

Le moment est venu de changer : CBC/Radio-Canada au vingt et unième siècle



**Rapport du Comité sénatorial permanent
des transports et des communications**

Juillet 2015

L'honorable Dennis Dawson, président
L'honorable Donald Neil Plett, vice-président

Pour plus d'information, prière de communiquer avec nous :

par courriel : trcm@sen.parl.gc.ca

par téléphone : 613 990-0088

sans frais : 1 800 267-7362

*par la poste : Comité sénatorial permanent des transports et communications, Sénat, Ottawa
(Ontario), Canada K1A 0A4*

Le rapport peut être téléchargé à l'adresse suivante :

www.senate-senat.ca/trcm.asp

Le Sénat du Canada est présent sur Twitter : [@SenatCA](https://twitter.com/SenatCA), suivez le comité à l'aide du mot-clé diésé #TRCM

Dans le présent rapport, le genre masculin est utilisé sans aucune discrimination et uniquement dans le but d'alléger le texte.

This report is also available in English.

MEMBRES	i
ORDRE DE RENVOI.....	iii
PRÉFACE	v
SOMMAIRE	vii
RECOMMANDATIONS.....	ix
INTRODUCTION.....	1
HISTOIRE DE LA RADIODIFFUSION ET ÉVOLUTION DU MILIEU DES COMMUNICATIONS AU CANADA	5
JUSTIFICATION DE L’EXISTENCE DE CBC/RADIO-CANADA.....	11
CBC/Radio-Canada constitue-t-elle un incontournable de la radiodiffusion canadienne? ..	11
Lacunes du marché, efficience du marché et intérêt public.....	12
La justification de l’existence de CBC/Radio-Canada et de sa structure de coûts.....	14
Que fait CBC/Radio-Canada que ne fait pas le secteur privé?	17
LE RÔLE DE LA BBC COMME MODÈLE D’UN DIFFUSEUR PUBLIC NATIONAL....	21
Voyage d’étude à Londres et rôle de la British Broadcasting Corporation	21
La BBC comme modèle idéal pour CBC/Radio-Canada.....	21
Un milieu de la radiodiffusion et des communications en évolution.....	22
Leçons tirées du modèle de la BBC	23
MANDAT DE CBC/RADIO-CANADA	27
GOUVERNANCE.....	35
Haute direction.....	35
Responsabilisation et transparence	36
Gestion et pratiques opérationnelles	38
Gestion des ressources humaines.....	40
Ombudsmans	41
FINANCEMENT	43
Autres modes de financement possibles	47
Redevance	47
Impôt spécial alloué à la radiodiffusion.....	48
Commandites	48
Dons des spectateurs	48
Abonnements	49
Publicité	49

« Superfonds » pour la création de contenus canadiens	51
PROGRAMMATION	53
Cotes d'écoute.....	53
Programmation de CBC/Radio-Canada.....	56
CONCLUSION	63
TÉMOINS	i
NOTES	vii



L'honorable Dennis Dawson
président



L'honorable Donald Plett
vice-président

Les honorables sénateurs :



Jacques Demers



Art Eggleton, C.P.



Stephen Greene



Leo Housakos



Michael MacDonald



Terry Mercer



Betty Unger



Richard Neufeld

Membres d'office du Comité :

Les honorables sénateurs Claude Carignan, C.P. (ou Yonah Martin) et James S. Cowan (ou Joan Fraser)

Autres sénateurs ayant participé, de temps à autre, aux travaux :

Les honorables sénateurs Batters, Charette-Poulin, Cordy, Dagenais, Fortin-Duplessis, Hervieux-Payette, Joyal, Maltais, Massicotte, McInnis, Munson, Oh, Smith (*Saurel*), Tardif, Verner, C.P. et White

Membres du personnel :

Daniel Charbonneau, greffier du Comité

Terrence Thomas et Dillan Theckedath, analystes du Service d'information et de recherche parlementaires de la Bibliothèque du Parlement

Mona Ishack, agente de communications, Direction des communications du Sénat

Extrait des Journaux du Sénat du lundi 9 décembre 2013 :

L'honorable sénateur Housakos, au nom de l'honorable sénateur Dawson, propose, appuyé par l'honorable sénatrice Fortin-Duplessis,

Que le Comité sénatorial permanent des transports et des communications soit autorisé à examiner, en vue d'en faire rapport, les défis que doit relever la Société Radio-Canada en matière d'évolution du milieu de la radiodiffusion et des communications;

Que le comité fasse périodiquement rapport au Sénat, avec présentation d'un rapport final au plus tard le 30 juin 2015, et qu'il conserve tous les pouvoirs nécessaires pour faire connaître ses conclusions pendant 180 jours après le dépôt du rapport final.

Après débat,

La motion, mise aux voix, est adoptée.

Gary W. O'Brien
Greffier du Sénat

* * *

Extrait des Journaux du Sénat du jeudi 11 juin 2015

L'honorable sénateur Dawson propose, appuyé par l'honorable sénateur Moore,

Que, nonobstant l'ordre du Sénat adopté le lundi 9 décembre 2013, la date du rapport final du Comité sénatorial permanent des transports et des communications relativement à son étude des défis que doit relever la Société Radio-Canada en matière d'évolution du milieu de la radiodiffusion et des communications, soit reportée du 30 juin 2015 au 30 juillet 2015;

Que le Comité sénatorial permanent des transports et des communications soit autorisé durant la période entre le 22 juin 2015 et le 30 juillet 2015 et nonobstant les pratiques habituelles, à déposer auprès du greffier du Sénat un rapport si le Sénat ne siège pas, et que ledit rapport soit réputé avoir été déposé au Sénat.

La motion, mise aux voix, est adoptée.

Charles Robert
Greffier du Sénat

SENATE



SÉNAT

STANDING SENATE
COMMITTEE ON TRANSPORT AND
COMMUNICATIONS

COMITÉ SÉNATORIAL PERMANENT
DES TRANSPORTS ET DES
COMMUNICATIONS

Le 20 juillet 2015

Nous souhaiterions, avant toute chose, remercier tous les sénateurs qui ont participé à l'étude approfondie qu'a menée le comité de la viabilité et de la pertinence de CBC/Radio-Canada dans un milieu des médias en pleine évolution.

Nous souhaiterions également remercier les nombreux témoins qui ont partagé avec nous leur expertise et nous ont offert leur point de vue sur l'avenir de CBC/Radio-Canada.

Le présent rapport détaillé reflète la réflexion approfondie à laquelle s'est livré le comité en se fondant sur les nombreux témoignages entendus lors des audiences, ainsi que sur les visites d'étude qu'il a entreprises.

Nous avons établi une liste de recommandations qui, nous en sommes convaincus, sera utile à CBC/Radio-Canada, comme au gouvernement du Canada, car il convient de moderniser le mandat, la gouvernance, le financement et la programmation de la Société afin de les adapter au milieu des médias d'aujourd'hui. Le respect des Canadiens, tant en leur qualité de consommateurs de médias que de contribuables, est au cœur de chacune de ces recommandations.

Nous voudrions enfin remercier Daniel Charbonneau, greffier du comité, pour son sens de l'organisation et ses conseils tout au long de l'étude, ainsi qu'à Terrence Thomas et Dillan Theckedath, analystes de la Bibliothèque du Parlement, pour leurs recherches et la rédaction du présent rapport.

Avec nos sincères remerciements,

Le président,

A blue ink signature of Dennis Dawson, consisting of a stylized 'D' followed by a series of loops and a horizontal line at the end.

L'honorable Dennis Dawson, sénateur

Le vice-président,

A blue ink signature of Donald Neil Plett, consisting of a stylized 'D' followed by a series of loops and a horizontal line at the end.

L'honorable Donald Neil Plett, sénateur

Au cours des dernières décennies, le paysage des communications a connu une croissance exponentielle du nombre des chaînes, de stations de radio et de sources disponibles, la convergence des entreprises de télédiffusion et de télécommunications, ainsi que l'apparition de la vidéo et de la radio sur Internet. Dans ce paysage devenu extrêmement fragmenté, le rôle de CBC/Radio-Canada est devenu de moins en moins clair. En décembre 2013, le Comité permanent des transports et des communications a reçu un ordre de renvoi l'autorisant à étudier les défis que doit relever CBC/Radio-Canada en matière d'évolution du milieu de la radiodiffusion et des communications.

Au cours de plus de 40 audiences, visites de site et voyages d'étude, le comité a eu l'occasion de rencontrer de nombreux témoins et parties intéressées qui ont pu lui faire part de leur point de vue sur cette question complexe. Le présent rapport reflète ce que le comité a appris et renferme des recommandations, au radiodiffuseur public comme au gouvernement, sur les moyens de relever certains de ces défis.

Historiquement, CBC/Radio-Canada a pour mandat d'offrir des services de radiodiffusion nationale qui ont pour objet de combler les lacunes dans le marché résultant de la proximité des États-Unis, de l'emploi de deux langues officielles et de l'immense étendue de notre pays.

Sachant que la dernière révision de la *Loi sur la radiodiffusion* remonte à 1991, à une époque où les téléphones intelligents et la diffusion multiplateformes n'existaient pas, le comité est convaincu que la *Loi* doit être modernisée afin de refléter la réalité qui veut que les services de radiodiffusion publique doivent désormais être offerts dans un nouvel environnement où coexistent Netflix, iTunes, YouTube et de multiples autres sources d'information et de divertissement. De plus, CBC/Radio-Canada doit s'assurer que ses services font connaître la réalité des Canadiens de toutes les régions à tous les Canadiens.

Dès le début de son étude, le comité a pu constater que, si le radiodiffuseur public veut s'adapter à son nouvel environnement, il lui faudra examiner et modifier sa structure de gouvernance, son mode de fonctionnement et la façon dont il gère la Société.

Il a beaucoup été question du mode de financement de CBC/Radio-Canada. Le comité comprend la complexité de sa situation particulière, mais se soucie également de garantir que les Canadiens en aient pour leur argent. C'est pourquoi le présent rapport renferme plusieurs recommandations, à CBC/Radio-Canada comme au gouvernement, sur le financement du radiodiffuseur national, ainsi que plusieurs options pouvant être envisagées en la matière.

Mais, en dernier ressort, les spectateurs ne s'intéresseront pas à un service de télévision ou de radio si sa programmation n'est pas attrayante. CBC/Radio-Canada devrait concentrer ses activités dans les domaines où les besoins du public canadien ne sont pas satisfaits par le secteur privé. La Société devrait s'attacher à diffuser une programmation de grande qualité, qui mette en valeur la place, la réussite et l'excellence du Canada en matière de cinématographie, de dramatiques, d'arts et de sports.

MANDAT

Le comité recommande :

Recommandation 1

Que la *Loi sur la radiodiffusion* de 1991 soit modernisée afin de tenir compte du contexte actuel.

Recommandation 2

Que le mandat de CBC/Radio-Canada soit modifié pour y inclure des augmentations en matière de diffusion de l'histoire et de la cinématographie canadiennes.

Recommandation 3

Que CBC/Radio-Canada veille à ce que sa programmation reflète toutes les régions du Canada.

GOUVERNANCE

Le comité recommande :

Recommandation 4

Que l'on confie au conseil d'administration de CBC/Radio-Canada la responsabilité de nommer et de régir le président-directeur général.

Recommandation 5

Que, chaque année, CBC/Radio-Canada comparaisse devant les comités appropriés des deux Chambres du Parlement et fasse rapport à ces dernières.

Recommandation 6

Que CBC/Radio-Canada soit plus transparente dans son fonctionnement, et tout particulièrement en matière de divulgation de ses données financières, de ses approvisionnements et de ses contrats, ainsi que de ses salaires, et qu'elle s'assure que l'information divulguée soit facilement accessible au public.

Le comité recommande :

Recommandation 7

Que le contenu de la Société soit conservé dans des archives (Bibliothèque de CBC/Radio-Canada) afin que les Canadiens puissent aisément y avoir accès.

Recommandation 8

Que CBC/Radio-Canada se départisse de ses biens immobiliers et loue les installations et bureaux nécessaires à ses activités.

Recommandation 9

Que, pour réduire autant que possible le fardeau administratif de CBC/Radio-Canada tout en garantissant son efficacité, les activités de gestion et d'administration soient réunies au siège social actuel se trouvant dans la région de la capitale nationale, tout en continuant d'assurer une présence opérationnelle dans chacune des régions du Canada pour l'ensemble des anglophones et des francophones sur leurs réseaux anglais et français respectifs, ainsi que sur les autres plateformes. (Ces régions sont le Canada atlantique, le Québec, l'Ontario, les Prairies, la Colombie-Britannique et le Nord.)

Recommandation 10

Que, en sa qualité de radiodiffuseur public, CBC/Radio-Canada fasse preuve de jugement dans son utilisation des fonds publics et examine tous les salaires et avantages des employés autres que ceux de la direction afin de s'assurer qu'ils correspondent à ceux de postes comparables chez les radiodiffuseurs privés.

Recommandation 11

Que le conseil d'administration de CBC/Radio-Canada procède à un examen approfondi de toutes ses politiques internes afin de mettre un terme à la tendance voulant que la Société n'adopte des politiques efficaces qu'après que des incidents graves se sont produits, et de garantir que ses politiques reflètent un milieu de travail professionnel et moderne.

Le comité recommande :

Recommandation 12

Que le conseil d'administration de CBC/Radio Canada impose des restrictions strictes aux activités externes, incluant les emplois rémunérés externes, de tous les membres de la direction et des personnalités à l'antenne afin d'éviter toute éventuelle apparence de conflits d'intérêts.

Recommandation 13

Que le conseil d'administration de CBC/Radio-Canada nomme, pour chacune des langues officielles dans lesquelles cette dernière offre ses services, un ombudsman qui ne soit pas ou n'ait pas récemment été (au cours des deux dernières années) un employé de CBC/Radio-Canada.

Recommandation 14

Que les deux ombudsmans de CBC/Radio-Canada relèvent du conseil d'administration afin de garantir une responsabilisation à tous les niveaux de la Société, y compris au niveau de sa direction.

FINANCEMENT

Le comité recommande :

Recommandation 15

Que CBC/Radio-Canada, en consultation avec le gouvernement du Canada, envisage d'autres modes de financement et de nouvelles sources de revenus afin de réduire la dépendance de la Société à l'égard des crédits gouvernementaux.

Recommandation 16

Que CBC/Radio-Canada examine les coûts et les avantages de la publicité commerciale tant pour ses services anglais que pour ses services français.

Le comité recommande :

Recommandation 17

Qu'une part du financement de CBC/Radio-Canada soit réallouée à un « superfonds » externe afin d'aider le financement de la création de contenus canadiens, tels que des documentaires sur l'histoire et la nature du Canada, des comédies et des drames de grande qualité, en vue de leur diffusion sur CBC/Radio-Canada.

PROGRAMMATION

Le comité recommande :

Recommandation 18

Que CBC/Radio-Canada se concentre sur la diffusion de programmes de grande qualité peu susceptibles d'être offerts par les radiodiffuseurs commerciaux.

Recommandation 19

Que CBC/Radio-Canada investisse et offre des services dans les domaines où les besoins du public canadien ne sont pas satisfaits par le secteur privé. En sa qualité de diffuseur public, CBC/Radio Canada doit utiliser ses ressources pour compléter l'offre qui est déjà proposée aux Canadiens par d'autres sources.

Recommandation 20

Que CBC/Radio-Canada repense la façon dont les ressources sont réparties, au sein de la Société, au regard des montants et de la part des dépenses totales alloués aux différents genres de programmes.

Recommandation 21

Que CBC/Radio-Canada cesse toute production interne de programmes ne traitant pas des nouvelles et de l'actualité, et mette plutôt l'accent sur la diffusion de spectacles d'artistes canadiens et de manifestations culturelles canadiennes, tels que le Ballet royal de Winnipeg, l'Orchestre symphonique de Toronto, le Tattoo royal international de la Nouvelle-Écosse, l'Opéra d'Edmonton et l'Orchestre symphonique de Montréal.

Le comité recommande :

Recommandation 22

Que CBC/Radio-Canada diffuse plus de sports amateurs tels que les sports universitaires masculins et féminins, les sports des ligues mineures, etc. canadiens.

