : consolidation	Direction Équipe (tests terrain).	☑ Nombre de pistes testées (cible minimale : 3-4) ☑ Nombre de pistes retenues après analyse ☑ Revenus générés (progression) ☑ % de diversification des revenus		

Objectif général 4.3 Structurer les mécanismes de suivi

	Objectifs spécifiques	Actions/Pistes de réflexion	Échéancier	Responsables	Indicateurs clés de performance		Résultats obtenus
4.3.1	**Instaurer une culture d'évaluation continue**	☑ Mettre en place un suivi annuel du plan stratégique. ☑ Analyser les écarts entre objectifs et résultats. ☑ Documenter les facteurs facilitants et les obstacles. ☑ Ajuster les priorités en fonction des résultats, de la capacité et du contexte. ☑ Présenter un bilan annuel au CA ☑ Intégrer les apprentissages dans la planification suivante.	Année 1 : mise en place Année 2-3 : application et amélioration	Direction (coordination) CA (suivi et orientation) Équipe (contribution)	☑ Réalisation d'un bilan annuel (oui/non) ☑ Nombre d'ajustements apportés au plan ☑ % des objectifs suivis annuellement ☑ Perception de pertinence du plan (CA/direction et équipe)		
4.3.2	**Renforcer les capacités du conseil d'administration en matière de gouvernance**	☑ Clarifier les rôles et responsabilités du CA (rôle stratégique, rôle de surveillance et distinction entre le rôle du CA et celui du DG). ☑ Organiser des formations ou ateliers pour les membres du CA, incluant la présence du DG	Année 1 : clarification + premières formations Année 2 : consolidation	Présidence du CA (leadership). Direction (soutien et coordination)	☑ Nombre de formations ou ateliers réalisés (cible : minimum 1 à 2 par année).		

		(gouvernance des OBNL, lecture des états financiers, rôle de vigie stratégique). ☑ Mettre en place un processus d'accueil des nouveaux administrateurs (documentation, présentation des enjeux stratégiques, présentation du personnel et des autres administrateurs, formation sur les rôles et responsabilités, etc.). ☑ Prévoir des moments de réflexion stratégiques au CA (au-delà des suivis opérationnels). ☑ Intégrer des outils facilitant la prise de décision stratégique (p. ex. : tableaux de bord, synthèse, présentation de scénarios, etc.). ☑ Autoévaluer annuellement le CA et son fonctionnement	Année 3 : maintien et ajustements	CA (appropriation et mise en action)	☑ % des membres du CA ayant participé à chaque formation ou atelier. ☑ % des membres du CA se disant à l'aise avec leur rôle stratégique (cible : 80% d'ici 2 ans et 100% d'ici 3 ans). ☑ Existence d'un processus d'accueil structuré (oui/non)		