Chapitre 1

INTRODUCTION¹

En 2010, des millions de Canadiens ont regardé les Jeux olympiques d'hiver qui se sont tenus à Vancouver. Quatre années plus tard, en 2014, des millions de Canadiens ont également regardé les Jeux olympiques d'hiver de Sotchi, en Russie, mais d'une façon qui a été parfois bien différente.

En effet, en 2014, les Canadiens ont pu bénéficier d'une diffusion des Jeux olympiques d'hiver de Sotchi multiplateforme, visible de partout, puisque la couverture en direct de CBC/Radio-Canada était non seulement visible à la télévision, mais également sur tablette et sur téléphone intelligent. Il est donc clair que la télédiffusion s'est radicalement transformée entre ces deux éditions des Jeux olympiques d'hiver. L'iPad, qui a été le principal moteur de la diffusion multiplateforme, n'est apparu que plusieurs mois après la fin des Jeux de Vancouver. Qui plus est, en septembre 2010 est apparue au Canada Netflix, qui a transformé tant la façon dont nous regardons que la façon dont nous consommons de la vidéo en ligne.

Le 9 décembre 2013, le Sénat du Canada a donné au Comité sénatorial permanent des transports et des communications (ci-après, le comité) un ordre de renvoi relatif à une étude portant sur la Canadian Broadcasting Corporation/Société Radio-Canada. Il y est essentiellement demandé :

Que le Comité sénatorial permanent des transports et des communications soit autorisé à examiner, en vue d'en faire rapport, les défis que doit relever la Société Radio-Canada en matière d'évolution du milieu de la radiodiffusion et des communications.

À la fin de novembre 2013, alors que cet ordre de renvoi était en cours de rédaction, Rogers Communications a démontré une fois de plus à quel point le milieu de la radiodiffusion se transformait rapidement en achetant, pour 5,2 milliards de dollars, les droits de diffusion canadiens de toutes les parties de la Ligue nationale de hockey, sur toutes les plateformes et dans toutes les langues, pour une période de 12 ans. Rogers sera en mesure de rentabiliser ces droits de la LNH en diffusant les parties sur des chaînes généralistes, sur des chaînes spécialisées, ainsi que sur les ordinateurs, les tablettes et les téléphones intelligents.

En 2004, Radio-Canada a annoncé qu'elle ne diffuserait plus les matchs de hockey de la LNH au Québec². En 2002, RDS, la chaîne spécialisée de sport, avait acheté les droits de diffusion des matchs des Canadiens de Montréal en langue française et avait, peu après, conclu une entente avec Radio-Canada autorisant cette dernière à diffuser simultanément les matchs diffusés par RDS le samedi soir. Cette entente a pris brutalement fin après la saison 2003-2004.

Cette évolution du milieu a bien entendu des répercussions sur tous les radiodiffuseurs, tant publics que privés, mais le comité s'intéresse plus particulièrement au radiodiffuseur public national, CBC/Radio-Canada, parce que le Parlement a un intérêt direct dans ce dernier en raison des crédits qu'il lui accorde et des examens auxquels il le soumet.

Cette étude vise dans un premier temps le milieu en constante évolution dans lequel fonctionne CBC/Radio-Canada. Avec la convergence des sociétés de radiodiffusion et de télécommunications, avec une insistance sur la diffusion multiplateforme, et l'entrée en scène d'autres acteurs tels que Netflix dans le secteur des communications, la télédiffusion traditionnelle, telle que nous la connaissons, a connu une transformation radicale qui est loin d'être terminée. La question que doit dès lors se poser CBC/Radio-Canada est : «
Pouvons-nous demeurer pertinents dans ce nouvel environnement et, si oui, comment? »

Bien que la couverture qu'a assurée CBC/Radio-Canada des Jeux olympiques d'hiver ait été remarquable, comme l'est sa couverture de l'actualité et des dossiers publics, il n'en demeure pas moins que la Société reçoit plus d'un milliard de dollars en financement du gouvernement pour ses activités, surtout ses chaînes de télévision conventionnelle. En ce qui concerne les cotes d'écoute de leurs émissions de télévision, il est vrai que Radio-Canada s'en tire mieux que la CBC, mais dans les deux cas, leurs cotes d'écoute sont inférieures à celles de leurs concurrents du secteur privé. Le comité a jugé que le moment était venu de réexaminer le rôle du radiodiffuseur public et de répondre à plusieurs questions importantes.

- Les raisons qui ont justifié la création d'un radiodiffuseur public dans les années 1930, alors que la radio était le seul moyen de diffusion, sont-elles encore pertinentes aujourd'hui, alors que la radiodiffusion traditionnelle est en train d'être transformée par les communications sur Internet?
- Existe-t-il une demande pour certains types de contenus canadiens qui ne sont actuellement pas offerts par les radiodiffuseurs du secteur privé?
- Que peut faire CBC/Radio-Canada que le secteur privé ne peut pas ou ne veut pas faire?
- Existe-t-il des lacunes, dans la radiodiffusion privée, que CBC/Radio-Canada devrait combler?
- En ces temps de compressions budgétaires, les ressources allouées à CBC/Radio-Canada pourraient-elles être utilisées plus efficacement à fournir et à promouvoir des contenus canadiens?

Durant cette étude, le comité a voyagé dans tout le Canada pour y rencontrer les parties intéressées de toutes les régions du pays, les écouter et discuter avec elles des enjeux en présence. Il a tenu 44 journées d'audience à Ottawa, à Halifax, à Québec, à Montréal et à Toronto. Le comité a également entrepris des voyages d'étude à Winnipeg, à Yellowknife, à Edmonton et à Londres, en Angleterre. Ces voyages ont été l'occasion de visiter des sites, ainsi que de rencontrer et de consulter des radiodiffuseurs tant publics que privés.

Ces audiences et ces voyages d'étude ont, comme c'est généralement le cas pour les rapports parlementaires, permis de structurer le présent rapport. Quatre grands enjeux y sont traités, à savoir le mandat, la gouvernance, le financement et la programmation, et chacun de ces enjeux fait l'objet d'un chapitre distinct assorti de recommandations.

L'évolution de la technologie, et tout particulièrement la possibilité de diffuser de volumineux fichiers vidéo sur Internet, est bien entendu à l'origine de l'évolution que connaît le milieu de la

radiodiffusion et des télécommunications. Le comité s'est déjà, par le passé, intéressé à plusieurs reprises à l'influence que peut avoir la technologie sur les médias et a publié différents rapports sur le sujet :

- *Au fil du progrès!* (mai 1999) [rapport provisoire, avril 1997]
- *Les médias d'information canadiens* (juin 2006) [rapport provisoire, avril 2004]
- *Plan pour un Canada numérique.ca* (juin 2010)
- *Société Radio-Canada – Radio-Canada International* (mai 2013)

Le présent rapport donne suite à l'ordre de renvoi reçu en mettant l'accent sur CBC/Radio-Canada.

Chapitre 2

HISTOIRE DE LA RADIODIFFUSION ET ÉVOLUTION DU MILIEU DES COMMUNICATIONS AU CANADA

Le présent chapitre détaille, de façon sélective, certains faits quant aux rôles que CBC/Radio-Canada et les entreprises du secteur privé ont joué dans l'histoire canadienne de ce qu'on appelait jadis simplement la radiodiffusion, mais qu'il serait plus juste aujourd'hui d'appeler les communications.

Cette histoire est ponctuée de révolutions technologiques qui ont façonné « [l']évolution du milieu de la radiodiffusion et des communications », pour reprendre l'expression clé de l'ordre de renvoi du comité. Tous les radiodiffuseurs, publics ou privés, sont affectés par l'évolution de la technologie, mais pas nécessairement de la même façon.

Le mariage de la technologie et de l'esprit d'entreprise a transformé la structure du secteur privé, et cette transformation n'a fait que s'accélérer au cours des dernières années. Comme cela est souligné dans une histoire de la télévision par câble au Canada :

Le sésame qui a nous a permis, au cours de ces 20 dernières années, d'accéder à tout un nouveau monde de communications est la numérisation. Elle a non seulement donné naissance un ensemble de nouvelles industries, de nouveaux secteurs, de nouvelles entreprises et de nouvelles façons de communiquer, mais elle a également révolutionné la plupart des organisations, des structures et des industries tout entières qui l'ont adoptée³.

Cette transformation a également grandement augmenté le choix de contenus mis à la disposition des consommateurs : en effet, selon un témoin qui a comparu devant le comité, les Canadiens, début 2014, pouvaient choisir parmi près de 750 chaînes⁴.

Il est important de comprendre, au titre d'exemple des retombées de cette transformation, comment les sociétés de communications du secteur privé se sont également retrouvées à s'intéresser aux contenus :

L'industrie de la câblodistribution, qui, à ses débuts, se contente de distribuer des programmes de télévision, s'est progressivement transformée, comme d'autres types de sociétés de communications, en un secteur qui ne se préoccupait plus simplement de distribuer des contenus, mais également d'en faire l'acquisition et d'en assurer la production. Les débats acharnés qu'a suscités, pendant 20 à 30 ans, l'opposition entre « contenu » et « distribution », alors nécessaire, sont devenus de plus en plus dépassés et sans objet⁵.

Le monde de la radiodiffusion (ou des communications) est désormais régi par les auditeurs et les spectateurs. Cet état de fait pourrait avoir de lourdes conséquences pour CBC/Radio-Canada, qui est un radiodiffuseur à l'état pur et qui, à ce titre, s'est retrouvée sur la touche lorsque la radiodiffusion et les télécommunications ont convergé sous l'influence des joueurs du secteur privé, alors même que son auditoire se fragmentait sous l'effet de la prolifération de l'offre.

Aux premiers jours de la radiodiffusion canadienne, le paysage des communications était radicalement différent de ce que nous connaissons aujourd'hui, mais il n'en a pas moins modelé ce qui allait devenir la radiodiffusion publique au Canada.

À la fin des années 1920, la radiodiffusion était, au Canada, à l'exception de deux stations gouvernementales au Manitoba, assurée par des stations privées « dans un but de gain ou de publicité se rattachant aux affaires du détenteur de la licence⁶ ». Ces stations étaient relativement petites : en 1929-1930, les quatre plus importants radiodiffuseurs commerciaux privés parmi les 78 « licenciés » possédaient des stations de 5 000 watts, la moyenne étant, pour les autres, de 400 watts. Par comparaison, le Rapport Aird recommandait la création, dans l'ensemble du Canada, d'un réseau de stations de grande puissance dont le noyau devait être constitué par sept stations de 50 000 watts⁷.

Les petites stations qui existaient au Canada à l'époque où la Commission Aird s'est penchée sur la radiodiffusion canadienne ne disposaient pas de ressources suffisantes pour envisager de créer le puissant réseau national proposé par le Rapport Aird, car :

[t]outefois, ce manque de revenu tend de plus en plus à imposer trop d'annonces aux auditeurs. Il semble aussi qu'il soit cause de l'existence d'un trop grand nombre de stations dans les centres urbains, et par suite d'un dédoublement de service dans les villes pendant que de vastes régions peuplées demeurent de ce chef mal desservies⁸.

Il était recommandé, dans le Rapport Aird, de :

[...] mettre un terme à la radiodiffusion privée au Canada au profit d'un nombre limité de stations de grande puissance possédées et exploitées par une société d'État. La justification de ce choix était que c'était le seul moyen de garantir un financement adapté à la radiodiffusion canadienne (les redevances sur les récepteurs pouvant être utilisées pour financer les programmes, le réseau et la transmission) et d'éviter que la radio américaine ne s'infilte plus avant au Canada (de nombreux Canadiens pouvaient recevoir directement les stations américaines et quatre stations canadiennes étaient, en 1930, affiliées à NBC ou CBS⁹).

Le Rapport Aird a finalement donné lieu, en 1932, à la *Loi canadienne de la radiodiffusion* créant la Canadian Radio Broadcasting Commission (CRBC). Cette dernière était non seulement le radiodiffuseur public fédéral, mais également l'organisme de réglementation de l'ensemble des stations de radio canadiennes. Quelques mois plus tôt seulement, le Conseil privé, à Londres, avait décidé que la radiodiffusion constituait, au Canada, une compétence fédérale¹⁰.

La CRBC, soumise à des pressions financières et politiques, n'a duré que de 1932 à 1936. Comme l'explique une brève histoire de la Commission, son président :

[...] s'est retrouvé désemparé par le refus du gouvernement de lui accorder les fonds qu'il jugeait nécessaires pour assurer un service radio adéquat. Son budget était bien inférieur aux 2,5 millions de dollars recommandé dans le Rapport Aird et il a dû se résigner à se tourner vers la publicité pour combler le manque à gagner¹¹.

La CRBC a établi les fondements de ce que serait par la suite le radiodiffuseur public national et, en 1936, *la Loi canadienne sur la radiodiffusion* a créé la Société Radio-Canada, société d'État. La nouvelle Société conservait les pouvoirs réglementaires qui avaient été accordés à la CRBC et, de fait, complétait, concurrençait et réglementait les radiodiffuseurs privés qui devaient toujours constituer une part intégrante du système canadien de radiodiffusion. Ce n'est qu'en 1958, avec la *Loi sur la radiodiffusion* et la création d'un organisme de réglementation indépendant, le Bureau des gouverneurs de la radiodiffusion (BGR¹²), que la Société a perdu ses pouvoirs réglementaires.

Dès ses débuts, CBC/Radio-Canada est le radiodiffuseur public national que nous connaissons encore aujourd'hui : elle offre ses programmes à tous les Canadiens, leur propose des contenus canadiens, dans les deux langues officielles, joue le rôle de rempart contre l'invasion culturelle des programmes américains et, comme toujours, s'acquitte de tout son mandat avec ce que bon nombre jugent être un financement insuffisant.

L'évolution de la technologie a, bien sûr, joué un rôle dans l'histoire de CBC/Radio-Canada, mais il serait plus juste d'affirmer que la Société a su utiliser la technologie pour répondre aux exigences qu'on lui imposait que d'affirmer que la technologie a constamment transformé la structure et le fonctionnement de la Société. Voici quelques-uns des usages que CBC/Radio-Canada a fait de la technologie :

- 1940 : Les résidents des communautés éloignées bénéficient maintenant des services de radio grâce à l'installation d'émetteurs-relais de faible puissance.
- 1944 : Le réseau national de radio de base est rebaptisé le réseau Trans-Canada. Le réseau Dominion est formé, reliant CJBC Toronto à 34 stations privées pour offrir un service parallèle plus léger.
- 1958 : Première émission télévisée en direct de la Nouvelle-Écosse à la Colombie-Britannique avec l'achèvement du réseau hertzien (prolongé jusqu'à Terre-Neuve l'année suivante).
- 1960 : Inauguration du service de diffusion sur ondes courtes vers le Grand Nord.
- 1967 : Début des émissions de télévision enregistrées dans le Nord.
- 1973 : Début de la télédiffusion en direct vers le Nord grâce au satellite Anik.
- 1995 : CBC/Radio-Canada inaugure ses sites Web CBC.ca et Radio-Canada.ca¹³.

Les radiodiffuseurs privés tirent également parti de la technologie, mais ils sont également transformés par cette dernière, car certaines avancées technologiques offrent des possibilités de profits que certaines entreprises du secteur privé ont su exploiter. La quête de profits a transformé les entreprises et, ce faisant, le secteur lui-même.

La quête de profits fait partie des contraintes du marché pour les entreprises du secteur privé. Contrairement au radiodiffuseur public national, mais sous réserve de certaines contraintes réglementaires, un radiodiffuseur du secteur privé peut examiner les retombées en matière de profits qu'aura le fait d'offrir un contenu canadien ou d'offrir un service dans une région

éloignée. De plus, la quête de profits incite sans cesse le radiodiffuseur du secteur privé à rechercher ce que désirent ses clients.

Les consommateurs désirent un plus grand choix et une plus grande variété de programmes. En matière de programmes télévisés, les Canadiens, dans les années 1950, devaient se contenter de ce que leur offrait CBC/Radio-Canada¹⁴. La façon dont les radiodiffuseurs privés canadiens ont réussi à élargir le choix des programmes offerts est le parfait reflet de l'influence qu'a pu avoir la technologie sur la radiodiffusion canadienne¹⁵.

Le premier élargissement du choix offert, cependant, doit plus à l'influence de la surveillance réglementaire qu'à la technologie. Avant 1958, CBC/Radio-Canada, en sa qualité d'organisme de réglementation de la radiodiffusion, avait accordé des licences à 35 stations de télévision privées, à la condition que ces dernières diffusent ses programmes. Peu après sa création, le nouvel organisme de réglementation, le BGR, a tenu des audiences au sujet d'une deuxième station de télévision dans les huit plus grandes villes du Canada et, en 1960, le BGR a invité les stations indépendantes à déposer une demande de réseau de télévision privé.

Les avancées technologiques qui ont permis d'élargir le choix de programmes offert aux consommateurs sont au nombre de cinq : le câble, le câblosélecteur, la télévision directe par satellite (TDS), la télévision numérique et Internet. Le câble a permis la transmission de signaux d'une qualité supérieure à celle des signaux hertziens, et ce, pour un maximum de 12 chaînes. Le câblosélecteur a permis de considérablement augmenter le nombre de chaînes reçues : en 1973, Rogers offre les premiers câblosélecteurs à Toronto et fait passer le nombre de chaînes offertes à 30. La TDS a encore permis de multiplier le nombre de chaînes offertes : en novembre 1999, Star Choice est à même d'offrir plus de 200 chaînes. Le lancement de la télévision numérique a été considéré, à l'époque, comme un événement sans précédent :

[...] le monde de la télévision canadienne s'est virtuellement démultiplié en une myriade de chaînes, le vendredi 7 septembre 2001, avec le lancement de la télévision numérique. Ce jour-là, le Canada est entré dans l'histoire de la télévision avec le plus important lancement de chaînes numériques et la plus grande offre simultanée de chaînes spécialisées au monde. Du jour au lendemain, le public a ainsi pu disposer de plus d'une cinquantaine de chaînes spécialisées, couvrant à peu près tous les centres d'intérêt imaginables, ainsi que de fonctions particulières, telles qu'une grille de programmation à l'écran, assortie de la description des émissions diffusées¹⁶.

Plus près de nous, Internet haute vitesse a révolutionné la façon dont le public consomme des divertissements vidéo. Internet permet d'accéder à des services tels que YouTube et divers autres services de diffusion en continu, Netflix étant probablement le plus connu. Mentionné à plus de 200 reprises durant les audiences du comité, Netflix a vraiment révolutionné le marché. Certains des radiodiffuseurs traditionnels du Canada ont été en mesure de contre-attaquer avec leurs propres services de diffusion en continu, tels que Shomi (Rogers et Shaw), Crave TV (Bell) et Club Illico (Vidéotron). Il est manifeste que de tels services tendent à radicalement transformer le milieu des communications, car les technologies perturbatrices sur lesquels ils

s'appuient constituent autant de nouveaux défis pour le rôle et la nature mêmes de tous les radiodiffuseurs canadiens.

Les nouveaux appareils sur le marché n'accroissent pas nécessairement le nombre de chaînes ou de programmes disponibles, mais modifient les habitudes de visionnement. Les enregistreurs vidéo personnels (EVP) permettent de décaler l'heure de visionnement et les consommateurs peuvent désormais regarder un programme quand ils le souhaitent, et non quand le radiodiffuseur a décidé de le diffuser. Les téléphones intelligents et les tablettes ont donné naissance à des offres de programmes multiplateformes : CBC/Radio-Canada a tiré parti des capacités de ces appareils pour sa programmation des Jeux olympiques d'hiver de Sotchi, mais ce sont les radiodiffuseurs privés, grâce à leur fonctionnement convergent, qui pourraient tirer le meilleur profit de la diffusion multiplateforme.

Depuis les débuts de CBC/Radio-Canada, la tendance a été à l'augmentation du nombre de radiodiffuseurs privés sur le marché canadien de la radiodiffusion et, incidemment, à l'augmentation du choix mis à la disposition des auditeurs et des spectateurs, ce qui a entraîné une réduction de l'auditoire du radiodiffuseur public national. Cette fragmentation de l'auditoire, au cours des dernières années, s'est accentuée, avec l'arrivée et la concurrence de diffuseurs non traditionnels tels que Netflix et YouTube. L'arrivée de ces nouveaux joueurs a réduit l'auditoire de tous les radiodiffuseurs, au point que certains envisagent une éventuelle disparition des radiodiffuseurs traditionnels¹⁷.

À titre de sociétés de communications convergentes, de nombreux radiodiffuseurs privés du Canada pourront continuer de générer des revenus en leur qualité de fournisseurs de services Internet ou de téléphonie mobile. Cela ne constitue pas une option pour CBC/Radio-Canada, qui est un radiodiffuseur à l'état pur. D'aucuns se demandent si le radiodiffuseur public national possède encore un avenir à long terme dans un univers où le choix de programme est quasi illimité. Mais CBC/Radio-Canada continuera d'offrir à tous les Canadiens le choix de contenus canadiens, une option qui pourrait totalement disparaître dans un secteur des communications totalement privé et, donc, axé sur le marché. La justification de l'existence d'un radiodiffuseur public canadien sera abordée dans le prochain chapitre.

Chapitre 3

JUSTIFICATION DE L'EXISTENCE DE CBC/RADIO-CANADA

CBC/Radio-Canada constitue-t-elle un incontournable de la radiodiffusion canadienne?

À titre de radiodiffuseur public national, CBC/Radio-Canada existe depuis près de 80 ans. Elle a évolué d'un regroupement de stations de radio, principalement installées dans les grandes villes du Canada, à un vaste réseau de radiodiffusion offrant une trentaine de services différents. Qui plus est, son réseau, qui s'étend d'un océan à l'autre, est constitué d'infrastructures de production, de transmission et de distribution qui représentent approximativement 4 millions de pieds carrés de biens immobiliers¹⁸.

CBC/Radio-Canada assure une programmation en anglais, en français et dans huit langues autochtones, et offre les services suivants :

- huit services de radio en anglais et en français : CBC Radio One, CBC Radio 2 et CBC Radio 3, la Première Chaîne, Espace musique, Bande à part, Première plus et Sports extra;
- deux réseaux de télévision généralistes, CBC Television et Télévision de Radio-Canada, diffusés par la voie des ondes, par câble et par satellite;
- deux chaînes câblées d'information en continu – CBC News Network et le Réseau de l'information de Radio-Canada (RDI) – qui se consacrent à la diffusion de nouvelles et à l'information;
- CBC North, un service régional dans le Nord du pays diffusant en anglais, en français et en huit langues autochtones;
- un service radiophonique international (Radio Canada International) qui diffuse des émissions canadiennes d'information et de culture sur Internet, sur ondes courtes analogiques et numériques et par satellite;
- Des services Internet en français et en anglais : CBC.ca, Radio-Canada.ca, cbcnews.ca, cbcsports.ca, Tou.tv, CBC Music, CBC Books, Espace.mu et Radio Canada International;
- CBC/Radio-Canada détient aussi, en tout ou en partie, les services spécialisés suivants : *documentary*, ARTV, TV5MONDE, Explora;
- les services pour sites Internet mobiles, pour format iPhone, alertes SMS, CBC News Express et RDI Express en direct et sur demande;
- les étiquettes Les disques SRC/CBC Records, Productions mobiles de Radio-Canada/CBC Mobile Productions et la Boutique Radio-Canada/CBC Shop¹⁹.

Pour financer ces services, CBC/Radio-Canada a reçu pour ses dépenses de fonctionnement un crédit parlementaire annuel de plus d'un milliard de dollars, auquel s'ajoute un crédit supplémentaire pour les immobilisations et des centaines de millions de dollars en financement indirect.

Compte tenu de ces faits, CBC/Radio-Canada est un radiodiffuseur proéminent, si important et si omniprésent, de fait, qu'il est presque impensable d'imaginer le Canada sans lui. Et puisque

son fonctionnement est considéré comme allant de soi, rares sont ceux qui se sont posé la question de la justification de son existence.

Comme l'ont constaté Colin Hoskins, Stuart McFadyen et Adam Finn en 2001, « [I]es travaux [d'analyse de CBC/Radio-Canada] antérieurs commençaient par présenter le rôle et la structure actuelle de CBC/[Radio-Canada], puis envisageaient en quoi ils pouvaient être modifiés²⁰ ». En d'autres termes, les précédentes études éludaient la question générale de la pertinence d'un radiodiffuseur public national au Canada pour s'intéresser plutôt à d'éventuelles politiques applicables à ses différentes composantes.

Par contraste, Hoskins et coll. (2001) adopte une approche différente et débute par la question « Si CBC/Radio-Canada n'existait pas, la créerions-nous? », pour imaginer ce que serait le système canadien de radiodiffusion sans diffuseur public national et établir quelles programmations offertes par CBC/Radio-Canada en seraient absentes ou sous-produites par le secteur privé²¹.

Les résultats de l'analyse présentée dans Hoskins et coll. (2001) seront examinés à la fin du présent chapitre. Le point important ici est le fait que certains programmes produits par CBC/Radio-Canada ne soient que peu ou pas produits par les radiodiffuseurs privés constitue une lacune du marché, qui est l'argument clé de toute défense de la radiodiffusion publique.

Lacunes du marché, efficience du marché et intérêt public

La principale justification de l'existence de tout diffuseur public, et donc de CBC/Radio-Canada, est qu'il fait quelque chose que le secteur privé ne fait pas. En 2007, Mark Thompson, ancien directeur général de la BBC, a affirmé que la seule justification économique de la BBC, ou de toute intervention publique en matière de radiodiffusion, était la défaillance du marché. Nul n'aurait besoin de la CBC, ou de tout autre radiodiffuseur public, si tous les objectifs du service public pouvaient être atteints par la radiodiffusion privée²².

L'opposé de la défaillance du marché pourrait être appelé la réussite du marché, mais les économistes parlent plus souvent d'efficience économique ou d'efficience du marché²³. Cette efficience prend généralement trois aspects :

1. le marché offre une quantité de biens donnée (ou de services, d'une qualité donnée) au coût le plus bas possible;
2. le marché garantit que quiconque est prêt à payer un bien (ou un service) à un prix supérieur à son coût de production sera en mesure de consommer ce produit;
3. le marché garantit que tous les biens et les services que les consommateurs sont prêts à payer à un prix supérieur à leur coût d'offre seront produits²⁴.

Le marché, lorsqu'il fonctionne bien, alloue au mieux les ressources disponibles, ce qui est essentiel dans un contexte de rareté et de demandes en concurrence quant à ce qui doit être produit, et notamment aux biens ou services qui nécessitent l'appui du gouvernement pour être

produits. Mais il existe des raisons pour lesquelles les lois du marché ne fonctionnent pas de façon adéquate dans le secteur de la radiodiffusion, à savoir :

- la radiodiffusion est un bien public;
- une programmation de qualité relève de l'intérêt public;
- les consommateurs ne sont pas suffisamment informés;
- la radiodiffusion génère des externalités;
- des économies d'échelle sont possibles dans la radiodiffusion (des marchés non concurrentiels se développent);
- la rareté des fréquences²⁵.

Que CBC/Radio-Canada soit considérée comme allant de soi par la plupart des Canadiens a peut-être conduit au fait que les témoins qui se sont exprimés devant le comité se sont abstenus d'aborder la justification du radiodiffuseur public ou le rôle du marché canadien de la radiodiffusion.

Un témoin, Michael Hennessy, président-directeur général, Association canadienne de la production médiatique (ACPM), a reconnu tant l'utilité que les limitations du marché :

[L']ACPM croit au choix et à la concurrence; mais il faut être prudent quand on nous dit de nous remettre entièrement au marché, ou aux consommateurs, pour façonner l'avenir. Ce sont là des facteurs d'importance critiques et essentiels, mais le choix du consommateur ne signifie pas grand-chose quand il n'y a pas de diversité. D'autre part, le marché est comme un verre à moitié vide si le nôtre ne peut comprendre des produits et services canadiens²⁶.

Ce commentaire souligne une justification connexe de l'existence d'un radiodiffuseur public au Canada, à savoir la nécessité d'un contenu culturel canadien dans l'offre du système canadien de radiodiffusion. Ce besoin, qui est associé au désir de permettre aux Canadiens de ne pas être submergés par une programmation en provenance des États-Unis, avait déjà été souligné, en 1929, par le Rapport Aird²⁷.

La programmation culturelle canadienne est un bon exemple d'un bien d'intérêt public, à savoir un bien dont la valeur sociale est supérieure à la valeur que le marché lui accorde. L'éducation et la santé en sont d'autres exemples. Bien que le Rapport Aird ne parle pas explicitement de biens d'intérêt public, il souligne clairement le potentiel d'éducation et d'édification de la nation que possède un service radio national.

Les possibilités de la radiodiffusion en tant que moyen d'éducation nous ont été amplement signalées, à savoir : l'éducation dans son sens le plus large, non seulement telle que comprise dans les écoles et les collèges, mais aussi en tant que source de distraction et de renseignement à l'usage du public sur des questions d'intérêt national.

[...]

Actuellement la plupart des programmes radiodiffusés proviennent de sources extra-canadiennes. Or on a insisté auprès de nous pour nous faire entendre que la réception continuelle de ce genre de programmes tend à modifier la mentalité de la jeunesse de chez nous, de façon à lui inculquer un idéal et des opinions qui ne sont pas canadiens. Dans un pays géographiquement aussi étendu que le Canada, la radiodiffusion est indubitablement appelée à jouer un grand rôle en développant l'esprit national et le civisme, tel qu'on l'entend dans ce pays²⁸.

Le Rapport Aird a donné lieu, en 1932, à la création de la Canadian Radio Broadcasting Commission (CRBC), qui devait par la suite devenir, en 1936, la Société Radio-Canada (CBC/Radio-Canada), une société d'État. Les objectifs consistant à informer, à éclairer et à divertir les Canadiens – le mandat actuel de CBC/Radio-Canada – se trouvent déjà dans le Rapport Aird de 1929.

La justification de l'existence de CBC/Radio-Canada est aujourd'hui fondée sur la nécessité de combler les lacunes du marché, tout particulièrement en matière de services aux régions éloignées, et d'offrir des biens d'intérêt public. Bien que ces deux nécessités soient liées, on établit parfois une distinction entre le fait de mettre l'accent sur le marché de la radiodiffusion, sa défaillance ou son efficacité, et donc sur les Canadiens en tant que consommateurs, et celui de mettre l'accent sur l'offre de biens d'intérêt public, et donc sur les Canadiens en tant que citoyens. Cette dichotomie amène souvent à distinguer les politiques mettant l'accent sur les facteurs économiques de celles mettant l'accent sur les facteurs politiques et sociaux.

Les Canadiens sont, bien sûr, à la fois des consommateurs et des citoyens, comme ils sont aussi les actionnaires du radiodiffuseur public. Quel que soit le rôle qu'un Canadien assume à l'égard de CBC/Radio-Canada, il devrait avoir à cœur que le radiodiffuseur public fonctionne de façon efficace.

La justification de l'existence de CBC/Radio-Canada et de sa structure de coûts

Comme il a été expliqué, la justification de l'existence d'un radiodiffuseur public est qu'il comble une lacune du marché, et notamment une production insuffisante de biens d'intérêt public. Une préoccupation découlant de cette justification est que le radiodiffuseur public ne subit pas de contraintes du marché l'incitant à réduire ses coûts. Une entreprise du secteur privé a une bonne raison de réduire ses coûts; si elle ne le fait pas, alors que ses concurrents le font, ses prix seront supérieurs à ceux de ses concurrents et elle perdra des clients au profit de ses concurrents.

Les entreprises du secteur privé ont une excellente raison de vouloir réduire leurs coûts : assurer leur survie. Le radiodiffuseur public n'a pas cette motivation, du moins, pas au quotidien. Un témoin, à Halifax, a comparé l'état de santé organisationnel de la Société à celui d'un humain, et a utilisé le terme d'« obèse » :

J'aimerais ajouter que, sur le plan du personnel, la CBC est obèse et que, selon moi, le message est, essentiellement : maigris ou meurs. En résumé, si la CBC doit être préservée, elle doit être simplifiée et réorganisée depuis les échelons supérieurs²⁹.

À l'inverse, un autre témoin, à Halifax, a affirmé que :

Le nombre d'employés n'arrête pas de diminuer, alors la SRC est de toute évidence plus maigre. Elle achète de plus en plus de productions.

[...]

Je ne crois pas qu'elle soit obèse. Je crois qu'on peut faire cette remarque mesquine à propos de toute organisation financée à même les deniers publics. Je ne crois pas qu'il soit possible d'apporter des preuves à ce propos³⁰.

Les deux tableaux ci-dessous comparent certains des coûts associés à trois services de radiodiffusion (télévision traditionnelle, radio AM et radio FM) de CBC/Radio-Canada et des radiodiffuseurs privés. Pour ces trois services, les salaires moyens sont plus élevés chez CBC/Radio-Canada que chez les radiodiffuseurs du secteur privé avec un écart allant de 12 à 51 %. La taille moyenne du personnel des services de radiodiffusion, à savoir le nombre d'employés par station, est également supérieure pour chacun des services de radiodiffusion de CBC/Radio-Canada à ce qu'elle est pour des services équivalents chez les radiodiffuseurs privés.

Tableau 1 : Emplois et salaires moyens (2013)

CBC/Radio-Canada et radiodiffuseurs privés							
	CBC/Radio-Canada			Radiodiffuseurs privés			Écart (%)
	Nombre de stations	Nombre moyen d'employés	Salaire moyen (\$)	Nombre de stations	Nombre moyen d'employés	Salaire moyen (\$)	Entre CBC/R-C et le privé
Télévision traditionnelle	27	6 136,9	97 728	92	6 083,5	87 228	12,0
Radio AM	17	443	94 794	129	2 385,7	62 875	50,8
Radio FM	64	1 735	98 851	556	7 892,7	67 170	47,2

Source : CRTC, [Relevés financiers concernant le secteur de la radiodiffusion](#).

Tableau 2 : Nombre d'employés par station (2013)

CBC/Radio-Canada et radiodiffuseurs privés		
	CBC/Radio-Canada	Radiodiffuseurs privés
	<i>Nombre moyen d'employés/station</i>	<i>Nombre moyen d'employés/station</i>
Télévision traditionnelle	227,3	66,1
Radio AM	26,0	18,5
Radio FM	27,1	14,2

Source : CRTC, [Relevés financiers concernant le secteur de la radiodiffusion](#).

Si un radiodiffuseur public se contentait de combler les lacunes du marché, il ne se retrouverait pas en concurrence directe avec les entreprises du secteur privé, et sa structure de coût serait

peut-être différente de celle d'un radiodiffuseur privé. Il se trouve aussi que les objectifs de CBC/Radio-Canada, tels qu'assurer un service de radiodiffusion dans le Nord, peuvent occasionner des coûts plus élevés.

Certains iront même jusqu'à affirmer que les coûts de CBC/Radio-Canada ne peuvent pas être comparés avec ceux des radiodiffuseurs canadiens privés parce que chacun des deux types de radiodiffuseurs se consacre essentiellement à des activités différentes. Mais, même si cela était vrai, demeure la préoccupation suscitée par le fait que le radiodiffuseur public ne subit aucune contrainte le poussant à essayer de réduire ses coûts.

CBC/Radio-Canada affirme observer ce que fait le secteur privé en visant « à ce que [son] régime de rémunération globale se situe à **mi-chemin dans l'éventail des régimes de la concurrence**³¹ ». La rémunération totale inclut une rémunération incitative, des avantages sociaux et un régime de retraite en sus du salaire. Qui plus est, CBC/Radio-Canada se donne comme défi de « rivaliser avec la concurrence pour recruter les talents dans un marché dominé par le secteur privé sans perdre de vue [qu'elle est] une société d'État fédérale³² ».

Le personnel du comité a communiqué avec le Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes (CRTC) pour lui demander s'il existait des différences entre les définitions utilisées par CBC/Radio-Canada et celles utilisées par les radiodiffuseurs privés, ou bien des différences entre les modalités selon lesquelles ils produisent leurs rapports, pour expliquer les écarts entre les salaires moyens. Le CRTC a transmis la question à CBC/Radio-Canada qui a répondu que, en effet, les comparaisons faites dans le tableau 1 revenaient à comparer des pommes et des oranges. Il serait plus juste, selon CBC/Radio-Canada, de la comparer à Bell Media, Inc.

Le tableau 3, ci-dessous, fait cette comparaison.

Tableau 3 : Coûts et mesures d'efficacité, télévision traditionnelle (2013)

CBC/Radio-Canada et radiodiffuseurs privés					
	Nombre de stations	Nombre moyen d'employés	Nombre moyen d'employés/station	Salaires moyens (\$)	Écart entre CBC/R-C et le privé (%)
CBC/Radio-Canada	27	6 136,9	227,3	97 728	s.o.
Secteur privé (Total)	92	6 083,5	66,1	87 228	12
Bell Media, Inc.	30	2 059,7	68,6	93 668	4,3
Secteur privé (total moins Bell)	62	4 023,8	64,9	83 931	16,4

Source : CRTC, [Relevés financiers concernant le secteur de la radiodiffusion](#) et renseignements additionnels du CRTC (avril 2015).

Les salaires moyens de CBC/Radio-Canada sont supérieurs de 4,3 % à ceux de Bell Media, Inc. dans le secteur de la télévision traditionnelle, soit un écart d'un peu plus de 4 000 \$, et si

CBC/Radio-Canada compte 27 unités rapportées contre 30 pour Bell, le nombre moyen d'employés par unité reportée est 3,3 fois plus élevé chez CBC/Radio-Canada que chez Bell.

Comme c'est également le cas pour d'autres grandes institutions publiques bureaucratiques, lorsque CBC/Radio-Canada lance une activité, sans subir les contraintes du marché, il est difficile, par la suite, de réduire ou de supprimer cette activité. C'est très différent dans le secteur privé, qui met rapidement terme à une activité qui connaît des pertes ou n'offre pas le taux de rendement prévu. Il serait faux de dire que CBC/Radio-Canada est totalement figée : elle a en effet procédé en 2012 à une restructuration de Radio-Canada International motivée par les nouvelles possibilités qu'offraient la technologie et des contraintes financières. Mais CBC/Radio-Canada ne subit pas la contrainte quotidienne de réduire ses coûts que connaissent les entreprises du secteur privé.

Une fois encore, les coûts peuvent varier entre les radiodiffuseurs publics et les radiodiffuseurs privés parce que leurs programmations sont différentes. CBC/Radio-Canada a souligné, dans une lettre au CRTC, que sa stratégie de programmation radio, qui met l'accent sur l'information, est très différente de celle des radiodiffuseurs privés, qui met l'accent sur la musique souscrite. Hoskins et coll. (2001) souligne que le service radio du radiodiffuseur public se distingue très aisément des radios du secteur privé : CBC Radio One « propose un mélange unique de nouvelles régionales, de nouvelles nationales, de dossiers d'actualité, de musiques/arts et de créations parlées³³ ».

On pourrait sans doute arguer que la programmation radio de CBC/Radio-Canada, du fait de ce caractère distinct, est de plus grande qualité que celle des radiodiffuseurs privés, et que les salaires moyens plus élevés du radiodiffuseur public ne font que refléter ce fait, mais il demeure néanmoins préoccupant que rien, sur le marché, ne régule l'amplitude de cet écart de salaire.

On pourrait bien sûr affirmer que, à défaut des forces du marché, c'est le conseil d'administration du radiodiffuseur public qui, dans le cadre de sa gouvernance, joue le rôle de facteur créateur d'efficience, mais la gouvernance n'exerce pas sur les comportements une force aussi contraignante que les forces du marché qui peuvent acculer à la faillite une entreprise aux coûts trop élevés. Comme un expert de la gouvernance l'a expliqué au comité à Montréal :

Si la direction n'est pas remise en question par le conseil d'administration, par les parties intéressées, elle réagira tout en douceur, très lentement. Elle attendra les compressions budgétaires – ce qui, de fait, remplace la volonté ferme d'assurer la rentabilité, et ne fera rien avant d'y être contraint³⁴.

La question de la gouvernance sera traitée de façon distincte dans un prochain chapitre.

Que fait CBC/Radio-Canada que ne fait pas le secteur privé?

Hoskins et coll. (2001) s'intéresse à sept genres de programmations offertes par CBC Television (sports, nouvelles nationales/internationales et dossiers d'actualité, nouvelles locales, programmation pour enfants, dramatiques, documentaires et comédies/variétés), ainsi qu'à la

programmation de CBC Radio One. Pour chaque genre de programmations télévisuelles, les auteurs étudient ce qu'offre la CBC, ce que peuvent être les points forts de la CBC dans ce genre, et si le secteur privé serait à même de combler le vide laissé si la CBC n'offrait aucune programmation dans ce genre.

Les auteurs, qui se sont intéressés aux services anglais offerts par CBC/Radio-Canada en 1998, ont constaté que plusieurs domaines de radiodiffusion ne seraient que peu ou pas offerts aux Canadiens sans la CBC :

L'examen de la situation que nous venons de présenter porte à conclure que, en l'absence de la CBC, on se retrouverait avec un volume sous-optimal de programmes canadiens offrant des avantages externes dans les domaines des nouvelles nationales/internationales et des dossiers d'actualité, des programmes d'éducation générale pour enfants, des dramatiques, des documentaires à gros budget ou controversés, des comédies/variétés et des programmations du type de celle de Radio One³⁵.

Hoskins et coll. (2001) souligne que la CBC diffuse un pourcentage beaucoup plus élevé de contenu canadien que ne le font les radiodiffuseurs privés, qui n'offrent que le volume de contenu canadien exigé par le CRTC. Les auteurs font également remarquer que la CBC offre le service de nouvelles le plus fiable du Canada, des documentaires à gros budget, et parfois controversés, ainsi que des comédies de satire politique.

L'analyse faite dans Hoskins et coll. (2001) met en lumière des lacunes du marché de la radiodiffusion canadienne que CBC/Radio-Canada permet de combler. Cependant, en se concentrant sur les services anglais, les genres de programmes et le contenu canadien au sein de ces genres, les auteurs font l'impasse sur deux justifications de l'existence d'un radiodiffuseur public au Canada.

CBC/Radio-Canada diffuse dans des régions isolées et éloignées, telles que le Nord, et fournit à leurs résidents des prévisions météorologiques, ainsi que d'autres informations importantes. L'autre justification qui n'est pas prise en compte dans Hoskins et coll. (2001) est liée aux minorités linguistiques qui peuvent ainsi disposer de programmes dans la langue officielle de leur choix. Aucun de ces services ne serait probablement assuré par un radiodiffuseur privé.

Comme l'a expliqué le porte-parole d'un groupe représentant la minorité anglophone au Québec :

La CBC [...] doit aider à faire comprendre aux gens qu'ils appartiennent à quelque chose de plus grand que leur petite collectivité locale, contribuer à créer un type d'identité canadienne par rapport au reste du monde. Voilà des objectifs de taille. C'est lorsque nous tentons de mesurer ces objectifs que, selon moi, nous envisageons les enjeux réellement importants : pas la discussion relative aux immeubles et aux structures, mais la discussion de ce que le radiodiffuseur public apporte à la collectivité. Que nous apporte-t-il, à nous, citoyens du pays, que personne d'autre ne peut nous apporter³⁶?

Permettre à tous les Canadiens de se sentir des Canadiens à part entière, où qu'ils vivent et quelle que soit la langue qu'ils parlent, est une tâche énorme, qui constitue peut-être, pour cette raison justement, l'un des fondements de la justification de l'existence d'un radiodiffuseur public national, car les radiodiffuseurs privés ne pourraient peut-être pas l'assumer.

Un autre bien d'intérêt public qu'aborde Hoskins et coll. (2001) est la qualité de la programmation. Les auteurs constatent que les nouvelles nationales et internationales sont l'un des points forts de la CBC, car « la plupart des gens considèrent que c'est le service de nouvelles télévisées le plus fiable du pays » [TRADUCTION] et que les radiodiffuseurs privés ne seraient peut-être pas amenés à élargir leur service de nouvelles si la CBC n'existait pas³⁷.

Les radiodiffuseurs privés offrent également des services de nouvelles aux Canadiens et le font, selon leurs cotes d'écoute généralement plus élevées, avec succès. Mais la qualité de leur couverture de l'actualité est peut-être influencée par celle des nouvelles de CBC/Radio-Canada. Un représentant syndical a affirmé que CBC/Radio-Canada tire vers le haut l'ensemble de la radiodiffusion canadienne :

Lorsque [... CBC/Radio-Canada] est présente dans la région, cela force les autres diffuseurs privés à avoir des standards de qualité aussi bons que la CBC pour la crédibilité de leurs propres messages. Ils sont des diffuseurs ou des radiodiffuseurs privés, ils sont des entreprises à profit, donc, évidemment, le standard de la qualité du produit journalistique, de la qualité de l'information doit être respecté, si Radio-Canada/CBC est présente³⁸.

Les Canadiens, en tant que citoyens, profitent assurément du fait de disposer de nouvelles de grande qualité, mais il peut être difficile, en la matière, de faire la différence entre un bien d'intérêt public et un luxe. Certains, bien sûr, s'offusqueront que l'on puisse affirmer que des nouvelles de grande qualité constituent un luxe, mais, dans un contexte de rareté et de concurrence entre biens d'intérêt public, CBC/Radio-Canada se doit de décider quoi sacrifier afin d'offrir des nouvelles – ou tout autre type de programme – d'une qualité supérieure à ce qu'offriraient des radiodiffuseurs privés.

Dans le cadre de l'examen visant à établir les domaines de radiodiffusion qui ne seraient que peu ou pas offerts aux Canadiens en l'absence de la CBC, Hoskins et coll. (2001) soulignent l'évolution considérable qu'a connue la radiodiffusion canadienne depuis le milieu des années 1990. « Deux services de télévision directe par satellite (TDS) [...] ont été lancés et de nombreuses chaînes spécialisées (64 au total à l'heure actuelle) se sont ajoutées à l'offre, alors même que la numérisation, la convergence et le développement d'Internet sont en train de transformer le secteur³⁹. »

Bien des choses ont changé dans le milieu canadien de la radiodiffusion et des communications depuis 2001, et ces changements ont eu des répercussions sur la liste des programmes qui, désormais, ne seraient que peu ou pas offerts sans CBC/Radio-Canada. Hoskins et ses collaborateurs ne pouvaient alors regarder qu'une poignée de chaînes traditionnelles et 64 chaînes spécialisées, mais, comme Hubert Lacroix, président-directeur général, Société Radio-

Canada, l'a déclaré au comité au début de 2014 : « La dernière fois que nous avons vérifié, 748 chaînes étaient offertes⁴⁰. » Un téléspectateur peut aujourd'hui regarder non seulement toutes les chaînes traditionnelles et spécialisées que lui offre la télévision traditionnelle ou linéaire, mais aussi des divertissements vidéo sur Netflix, disponible depuis 2010⁴¹, sur YouTube, qui a été lancé en 2005, ou sur de nombreux autres services de vidéo en continu disponibles sur Internet. Ceux qui veulent obtenir des nouvelles de dernière minute peuvent également basculer de la télévision aux services sur Internet, qui possèdent dans les faits l'avantage de pouvoir plus rapidement publier en ligne les nouvelles de dernière minute en raison de leurs exigences de production bien inférieures à celles de nouvelles télévisées.

Les services ou programmes qui sont offerts par CBC/Radio-Canada et qui ne sont pas offerts au Canada par des radiodiffuseurs privés ou d'autres sources sur Internet sont peut-être moins nombreux qu'en 2001. Qui plus est, on est en droit de se demander si les nouvelles technologies de radiodiffusion et de communications peuvent offrir les programmes essentiels au Nord ou des programmes aux minorités linguistiques du Canada.

À Montréal, le porte-parole d'un regroupement d'anglophones du Québec s'est vu demander :

Que se passerait-il si, tout d'un coup, du jour au lendemain, il n'y avait plus de radiodiffuseur public au Canada? Le soleil se lèverait-il encore? [...]

Ce à quoi il a répondu :

Bien sûr, le soleil va se lever. Quand nous allumerons le téléviseur ou la radio, nous allons pouvoir écouter des émissions où l'accent serait principalement du Midwest, du Nebraska. Nous, les anglophones, allons en fait écouter presque exclusivement des émissions américaines⁴².

La justification de l'existence de CBC/Radio-Canada, à savoir en quoi elle est nécessaire à « refléter le Canada aux Canadiens⁴³ », pourrait se résumer, en grande partie, au fait que le Canada est voisin des États-Unis, pays essentiellement anglophone, qui excelle à exporter ses arts et sa culture. Le Canada, depuis les tout débuts de la radiodiffusion, dans les années 1920, n'a cessé de devoir faire relever ce défi à son marché national de la radiodiffusion, et à son identité culturelle. Le Canada, de fait, continue de devoir relever ce défi aujourd'hui.

Les membres du comité sont unanimes à affirmer que le Canada a besoin de son radiodiffuseur public national, CBC/Radio-Canada. Ils ont, cependant, des vues divergentes sur ce que devrait faire le radiodiffuseur public national dans ce milieu de la radiodiffusion et des télécommunications en pleine évolution. Ces divergences reflètent les difficultés éprouvées à cerner la nature exacte des éventuelles lacunes du marché dans le contexte d'un milieu en évolution, ainsi que l'éventail des biens d'intérêt public devant être offerts par le radiodiffuseur public.

CHAPITRE 4

LE RÔLE DE LA BBC COMME MODÈLE D'UN DIFFUSEUR PUBLIC NATIONAL

Voyage d'étude à Londres et rôle de la British Broadcasting Corporation

« Nous revenons souvent à la BBC qui est, à mon avis, le modèle d'excellence en matière de diffusion publique⁴⁴. » C'est un associé de Nordicity, cabinet international de conseil en médias, qui a déclaré cela au comité.

De nombreux témoins ont cité la British Broadcasting Corporation (BBC) comme modèle pour CBC/Radio-Canada. La plupart ont fait remarquer qu'elle bénéficie d'un financement important, stable et à long terme, qui ne provient pas directement du gouvernement. D'autres ont souligné la renommée de la BBC, la qualité de sa programmation (nouvelles et dramatiques) et la transparence de son fonctionnement (un exemple en étant la politique de la BBC voulant que soient rendus publics les salaires et les dépenses exactes des membres de la direction et les fourchettes salariales de ses personnalités à l'écran).

Afin d'examiner le mandat, la gouvernance et le fonctionnement de la BBC, cinq membres du comité se sont rendus à Londres, en Angleterre, pour rencontrer des représentants de la BBC et de la Fiducie de la BBC, de même qu'avec des membres de comités parlementaires de la Chambre des lords et de la Chambre des communes, et d'autres spécialistes de la radiodiffusion au Royaume-Uni⁴⁵.

Un représentant de la BBC a souligné que, si les radiodiffuseurs publics du monde entier considèrent la BBC comme un modèle, le personnel de la BBC est cependant conscient des difficultés que connaît le radiodiffuseur public et s'inquiète plus de son avenir qu'on ne pourrait le penser hors de la BBC.

Les membres du comité ont eu la chance que leurs rencontres se déroulent alors que l'on se préparait à renouveler la charte royale de la BBC. La durée de la charte est de 10 ans et la charte actuelle arrivera à son terme fin 2016. La BBC était donc au centre de toutes les conversations de ceux qui, au Royaume-Uni, s'intéressent à la radiodiffusion.

Le Comité spécial des communications de la Chambre des lords britannique venait de publier un rapport sur la gouvernance de la BBC⁴⁶, et le Comité spécial des médias, de la culture et des sports de la Chambre des communes britannique venait juste d'achever un rapport sur la BBC qui a été publié quelques semaines après le voyage d'étude à Londres⁴⁷.

La BBC comme modèle idéal pour CBC/Radio-Canada

La BBC ne constitue pas un modèle idéal pour le radiodiffuseur public national canadien. Le président-directeur général de CBC/Radio-Canada a souligné, lors de son témoignage du 17 février 2015, que la BBC bénéficie d'un financement par habitant trois fois et demie plus élevé que CBC/Radio-Canada et que la BBC ne fonctionne principalement que dans une

langue⁴⁸ et sur un seul fuseau horaire, alors que CBC/Radio-Canada fonctionne dans les deux langues officielles et sur six fuseaux horaires.

Qui plus est, le Royaume-Uni compte une population qui est presque le double de celle du Canada pour un territoire qui représente seulement 2,4 % du territoire canadien. Enfin, le Canada a pour voisin les États-Unis, dont la population est 10 fois plus importante que la sienne et la radiodiffusion canadienne a subi, depuis ses origines, la concurrence des radiodiffuseurs américains⁴⁹. À l'inverse, la BBC a profité d'une position de monopole durant les premières décennies de son existence et a toujours été en mesure de conserver une position dominante sur le marché britannique de la radiodiffusion.

Un milieu de la radiodiffusion et des communications en évolution

Comme CBC/Radio-Canada, la BBC fonctionne dans un milieu de la radiodiffusion et des communications en pleine évolution. Un représentant officiel de la BBC s'est déclaré d'avis que l'évolution que va connaître ce milieu dans les deux à trois ans à venir est claire, avec la poursuite de la tendance actuelle qui fait que la course aux cotes d'écoute va continuer de transformer, mais non pas supprimer, le système de radiodiffusion en place et que l'avenir à long terme, soit d'ici 10 à 15 ans selon lui, était également prévisible avec des services sur Internet qui supplanteront la radiodiffusion traditionnelle en matière de divertissements vidéo.

Ce qui va se produire entre les deux échéances, cependant, alors que la BBC fonctionnera aux termes d'une nouvelle charte royale, demeure inconnu. Les observateurs suivent de près l'évolution actuelle afin d'établir quand se produira le basculement vers un nouveau système.

Les principales tendances en jeu sont la diffusion en continu sur Internet offerte par des fournisseurs de services non traditionnels tels que Netflix et le visionnement d'émissions de télévision sur des écrans secondaires (à savoir autres qu'un téléviseur traditionnel). Netflix, qui a été lancé au Canada en septembre 2010, est disponible au Royaume-Uni et en Irlande depuis janvier 2012 et, en août 2014, le nombre des abonnements était estimé à plus de 3 millions⁵⁰. Mais, chose quelque peu étonnante, la plupart (environ 90 %) des émissions de télévision au Royaume-Uni continuent d'être regardées sur des téléviseurs traditionnels. Cela va à l'encontre des prévisions qui voulaient que le visionnement multiplateforme connaisse une croissance rapide, mais l'on constate d'importantes différences en matière d'habitudes de visionnement entre différents groupes démographiques, et les moins de 25 ans utilisent plus les écrans secondaires (ordinateurs, tablettes et téléphones intelligents) que les autres groupes.

La BBC et les radiodiffuseurs britanniques se doivent donc de relever le défi qui consiste à retenir les jeunes. Un autre défi, pour eux, est la taille de leurs nouveaux concurrents, tels que Google sur le marché international et BT, sur le marché national. La façon dont les habitudes vont évoluer en matière de technologie utilisée pour accéder aux programmes et de sources de programmes visionnées, ainsi que la vitesse avec laquelle ces habitudes vont évoluer, déterminera l'avenir de la radiodiffusion britannique.

Le point de basculement à venir, lorsque les divertissements vidéo sur Internet domineront le marché, dépendra de la croissance de la capacité d'Internet au Royaume-Uni. Certains estiment que ce basculement se produira dans 10 à 15 ans, d'autres dans 15 à 20 ans. Un expert canadien dans le domaine des hautes technologies, expatrié à Londres, a déclaré au comité que le Canada était l'un des pays où Internet était le plus développé et que cet état de fait devrait avoir une influence sur la transformation de la radiodiffusion canadienne.

Une autre personne qu'a rencontrée le comité a résumé l'évolution des communications mondiales en disant qu'il ne faudrait plus parler de « sociétés publiques de radiodiffusion », mais de « sociétés publiques de médias » ou de « sociétés publiques de communications ».

Leçons tirées du modèle de la BBC

Bien qu'il ne constitue pas un modèle idéal pour CBC/Radio-Canada, le fonctionnement de la BBC permet de tirer d'importantes leçons dans plusieurs domaines pour ce qui est du fonctionnement du radiodiffuseur public national canadien.

Gouvernance

La gouvernance de la BBC est une question qui est prise très au sérieux. Un comité spécial de la Chambre des lords a souligné, dans un rapport sur la gouvernance de la BBC, que :

Au cours de la dernière décennie [avant que, en mai 2011, lord Patten, le nouveau président de la Fiducie de la BBC ne s'adresse à son personnel], la façon dont la BBC était gouvernée et réglementée a été l'objet de débats, et parfois de controverses. Les trois principaux partis politiques du Royaume-Uni estiment que de nouvelles réformes doivent être apportées à la BBC, même s'ils ne semblent pas devoir s'entendre sur ce que ces réformes devraient être⁵¹.

La Fiducie de la BBC a pour mandat d'assurer la gouvernance de la BBC. Le récent rapport du Comité spécial, des médias de la culture et des sports sur l'avenir de la BBC explique les responsabilités de cette fiducie :

[...] elle a pour mandat d'approuver les orientations stratégiques générales de la BBC et exige de sa direction des comptes sur la prestation de ses services conformément aux priorités qu'elle a établies. La Fiducie établit des objectifs pour chacune des raisons d'être définies par la charte de la BBC, indiquant les priorités qu'elle fixe à la direction et la façon dont le rendement qui s'y rapporte sera évalué. Elle accorde également à la BBC, pour chacun de ses services, une licence dans laquelle elle précise sa portée, ses buts, ses objectifs, son budget et d'autres caractéristiques importantes, ainsi que la façon dont son rendement sera évalué par la Fiducie. La Fiducie approuve également les lignes directrices éditoriales de la BBC et protège son indépendance. Elle se doit de surveiller le rendement de la BBC afin de s'assurer que cette dernière fait le meilleur usage de ses ressources en demeurant fidèle à son mandat public. La Fiducie juge en dernier ressort des plaintes relatives à l'impartialité et à l'exactitude des contenus de la BBC⁵².

Les membres du comité ayant participé au voyage d'étude à Londres ont eu la chance de pouvoir discuter en détail des responsabilités de la Fiducie de la BBC avec les membres des deux comités, de même qu'avec des représentants de cette dernière. Fixant des objectifs pour chacun des nombreux services de la BBC, la Fiducie de la BBC « se doit de surveiller le rendement de la BBC afin de s'assurer que cette dernière fait le meilleur usage de ses ressources » [TRADUCTION].

La Fiducie de la BBC rend ses décisions dans l'intérêt principal de ceux qui s'acquittent de la redevance, d'où l'importance accordée à la responsabilisation et à la transparence, et c'est en quoi la BBC constitue véritablement un modèle pour tout autre radiodiffuseur public.

Mandat

Le mandat principal de la BBC, qui est d'informer, d'éduquer et de divertir, est presque identique à celui de CBC/Radio-Canada qui est de renseigner, éclairer et divertir⁵³. Les deux mandats sont larges, et le fait de « divertir » recoupe assurément l'objectif de la plupart des programmes du secteur privé, tandis qu'« informer/renseigner » recoupe également l'objectif des bulletins de nouvelles du secteur privé. À ses débuts, la BBC détenait le monopole de la radiodiffusion au Royaume-Uni, et il n'y avait donc pas de risque de recoupement. La BBC était alors, en matière de radiodiffusion, la seule source disponible à tout un chacun, ce qui justifiait son large mandat.

Afin de remplir ce large mandat, la Fiducie de la BBC accorde à la BBC, pour chacun de ses services, une licence dans laquelle elle précise la portée, les buts et les objectifs qu'elle se doit d'atteindre pour ce service, le budget alloué à ce dernier, ainsi que la façon dont son rendement sera évalué. Comme on l'a expliqué aux membres du comité à Londres, la Fiducie de la BBC évalue les rendements chaque trimestre et chacun des services est examiné en détail tous les cinq ans.

Une leçon que pourrait en tirer CBC/Radio-Canada est que chaque service devrait se voir fixer des objectifs définis, assortis de critères précis permettant d'en évaluer régulièrement le rendement.

Financement

Pour de nombreux témoins, la BBC constitue un modèle en raison de son financement global, de son financement par habitant, de son mode de financement et de l'apparente stabilité de ce financement. Durant l'exercice 2013-2014, la BBC a bénéficié d'un revenu total de 5,07 milliards de livres (soit environ 9,36 milliards de dollars au taux de change actuel⁵⁴), dont 3,73 milliards de livres (soit 6,88 milliards de dollars) provenant des revenus de la redevance et 1,34 milliard de livres (soit 2,47 milliards de dollars) provenant principalement des revenus de BBC Worldwide⁵⁵.

Selon l'étude préparée par Nordicity pour CBC/Radio-Canada, souvent citée lors des audiences du comité, le financement de la BBC par le gouvernement représentait 95 \$ par habitant

en 2011, alors qu'il était, la même année, d'environ 33 \$ par habitant pour CBC/Radio-Canada. En 2015, ce montant est, au Canada, d'environ 29 \$⁵⁶.

Il est important de souligner qu'environ trois quarts des revenus de la BBC proviennent de la redevance. Chaque foyer où des émissions de télévision sont regardées ou enregistrées doit acquitter une redevance annuelle, qui est à l'heure actuelle de 145,5 £ (soit 268,50 \$). Environ 97 % des foyers britanniques s'acquittent de cette redevance, et comme les chiffres précédemment cités le démontrent, elle génère d'énormes revenus. Elle présente néanmoins un certain nombre de désavantages : régressive et obligatoire, elle est coûteuse à percevoir et donne lieu à des fraudes qui constituent des crimes puisque la redevance est un impôt⁵⁷.

Ceux qui considèrent la BBC comme un modèle en matière de financement ont notamment mentionné le but consistant à assurer un « financement stable à long terme » comme si cela faisait partie intégrante du modèle de la BBC. En 2010, cependant, la redevance a été gelée pour six ans et plusieurs services, tels que BBC World Service, qui n'étaient jusqu'à présent pas financés par la redevance, devront désormais l'être. Ces changements, selon certains représentants officiels que le comité a rencontrés à Londres, équivalent à une baisse de 20 % du financement assuré par le gouvernement.

La BBC ne diffuse pas de publicités dans ses programmes et ne perçoit pas de revenus d'abonnement ou de commandites. Bien que les membres des comités rencontrés à Londres aient été unanimes à affirmer que le financement par la redevance sera probablement maintenu pour la durée de la prochaine charte, nombreux sont ceux qui jugent que la BBC devrait envisager à l'avenir d'autres modes de financement.

À l'heure actuelle, la BBC reçoit d'importants revenus de BBC Worldwide, principal organe commercial et filiale en propre de la BBC, qui vend les programmes de la BBC à l'étranger. Les membres du comité se sont vu expliquer que BBC Worldwide a la responsabilité des archives de la BBC (auxquelles les nouvelles émissions sont versées 30 jours après leur diffusion sur la BBC). Ces archives comptent quelque 50 000 titres, qui ont été comparés aux quelque 30 000 titres du fonds de Netflix. Une leçon que pourrait en tirer CBC/Radio-Canada est que sa propre bibliothèque de programmes constitue un bien de valeur qu'elle pourrait exploiter.

Programmation

La renommée de la BBC se fonde, bien entendu, sur le succès et la grande qualité de ses programmes qui permettent à BBC Worldwide d'en tirer des revenus à l'étranger. Au Royaume-Uni, le succès des programmes de la BBC est mesuré par des cotes d'écoute, tandis que le succès de la BBC en tant que telle, à savoir la somme de ses services, est mesuré par sa portée.

La BBC atteint une portée de 96 %, ladite portée correspondant au pourcentage de la population qui sintonise un service de la BBC pendant au moins 15 minutes consécutives une fois par semaine. Pour un radiodiffuseur public, obtenir une portée élevée lui permet de démontrer qu'il est utilisé, d'une façon ou d'une autre, par une large part de l'auditoire.

La BBC obtient également des cotes d'écoute impressionnantes. On a déclaré aux membres du comité que la télévision de la BBC obtenait une part d'écoute de 30 %, et que BBC One était la chaîne de télévision la plus populaire du Royaume-Uni, tandis que la radio de la BBC obtient quant à elle une part d'écoute de 55 %.

La BBC est attentive à son auditoire. Elle calcule le coût par heure-usager de ses différents services et a établi un index d'appréciation de l'auditoire qu'elle calcule pour la plupart de ses programmes. Elle a également mis à l'essai des méthodes de pointe pour mesurer l'attachement de l'auditoire aux programmes, telles que celle développée par CrowdEmotion, dont le président, un Canadien, rencontré par le comité à Londres, est d'avis que CBC/Radio-Canada pourrait s'inspirer de la BBC pour ce qui est d'attirer et de conserver un auditoire.

Compte tenu des compressions budgétaires qui ont débuté en 2010, la BBC a supprimé certains postes et pris d'autres mesures de réduction des coûts. Mais elle s'est également dotée d'une stratégie visant à produire plus de « programmes de qualité » pouvant obtenir de fortes cotes d'écoute. Bien que les membres du comité se soient vu déclarer que la BBC souhaite produire des contenus qui soient « les meilleurs de leur catégorie », sans se soucier de la taille de l'auditoire, chercher à obtenir des cotes d'écoute plus élevées constitue pour elle une façon d'affirmer qu'elle prend en compte le fait qu'elle est financée par le public.

Chapitre 5

MANDAT DE CBC/RADIO-CANADA

Le principal instrument régissant la radiodiffusion au Canada est la *Loi sur la radiodiffusion*, dont la dernière révision majeure remonte à 1991. L'article 3 établit le système canadien de radiodiffusion, qui est composé d'éléments publics, privés et communautaires. Le système canadien de radiodiffusion constitue un système unique constitué de ces trois composantes.

Comme un représentant du Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes (CRTC) l'a déclaré au comité :

[L]a *Loi sur la radiodiffusion* [...] énonce que le système de radiodiffusion canadien contient un élément privé, un élément public et un élément communautaire. Ils sont tous égaux, et ils sont tous liés aux tentatives pour atteindre les nombreux objectifs variés de la loi. La loi donne aussi à la CBC une place unique et un mandat spécial au sein du système de notre pays⁵⁸.

Le mandat particulier de CBC/Radio-Canada est défini aux alinéas 3(1)l) et 3(1)m) de la *Loi* :

l) la Société Radio-Canada, à titre de radiodiffuseur public national, devrait offrir des services de radio et de télévision qui comportent une très large programmation qui renseigne, éclaire et divertit;

m) la programmation de la Société devrait à la fois :

- (i) être principalement et typiquement canadienne,
- (ii) refléter la globalité canadienne et rendre compte de la diversité régionale du pays, tant au plan national qu'au niveau régional, tout en répondant aux besoins particuliers des régions,
- (iii) contribuer activement à l'expression culturelle et à l'échange des diverses formes qu'elle peut prendre,
- (iv) être offerte en français et en anglais, de manière à refléter la situation et les besoins particuliers des deux collectivités de langue officielle, y compris ceux des minorités de l'une ou l'autre langue,
- (v) chercher à être de qualité équivalente en français et en anglais,
- (vi) contribuer au partage d'une conscience et d'une identité nationales,
- (vii) être offerte partout au Canada de la manière la plus adéquate et efficace, au fur et à mesure de la disponibilité des moyens,
- (viii) refléter le caractère multiculturel et multiracial du Canada⁵⁹;

L'alinéa suivant précise que :

n) les conflits entre les objectifs de la Société énumérés aux alinéas l) et m) et les intérêts de toute autre entreprise de radiodiffusion du système canadien de radiodiffusion doivent être résolus dans le sens de l'intérêt public ou, si l'intérêt public est également assuré, en faveur des objectifs énumérés aux alinéas l) et m)⁶⁰;

En vertu de la Politique canadienne de radiodiffusion, CBC/Radio-Canada doit, conformément à l'alinéa 3(1)l) de la *Loi*, « offrir des services de radio et de télévision qui comportent une très

large programmation qui renseigne, éclaire et divertit ». L'alinéa 3(1)m) comprend huit sous-alinéas qui définissent différents aspects de ce que devrait être la programmation offerte par le radiodiffuseur public national, du fait d'être typiquement canadienne à celui de refléter le caractère multiculturel et multiracial du Canada.

Le mandat du radiodiffuseur public canadien est assurément large et les responsables politiques n'ont jamais cherché à définir précisément qu'elle devait être l'étendue de l'éventail des programmes offerts, ou dans quelles proportions ce qui renseigne, ce qui éclaire et ce qui divertit devraient figurer dans la programmation. Plusieurs témoins se sont exprimés sur le large mandat de la Société. Ainsi Louise Poirier a fait remarquer que :

Cependant, il faut comprendre que le mandat de Radio-Canada est très large. Nous avons évalué, comme groupe, qu'elle a 33 services différents à offrir, avec le budget dont elle dispose, dans les deux langues officielles et dans les langues autochtones⁶¹.

Certains témoins semblent trouver normal que CBC/Radio-Canada ait le large mandat qui est le sien aujourd'hui. Le comité, après avoir mené des consultations approfondies auprès d'un certain nombre de radiodiffuseurs et d'experts des secteurs public et privé dans tout le Canada et à Londres, n'a pas entendu d'arguments probants démontrant qu'une augmentation des crédits alloués par le gouvernement à la Société est nécessaire pour que cette dernière puisse remplir son mandat ou augmenter son auditoire. Cependant, comme il est indiqué ailleurs dans le présent rapport, de nombreux témoins ont demandé à ce qu'elle bénéficie d'un financement pluriannuel stable.

Le président du Conseil de CBC/Radio-Canada a décrit le large mandat de la Société et les pressions qui l'empêchent de l'assumer pleinement :

Le radiodiffuseur public a un mandat public : il doit contribuer au patrimoine culturel du Canada par la promotion et la création d'émissions qui reflètent et mettent en valeur le talent canadien; il doit représenter les Canadiens et répondre à leurs besoins dans les deux langues officielles; il doit aussi les informer, les éclairer et les divertir⁶².

Le président-directeur général de CBC/Radio-Canada n'accepterait pas l'idée qu'un mandat plus étroit puisse être confié à la Société.

Je ne pense pas que la réponse se trouve dans le fait de devenir une sorte de radiodiffuseur spécialisé dans un créneau, qui se contenterait de faire ce que les radiodiffuseurs privés ne feront pas ou qu'ils n'ont aucun incitatif commercial à faire. Aucun radiodiffuseur public au monde n'est placé dans cette sorte de carcan⁶³.

D'autres témoins, cependant, s'opposent à ce mandat large qu'ils jugent ingérable. Comme Michael Hennessy de l'Association canadienne de la production médiatique l'a expliqué au comité : « Cela ne peut pas être "tout offrir à tout le monde", parce qu'il n'en a pas les moyens et ne pourra jamais en avoir les moyens⁶⁴. »

Comme précédemment mentionné, le large mandat de CBC/Radio-Canada remonte au Rapport Aird, qui date de 1929⁶⁵. Dans les années 1920, la radiodiffusion, qui était alors la diffusion radio proprement dite, était un secteur naissant et quelque peu chaotique, où les interférences constituaient un problème fréquent et où des programmes américains étaient offerts à la plupart des Canadiens. Pour remédier à cet état de fait, la Commission Aird a recommandé, entre autres choses, que la radiodiffusion devienne un service public et que toutes les stations deviennent la propriété d'une seule société nationale chargée de leur exploitation; que des stations de grande puissance soient érigées dans l'ensemble du Canada afin de garantir une bonne réception dans les régions peuplées, et qu'il soit permis, au moyen de stations moins puissantes, de créer une chaîne de radiodiffusion capable de diffuser des programmes dans tout le pays, sachant que « le but principal [doit être] de fournir d'excellents programmes provenant de sources canadiennes [...] »

La Commission Aird avait l'idée d'un système canadien de radiodiffusion sans radiodiffuseurs privés, à l'inverse de ce qui existe aujourd'hui. Cependant, pour certaines composantes du système canadien de radiodiffusion ou, pour être plus précis, du système canadien de communications, il est désormais possible d'imaginer un service en l'absence de CBC/Radio-Canada.

Ce changement d'attitude à l'égard des places qu'occupent respectivement les radiodiffuseurs publics et privés au Canada reflète l'évolution du milieu de la radiodiffusion et des communications. Peter S. Grant, renommé juriste canadien des médias, explique la structure traditionnelle de CBC/Radio-Canada comme suit :

La SRC a été créée dans les années 1930 en s'inspirant du modèle de la BBC. Elle a ce que j'appellerais un point de vue conventionnel de ce qu'est un radiodiffuseur public, à savoir un rôle de radiodiffuseur généraliste diffusant des émissions grand public⁶⁶ [...]

Mais comme Ken Goldstein l'a rappelé au comité :

La SRC ne peut pas véritablement remplir son mandat puisque nous ne sommes plus aux débuts de la radiodiffusion où les choix étaient plus rares — et là, je parle de la télévision. En fait, ce mandat aurait dû évoluer lorsque les services ont commencé à se multiplier. Or, il n'a pas vraiment évolué⁶⁷.

Le président-directeur général de CBC/Radio-Canada reconnaît que la *Loi sur la radiodiffusion* ne tient pas compte des développements qui se sont produits depuis 1991 et dont on a pu prendre conscience lors de la couverture des derniers Jeux olympiques :

C'est difficile de travailler avec une loi qui date de 1991 [...]

Évidemment, la loi de 1991 ne parle pas d'Internet, et il n'y avait même pas d'iPad à Vancouver pendant les Jeux olympiques. Cela ne fait pas si longtemps. Il n'y avait pas d'applications pour iPad dans ce temps-là. Regardez ce que nous avons fait à Sotchi.

S'agit-il donc d'une loi qui reflète le milieu de la radiodiffusion actuel? La réponse est non⁶⁸.

De nombreux autres témoins ont fait remarquer que la *Loi* de 1991 n'est plus adaptée à l'évolution du milieu des communications que connaît le Canada. Ce jugement a été exprimé un peu plus clairement par un ancien journaliste de Radio-Canada : « *La Loi sur la radiodiffusion* date de 1991. Elle est clairement obsolète. Elle précède même l'existence d'Internet. Ainsi, elle ne correspond plus à la situation actuelle et il est urgent de se mettre à l'œuvre pour la revoir entièrement⁶⁹. »

Les secteurs de la radiodiffusion et des communications ont assurément évolué, et le comité est d'avis que certains aspects du mandat actuel de CBC/Radio-Canada – dont plusieurs demeurent indéniablement importants pour les Canadiens – devraient être réexaminés et que la *Loi sur la radiodiffusion* devrait être mise à jour. C'est pourquoi :

Recommandation 1

Le comité recommande que la *Loi sur la radiodiffusion* de 1991 soit modernisée afin de tenir compte du contexte actuel.

Des modifications doivent immédiatement être apportées au mandat actuel de CBC/Radio-Canada. La première porte sur le fait que la Société devrait mettre l'accent sur des programmes de grande qualité.

Plusieurs témoins ont défendu l'idée que CBC/Radio-Canada devrait diffuser les excellents films, internationalement admirés, que l'on produit aujourd'hui au Canada. Comme l'a expliqué le conseiller juridique de l'Association canadienne des distributeurs et exportateurs de films :

Si elle se démarque comme étant le principal diffuseur des films canadiens et se distingue des diffuseurs privés, la société CBC/Radio-Canada pourra mieux remplir son mandat en présentant diverses histoires aux Canadiens et aux communautés régionales mal desservies, ce que le secteur privé, qui met uniquement [l'accent] sur le marché, n'offre peut-être pas⁷⁰.

Le vice-président exécutif d'Entertainment One a souligné que la diffusion de films canadiens constituait un moyen de combler le vide laissé dans l'horaire de programmation de la CBC par la perte du hockey de la LNH :

Elle a perdu la soirée du hockey, maintenant elle doit se recentrer sur nos collectivités. Qu'elle diffuse les meilleurs films français et anglais de nos talentueux créateurs de l'ensemble du Canada. Serait-ce bien trop demandé de réserver une case horaire à heure de grande écoute à un nouveau film canadien? Pas selon nous. Les scénaristes et réalisateurs canadiens, qui connaissent un grand succès des deux côtés de la frontière, veulent travailler chez eux et veulent que leurs films aient non seulement une sensibilité canadienne, mais qu'ils mettent aussi en scène des villes et des histoires d'ici⁷¹.

L'histoire, il convient de le souligner, constitue également une autre grande source de contenus canadiens.

Florian Sauvageau, expert bien connu des médias canadiens et désormais président du Centre d'études sur les médias, a été l'un des premiers à témoigner devant le comité et à souligner l'importance du contenu canadien dans le façonnement de l'identité canadienne :

[P]remier d'une série de rapports de réflexion sur la radio et la télévision[, l]e rapport Aird disait ce qu'on pourrait répéter maintenant : si nous ne voyons au Canada que des émissions américaines; si, dans la tête des jeunes, il n'y a que des images venant des États-Unis, il n'y aura pas possibilité d'identité canadienne⁷².

Un autre témoin a rappelé qu'une émission telle que celle consacrée à la vie de sir John A. Macdonald n'attirera jamais les plus grandes foules, mais « c'est une programmation nécessaire pour informer notre public, lui donner des valeurs canadiennes différentes de celles des Américains⁷³ [...] »

Le comité reconnaît clairement, à cette fin, le besoin de programmes de grande qualité offrant des contenus canadiens et des histoires canadiennes, et c'est pourquoi :

Recommandation 2

Le comité recommande que le mandat de CBC/Radio-Canada soit modifié pour y inclure des augmentations en matière de diffusion de l'histoire et de la cinématographie canadiennes.

Cela pourrait être accompli en substituant le sous-alinéa 3(1)l(iii) de la *Loi sur la radiodiffusion* par : « contribuer activement à l'expression culturelle et à l'échange des diverses formes qu'elle peut prendre, et ce, tout particulièrement en augmentant sa diffusion de l'histoire et de la cinématographie canadiennes ».

Le terme « mandat » a été utilisé à des centaines de reprises durant les audiences qu'a tenues le comité, mais, à de rares exceptions, les témoins n'ont pas abordé les différents aspects de ce mandat définis par la *Loi sur la radiodiffusion*. Parmi ceux qui faisaient exceptions, nombreux ont été ceux qui ont cité les libellés, ou même les numéros, des sous-alinéas traitant de la programmation répondant aux besoins des régions [sous-alinéa 3(1)m(ii)] et de la programmation répondant aux besoins des minorités linguistiques [sous-alinéa 3(1)m(iv)].

Le radiodiffuseur public national est important pour les Canadiens qui ont l'impression que leurs besoins sont ignorés ou non satisfaits par les radiodiffuseurs privés. Les membres du comité qui se sont rendus à Yellowknife se sont vu expliquer à quel point les bulletins météorologiques diffusés à la radio étaient essentiels – parfois même au point de faire la différence entre la vie et la mort – et en quoi les programmes en langue autochtone leur permettaient de développer un véritable sentiment d'appartenance à un monde au-delà des limites de leurs communautés. Par ailleurs, les membres du comité présents aux audiences tenues à Halifax se sont vu rappeler

l'importance des bulletins sur l'état des routes et de la circulation, tout particulièrement dans les communautés les plus rurales.

Des témoins ont mis en lumière l'importance des programmes régionaux. Ainsi la présidente de la section locale 675 du SCFP a déclaré au comité :

[... L]a *Loi sur la radiodiffusion* donne des obligations particulières au diffuseur public en ce qui concerne les régions. Radio-Canada doit offrir une programmation qui rend compte « [...] de la diversité régionale du pays [...] tout en répondant aux besoins particuliers des régions. » L'objectif de cette disposition est double : d'une part, faire en sorte que l'on parle des différentes régions dans tout le pays et, d'autre part, permettre aux gens qui habitent ces régions de voir leurs réalités transposées dans les médias⁷⁴.

Les groupes minoritaires de langue anglaise au Québec et les groupes minoritaires de langue française hors du Québec partagent certaines préoccupations. Certains anglophones du Québec s'inquiètent du fait que, sans la CBC, ils deviendraient « radicalement américanisés dans la façon dont ils se voient eux-mêmes », quand bien même ils s'inquiètent également du « Toronto-centrisme » de la CBC et désirent une programmation « adaptée à [leurs] besoins et à [leur] identité dans un contexte de minorité en région rurale⁷⁵ ».

Les francophones hors Québec s'inquiètent du « Montréal-centrisme » de Radio-Canada. Comme l'a expliqué une porte-parole des communautés acadienne et francophone de la Nouvelle-Écosse :

En fait, il semble que les animateurs, les chercheurs, les réalisateurs et autres artisans considèrent Radio-Canada comme une station régionale — Montréal, on entend — bien plus que comme un réseau national. En Nouvelle-Écosse, on parle de Radio-Montréal plutôt que de la SRC. Ce surnom reflète bien le sentiment des Acadiens et des francophones de notre province qui remarquent qu'une nouvelle de moindre importance en provenance de Montréal aura un traitement préférentiel par rapport à une nouvelle d'envergure pour la Nouvelle-Écosse⁷⁶.

Les deux groupes craignent que les compressions imposées à CBC/Radio-Canada ne les privent de radiodiffusion publique, et soulignent l'importance que joue la radiodiffusion dans leurs régions. Le comité appuie les besoins qu'ils ont exprimés, et c'est pourquoi :

Recommandation 3

Le comité recommande que CBC/Radio-Canada veuille à ce que sa programmation reflète toutes les régions du Canada.

Comme il a été précédemment indiqué, CBC/Radio-Canada possède un mandat très vaste qui consiste à offrir « une très large programmation qui renseigne, éclaire et divertit ». La *Loi sur la radiodiffusion* définit huit exigences applicables à la programmation offerte, mais ces

obligations – par exemple, « contribuer au partage d’une conscience et d’une identité nationales » – ne précisent pas véritablement ce mandat.

Le caractère vague de ce mandat se reflète dans le résumé que font les témoins de la justification du radiodiffuseur public national :

- promouvoir un contenu canadien;
- faire connaître la réalité des Canadiens de toutes les régions à tous les Canadiens;
- faire connaître la réalité des Canadiens parlant les deux langues officielles à tous les Canadiens;
- diffuser des histoires canadiennes;
- fournir aux Canadiens ce dont ils ont besoin en tant que citoyens, et non en tant que consommateurs;
- promouvoir le talent canadien;
- produire des programmes de grande qualité;
- favoriser et préserver une identité nationale.

Le large mandat défini par la *Loi sur la radiodiffusion* semble comporter des objectifs difficiles à concilier. Dès lors, comment CBC/Radio-Canada, compte tenu de son budget, doit-elle décider de la façon de remplir son mandat? Pour répondre à cette question, il nous faut aborder la question de sa gouvernance.

Chapitre 6

GOUVERNANCE

Le mandat de CBC/Radio-Canada est large, sa justification est fondée sur le fait de combler les lacunes du marché et d'offrir aux Canadiens des biens d'intérêt public, mais elle doit fonctionner avec les moyens dont elle dispose. La majorité de ces ressources étant fournies par les contribuables canadiens, ces derniers sont en droit d'exiger des réponses à deux questions relatives au fonctionnement du radiodiffuseur public national :

1. Dans quelle mesure CBC/Radio-Canada s'acquitte-t-elle bien son mandat?
2. Avec quel degré d'efficacité CBC/Radio-Canada s'acquitte-t-elle de son mandat, tout particulièrement en matière de gestion des fonds qu'elle reçoit?

Compte tenu de l'absence de contraintes du marché, la clé du bon fonctionnement du radiodiffuseur public national réside dans sa gouvernance qui se définit, dans son sens le plus large, comme « contrôle, direction ou influence régulatrice; contrôle, emprise, maîtrise » (*Oxford English Dictionary*) [TRADUCTION]. Le présent chapitre examine divers aspects de la gouvernance de CBC/Radio-Canada.

Haute direction

Le comité a entendu plusieurs témoins s'exprimer sur le processus de nomination du président-directeur général de la Société. Il est, à l'heure actuelle, nommé par le premier ministre, politique qui a souvent été critiquée au cours des audiences. Ainsi, Konrad von Finckenstein, ancien président du CRTC, a fait observer que le processus de nomination actuel était désuet :

[L]a structure de gouvernance de CBC/Radio-Canada est très dépassée; elle date en fait des années 1980. Par exemple, le président est nommé par le gouverneur en conseil et non pas par le conseil d'administration⁷⁷.

D'autres, tels que Ian Morrison, ont souligné que la politique en vigueur au Canada constitue une exception, car rares sont les démocraties où le chef du gouvernement nomme le président du radiodiffuseur public⁷⁸. M. Morrison a également souligné que « [l]e président ne rend pas véritablement de comptes au conseil d'administration. Le conseil d'administration est un peu comme un conseil consultatif⁷⁹. » Barry Kiefl a suggéré qu'on pourrait peut-être envisager d'améliorer le processus de nomination actuel.⁸⁰

Enfin, de nombreux témoins se sont exprimés sur la question de la transparence du processus de nomination actuelle. Ainsi Alain Saulnier a-t-il déclaré :

[...] qu'il y a un besoin pressant de clarifier un peu le mode de nomination [...] Sur quelles bases peut-on devenir président-directeur général? Très honnêtement, ce n'est pas clair pour personne; on ne connaît pas exactement quels sont les critères d'embauche⁸¹.

Lorsqu'on lui a posé la question des changements devant être apportés à la gouvernance de la Société, John A. Young, c.r., avocat au Cabinet Boyne Clarke, S.A.R.L., a répondu :

Mais je crois en effet, en ce qui concerne le conseil d'administration, que s'il faut fonctionner comme une société, il serait utile de restructurer les choses, du côté de la gouvernance, de façon qu'il soit possible au conseil de choisir un président et ensuite de pouvoir exercer une certaine autorité sur celui-ci, plutôt que l'inverse. Je crois qu'un tel changement à l'égard de la gouvernance procurerait à la SRC une structure qui ressemble davantage à celle d'une société canadienne standard⁸².

Le comité est d'avis que le gouvernement devrait se pencher sur le processus actuel de nomination du président-directeur général de la Société et envisager de mettre en place un processus plus moderne et plus transparent. Cela permettrait incidemment au conseil d'administration de CBC/Radio-Canada d'exercer une meilleure surveillance sur le bureau du P.-D.G. C'est pourquoi :

Recommandation 4

Le comité recommande que l'on confie au conseil d'administration de CBC/Radio-Canada la responsabilité de nommer et de régir le président-directeur général.

Responsabilisation et transparence

Le système en place peut s'avérer problématique lorsqu'il s'agit d'assurer un fonctionnement efficient du radiodiffuseur public national. Michel Nadeau, directeur général, Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques, a commenté ainsi la critique qui veut que CBC/Radio-Canada ait tendance à être plus réactive que proactive :

Le problème se rattache à la gouvernance. Dans toute société, il y a la direction et les gestionnaires. Ils s'efforcent de gérer la société au quotidien, et nous mettons beaucoup l'accent sur le fait que le Canada « gère la société ». Mais la gouvernance — c'est pourquoi j'évolue dans ce milieu —, c'est la surveillance de l'administration, et nous n'y sommes pas habitués.

[...]

Si la direction n'est pas remise en question par le conseil d'administration, par les parties intéressées, elle réagira tout en douceur, très lentement. Elle attendra les compressions budgétaires — ce qui, de fait, remplace la volonté ferme d'assurer la rentabilité, et ne fera rien avant d'y être contrainte⁸³.

L'efficience du rendement pour CBC/Radio-Canada, qui est financée par des fonds publics, passe par une responsabilisation et une transparence accrues.

Le comité a entendu un témoin recommander une transparence accrue quant au fonctionnement général de CBC/Radio-Canada. Marc Raboy a signalé « qu'il y a effectivement un problème de transparence à Radio-Canada, à plusieurs égards⁸⁴ ». De plus, Arnie Gelbart a affirmé que :

Radio-Canada aurait dû être transparente, elle en serait bien servie maintenant, au lieu d'être cette forteresse où l'on ne peut pas savoir ce qui se passe à l'intérieur⁸⁵.

Souvent, la BBC a été citée en tant que modèle, car son site Web donne beaucoup plus d'information sur son fonctionnement, tout particulièrement en matière de divulgation publique des salaires de ses employés. Ian Morrison a constaté que, bien que CBC/Radio-Canada ait fait des efforts pour améliorer sa transparence, « [s]i on consulte les renseignements concernant la gouvernance de la BBC sur son site web, c'est beaucoup plus instructif que dans le cas de CBC/Radio-Canada⁸⁶ ».

Étant donné que les demandes de transparence accrue adressées à CBC/Radio-Canada étaient souvent jumelées à des demandes de changement de son mode de gouvernance, le comité juge que la Société gagnerait à comparaître chaque année devant les comités pertinents du Parlement. Cela permettrait à ce dernier, qui est indépendant du gouvernement, de s'assurer que la Société est suffisamment transparente dans son fonctionnement, de même que de pouvoir formuler des recommandations quant à la façon dont la Société gère son rendement et s'acquitte de son mandat.

Richard Stursberg, ancien vice-président principal, Télévision anglaise, à CBC/Radio-Canada, est d'avis que le large mandat de la Société est source de difficultés en matière de gouvernance :

[... C]e qu[e la Loi sur la radiodiffusion] dit au sujet du rôle de la SRC est tellement général qu'on peut l'interpréter comme on veut.

Ce manque de clarté quant au rôle de la SRC crée également toutes sortes de difficultés à la fois graves et solidement ancrées dans le système. Premièrement, ces pressions contradictoires s'exercent à l'intérieur de la société. Celle-ci va donc à hue et à dia pour essayer de satisfaire toutes les clientèles, avec pour résultat une politique complètement incohérente.

Ça signifie aussi qu'il est très difficile de demander des comptes à la SRC, vu l'absence d'un consensus quant à son mandat⁸⁷.

Le comité juge que CBC/Radio-Canada doit améliorer sa gouvernance en matière de responsabilisation et de transparence. La Société doit être à même d'expliquer et de mesurer ce qu'elle fait, ainsi que d'être tenue responsable de la façon dont elle le fait. C'est pourquoi :

Recommandation 5

Le comité recommande que, chaque année, CBC/Radio-Canada compare devant les comités appropriés des deux Chambres du Parlement et fasse rapport à ces dernières.

Recommandation 6

Le comité recommande que CBC/Radio-Canada soit plus transparente dans son fonctionnement, et tout particulièrement en matière de divulgation de ses données financières, de ses approvisionnements et de ses contrats, ainsi que de ses salaires, et qu'elle s'assure que l'information divulguée soit facilement accessible au public.

Gestion et pratiques opérationnelles

Généralité

Isabelle Montpetit a expliqué que, en raison des récentes compressions budgétaires, CBC/Radio-Canada a décidé de supprimer des postes, tels que ceux des médiathécaires « qui s'occupent d'archiver les contenus de Radio-Canada, qui appartiennent à tous les Canadiens. Grâce au travail des médiathécaires, on peut les conserver, on peut les consulter, on peut avoir la mémoire du Canada disponible pour les Canadiens⁸⁸. » Rémi Racine a également indiqué que le contenu catalogué est numérisé en fonction des budgets et des ressources disponibles⁸⁹.

Après avoir comparu devant le comité, CBC/Radio-Canada a fourni à ce dernier plus d'information sur ses archives. Ces archives, qui ont une importante valeur historique et culturelle, sont des biens commerciaux qui génèrent des ventes de 1 à 2 millions de dollars par année. Suivant des procédures établies avec Bibliothèque et Archives Canada, la Société numérise environ 160 000 articles par année. Un volume considérable d'archives est disponible en ligne, mais les copies de ce contenu ne sont pas fournies gratuitement⁹⁰.

Le comité croit fermement que le contenu de CBC/Radio-Canada est d'une trop grande valeur pour prendre le risque qu'il puisse être perdu, endommagé ou oublié. C'est pourquoi :

Recommandation 7

Le comité recommande que le contenu de la Société soit conservé dans des archives (Bibliothèque de CBC/Radio-Canada) afin que les Canadiens puissent aisément y avoir accès.

Durant son étude, le comité a appris l'existence, chez CBC/Radio-Canada, d'un surplus d'installations et de locaux à bureaux que la Société se doit de gérer maintenant qu'elle n'a plus besoin d'autant d'espace qu'auparavant pour fonctionner. Le président-directeur général de CBC/Radio-Canada, Hubert Lacroix, a dit que la haute direction de la Société escomptait des revenus considérables de ses biens immobiliers, expliquant que :

Nous avons travaillé des mois durant avec Travaux publics. Nous pensions que ce ministère allait louer des locaux dans notre centre de radiotélévision. Nous venions tout

juste de signer un bail avec une ferme, c'est ainsi qu'on les appelle, une ferme d'ordinateur. C'est-à-dire une entreprise qui s'occupe essentiellement de l'installation de serveurs et du traitement de l'information, c'est une ferme de serveurs, un serveur de données. Cette entreprise va louer près de 200 000 pieds carrés pendant quelques années. Nous signons constamment des contrats de location. Nous louons un espace au Boston Pizza⁹¹.

Comme le comité a pu le constater, la Société doit apprendre à mieux gérer ses activités et à utiliser moins de ressources pour s'acquitter de son mandat : il invite donc CBC/Radio-Canada à se concentrer sur cette tâche importante et à faire en sorte de ne jamais exercer d'activités dans le domaine immobilier, ou dans tout autre domaine, hors de ses activités principales. C'est pourquoi :

Recommandation 8

Le comité recommande que CBC/Radio-Canada se départisse de ses biens immobiliers et loue les installations et bureaux nécessaires à ses activités.

Un tel virage permettrait à la Société de se concentrer sur l'accomplissement de son mandat et de libérer un parc immobilier commercial de valeur dont la gestion devrait être laissée au secteur privé et dont l'utilisation efficiente et le coût devraient être déterminés par les forces du marché.

On a exprimé au comité des préoccupations, non seulement quant aux locaux occupés par CBC/Radio-Canada, mais aussi quant à la structure géographique de sa gouvernance. Comme un observateur l'a fait remarquer, le fait que le siège social de CBC/Radio-Canada se trouve dans la région de la capitale nationale, mais que son président-directeur général n'y ait pas vécu depuis de nombreuses années, « donn[e] l'impression que le siège social n'était plus en phase avec les bureaux de Montréal et de Toronto⁹² ».

D'autres, comme Marie-Linda Lord, soulignent que les préoccupations exprimées quant au fait que Radio-Canada soit trop « Montréal-centriste » et ne réponde pas aux besoins de tous les Canadiens-français découlent peut-être du fait que le siège social des services français se trouve dans les bureaux de Montréal⁹³.

Le même argument pourrait être avancé quant à l'influence excessive que peut avoir le siège social (des services anglais) qui se trouve à Toronto. Qui plus est, le comité estime que faire fonctionner trois « sièges sociaux » en parallèle n'est pas efficient et que des économies d'échelle pourraient être obtenues en regroupant la majorité des activités d'administration et de gestion dans un seul siège social « principal ». Un tel virage permettrait de garantir l'unité, la cohérence et le recentrage de l'organisation. C'est pourquoi :

Recommandation 9

Le comité recommande que, pour réduire autant que possible le fardeau administratif de CBC/Radio-Canada tout en garantissant son efficacité, les activités de gestion et d'administration soient réunies au siège social actuel se trouvant dans la région de la capitale nationale, tout en continuant d'assurer une présence opérationnelle dans chacune des régions du Canada pour l'ensemble des anglophones et des francophones sur leurs réseaux anglais et français respectifs, ainsi que sur les autres plateformes. (Ces régions sont le Canada atlantique, le Québec, l'Ontario, les Prairies, la Colombie-Britannique et le Nord.)

Gestion des ressources humaines

Bien que le comité n'ait pas l'intention de traiter ici du détail de cas particuliers, certains cas récents d'allégation de comportements inappropriés de la part de personnalités à l'antenne ou de membres de la direction de CBC/Radio-Canada ont défrayé la chronique. Les allégations allaient du conflit d'intérêts au harcèlement et de tels incidents nuisent à l'image de marque du radiodiffuseur public.

Pour que CBC/Radio-Canada puisse relever les défis d'un milieu des communications en évolution, elle doit pouvoir compter sur les talents d'hommes et de femmes désireux de le faire, mais qui sont en droit de travailler dans un environnement qui est sûr et dénué de préjugés. Pour cette raison :

Recommandation 10

Le comité recommande que, en sa qualité de radiodiffuseur public, CBC/Radio-Canada fasse preuve de jugement dans son utilisation des fonds publics et examine tous les salaires et avantages des employés autres que ceux de la direction afin de s'assurer qu'ils correspondent à ceux de postes comparables chez les radiodiffuseurs privés.

Recommandation 11

Le comité recommande que le conseil d'administration de CBC/Radio-Canada procède à un examen approfondi de toutes ses politiques internes afin de mettre un terme à la tendance voulant que la Société n'adopte des politiques efficaces qu'après que des incidents graves se sont produits, et de garantir que ses politiques reflètent un milieu de travail professionnel et moderne.

Recommandation 12

Le comité recommande que le conseil d'administration de CBC/Radio Canada impose des restrictions strictes aux activités externes, incluant les emplois rémunérés externes, de tous les membres de la direction et des personnalités à l'antenne afin d'éviter toute éventuelle apparence de conflits d'intérêts.

Ombudsmans

Selon CBC/Radio-Canada, lorsqu'un nouvel ombudsman doit être nommé, un comité de sélection constitué de quatre membres (deux de la Société et deux du public) « examine les candidatures, sélectionne un candidat et recommande sa nomination au président-directeur général⁹⁴ ». Par ailleurs, Rémi Racine, président du conseil, CBC/Radio-Canada, a expliqué que, bien que les deux ombudsmans (un pour les services français et un pour les services anglais) soient nommés par le président-directeur général, ils soumettent leurs rapports au conseil⁹⁵. Néanmoins, le comité juge que cet état de fait ne garantit pas aux ombudsmans une indépendance suffisante vis-à-vis du président-directeur général. Par conséquent :

Recommandation 13

Le comité recommande que le conseil d'administration de CBC/Radio-Canada nomme, pour chacune des langues officielles dans lesquelles cette dernière offre ses services, un ombudsman qui ne soit pas ou n'ait pas récemment été (au cours des deux dernières années) un employé de CBC/Radio-Canada.

Recommandation 14

Le comité recommande que les deux ombudsmans de CBC/Radio-Canada relèvent du conseil d'administration afin de garantir une responsabilisation à tous les niveaux de la société, y compris au niveau de sa direction.

Ces recommandations recourent les témoignages précédemment cités au sujet de la modernisation de la structure de gouvernance de CBC/Radio-Canada. Le comité estime que, afin que les ombudsmans puissent bénéficier d'une véritable indépendance, ils doivent être choisis par le conseil d'administration de la Société (et faire directement rapport à ce dernier).

Chapitre 7

FINANCEMENT

En 2013-2014, dernière année pour laquelle on dispose de son rapport annuel, CBC/Radio-Canada comptabilisait des dépenses de 1,87 milliard de dollars pour des revenus de 1,86 milliard de dollars. La Société a malheureusement constamment augmenté ses dépenses alors qu'elle subissait des pressions à la baisse sur ses revenus. Comme certains témoins l'ont souligné au comité, le financement de CBC/Radio-Canada est un enjeu essentiel, si cette dernière doit continuer de fonctionner sur son modèle actuel.

Le tableau ci-dessous présente une ventilation par source des revenus de CBC/Radio-Canada.

Tableau 4 : Sources de revenus de CBC/Radio-Canada, 2012-2013 et 2013-2014 (en millions de dollars)

	2013-2014	2012-2013
Financement public	1 090,9	1 154,9
Revenus publicitaires	491,2	364,6
Revenus d'abonnement	133,3	136,1
Autres revenus	143,4	145,3
Total	1 858,8	1 800,9

Source : CBC/Radio-Canada, *À la conquête des sommets*, Rapport annuel, 2013-2014.

Chacune des sources de revenus fait l'objet de pressions. Le Budget fédéral de 2012 avait prévu de réduire le financement de CBC/Radio-Canada sur trois cycles budgétaires : ses crédits annuels seront réduits en 2014-2015 de 115 millions de dollars (les réductions de crédits ont été, en 2012-2013 et 2013-2014, respectivement de 27,8 millions de dollars et 69,6 millions de dollars). La publicité qui alimentait les radiodiffuseurs traditionnels se réoriente vers les médias numériques, ce qui affecte CBC/Radio-Canada comme cela affecte aussi les radiodiffuseurs privés, mais la perte des droits du hockey à Rogers et la perte de revenus publicitaires associés à *Hockey Night in Canada* ne touchent que la télévision traditionnelle de la CBC. Dans le cadre de son processus de révision *Parlons télé!*, le CRTC a demandé à ce que le forfait de câblodistribution de base n'inclue plus les chaînes nationales d'information⁹⁶. À l'heure actuelle, CBC/Radio-Canada perçoit 80 millions de dollars de revenus d'abonnements pour CBC News Network et RDI. Le fait que ces chaînes spécialisées d'information ne seront plus incluses dans le nouveau forfait de base réduira ses revenus d'abonnements, mais on ignore pour le moment dans quelle mesure. La catégorie « Autres revenus » du tableau comprend la contribution du Fonds pour l'amélioration de la programmation locale (FAPL) qui a été supprimé le 31 août 2014.

CBC/Radio-Canada a réagi aux pressions en matière de financement par une série de réductions de son effectif et de ses dépenses. En avril 2012, la Société a donné suite au budget fédéral en annonçant la suppression de 650 postes sur trois ans; en 2014, elle a annoncé la suppression de 650 postes et une réduction de ses dépenses de 130 millions de dollars sur deux exercices et, en mars 2015, elle a annoncé la suppression de 244 postes.

Le président du Conseil de CBC/Radio-Canada, qui a comparu devant le comité en décembre 2014, avait évoqué les économies accomplies par la Société :

À bien des égards, la technologie nous a permis de devenir plus efficaces. Grâce à l'automatisation et à la technologie, il faut moins de personnel pour produire les émissions de radio et de télévision. En 2020, la société comptera 1 500 employés de moins. Mais il se fera aussi moins de production à l'interne et elle diffusera davantage d'émissions produites par des producteurs canadiens indépendants. L'empreinte immobilière de la société sera plus petite, ce qui lui permettra de concentrer ses efforts et ses ressources sur le contenu que le public consomme plutôt que sur ses infrastructures⁹⁷.

Avec une mise en garde :

On continue à faire des gains d'efficacité, mais à un moment donné, il deviendra de plus en plus difficile de trouver des économies. Cela signifie qu'il faudra couper ailleurs; moins d'émissions canadiennes, moins d'épisodes, plus de reprises⁹⁸.

C'est un refrain qu'on a déjà entendu bien des fois. CBC/Radio-Canada n'a jamais été satisfaite de son niveau de financement. Ken Goldstein, consultant en médias, a rappelé les difficultés éprouvées au cours de 70 dernières années :

[...] Permettez-moi de vous lire un extrait d'une déclaration qu'un président de la SRC a faite devant un comité parlementaire :

Sans financement supplémentaire, il sera impossible de maintenir le niveau de service actuel. Il sera impossible de produire autant de radiodiffusions d'artistes canadiens qu'à l'heure actuelle. Et c'est sans compter la question des améliorations nécessaires.

Ces paroles ont été prononcées le lundi 19 mai 1947.

En 1974, la CBC/Radio-Canada a comparu devant le CRTC pour demander le renouvellement de ses licences d'exploitation pour la radio et la télévision. Le président de la CBC/Radio-Canada, Laurent Picard, avait ce message à communiquer au CRTC :

[...] les temps changent, et le réseau doit évoluer aussi — mais la SRC est efficace et actualisée, et tout ce qu'il lui faut, c'est plus d'argent pour être formidable.

Voici ce que le président actuel de la SRC a dit au comité, probablement dans cette salle, le 17 février de cette année :

Pour réaliser cette transformation, des investissements importants seront nécessaires et, puisque nos crédits parlementaires ne cessent de diminuer [...] nous sommes obligés d'éliminer certains de nos services et de nous départir d'artisans de talent [...]

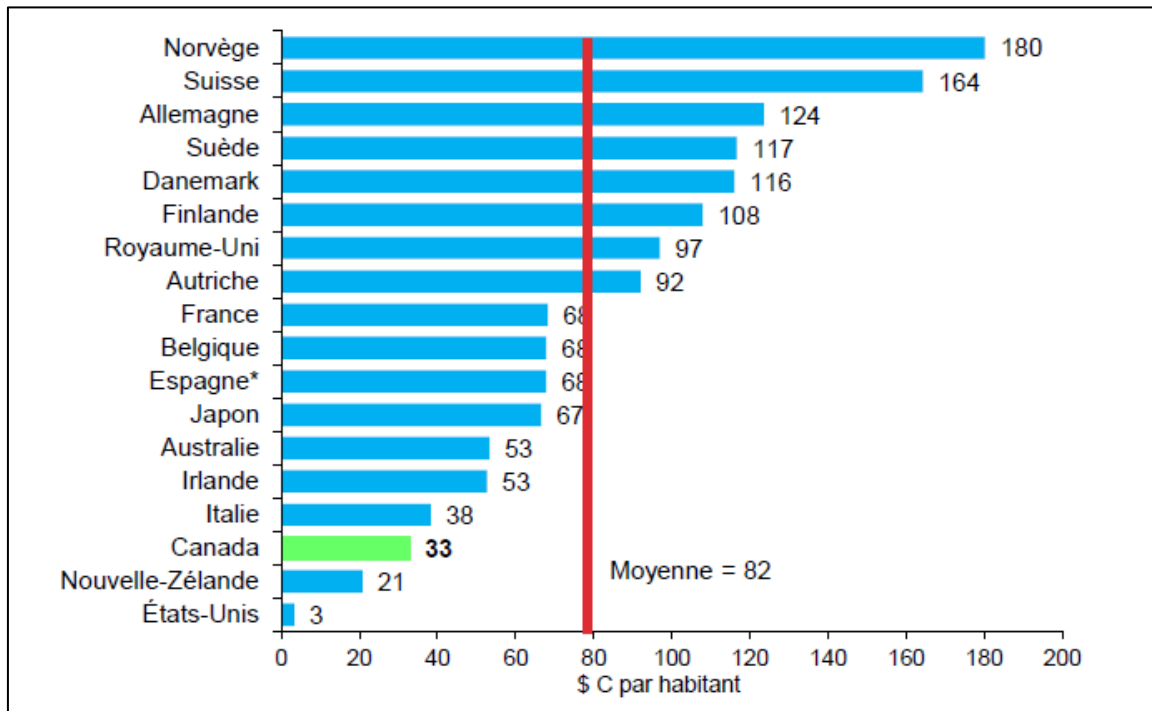
Le véritable débat n'est pas de savoir s'il devrait avoir du financement pour la radiodiffusion publique; la réponse est oui. Le véritable débat est de savoir si ce financement devrait être versé à une société publique avec ses propres installations ou bien être utilisé pour une variété de mécanismes qui seraient peut-être plus efficaces dans l'environnement médiatique de l'avenir⁹⁹.

De nombreux témoins s'accordent sur ce point, s'appuyant sur deux aspects du financement de CBC/Radio-Canada par le gouvernement pour affirmer que ce financement est inadéquat. Le premier est la façon dont le Canada se positionne vis-à-vis des autres pays développés en matière de financement du radiodiffuseur public national par habitant.

Selon une recherche entreprise par le cabinet de conseil en média Nordicity, le gouvernement du Canada a accordé en 2011 à CBC/Radio-Canada l'équivalent à 33 \$ par habitant. La figure 1 ci-dessous permet de comparer ce montant à celui qui est en vigueur dans d'autres pays. Depuis 2012, ce montant par habitant est tombé à 29 \$.

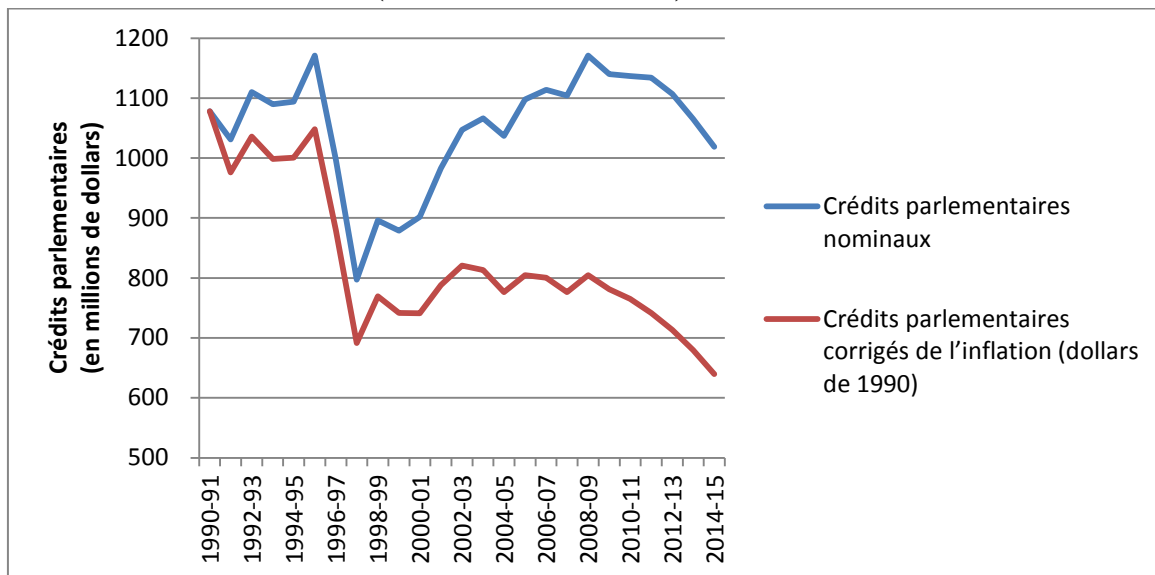
Le second aspect du financement par le gouvernement souvent invoqué pour demander une augmentation, ou le rétablissement, de ce financement par le gouvernement est l'évolution des crédits parlementaires accordés à CBC/Radio-Canada en valeur nominale et en valeur réelle (corrigée de l'inflation). La figure 2 ci-dessous montre l'évolution de son financement nominal/réel depuis 1990. Depuis 1995-1996, les crédits ont chuté de 13 % en valeur nominale, et de 39 % en valeur réelle.

FIGURE 1 – Financement public par habitant, 2011



Source : Nordicity, « [Analyse du soutien public accordé à la radiodiffusion publique et aux autres instruments culturels au Canada](#) » (préparée pour CBC/Radio-Canada), octobre 2013.

FIGURE 2 : Crédits parlementaires alloués à CBC/Radio-Canada, de 1990-1991 à 2014-2015 (en millions de dollars)



Source : CBC/Radio-Canada et la Bibliothèque du Parlement.

De nombreux témoins ont demandé à ce que CBC/Radio-Canada bénéficie d'un financement pluriannuel stable, mais, à titre de société d'État, elle reçoit un crédit annuel approuvé par le Parlement. Par ailleurs, les impératifs financiers du gouvernement fédéral peuvent avoir des répercussions sur le montant de ces crédits annuels. Comme on peut le constater sur la figure 2

ci-dessus, ils ont connu une chute brutale après 1995-1996, car la réduction des dépenses fédérales était à l'ordre du jour dans le cadre de la lutte contre le déficit que menait le gouvernement fédéral. Plus récemment, le Budget fédéral de 2012 a imposé une réduction progressive et permanente de 115 millions de dollars sur trois exercices consécutifs.

Pour que CBC/Radio-Canada puisse bénéficier d'un financement pluriannuel stable, il pourrait être nécessaire de lui trouver d'autres modes de financement que les crédits parlementaires.

Autres modes de financement possibles

Voici quelques-uns des autres modes de financement possibles du radiodiffuseur public national qui ont été soumis au comité :

- une redevance : chaque foyer acquitte une redevance fondée sur le fait de posséder un téléviseur ou un autre appareil (tel qu'un ordinateur) capable de recevoir un signal de télévision. C'est ainsi que la BBC est financée au Royaume-Uni;
- un impôt spécial alloué à la radiodiffusion : les revenus des radiodiffuseurs sont imposés et les recettes recueillies utilisées pour financer le radiodiffuseur public;
- des commandites : des personnes ou des organisations commanditent (probablement sous certaines conditions) un programme en versant au radiodiffuseur des frais pour que leurs noms soient mentionnés ou à d'autres fins promotionnelles;
- des dons des spectateurs : contributions volontaires des téléspectateurs;
- des abonnements : les spectateurs payent un abonnement pour avoir accès au radiodiffuseur public, comme c'est le cas pour les chaînes spécialisées.

Redevance

Plusieurs témoins ont suggéré une redevance, similaire à celle de la BBC, comme autre mode de financement possible pour CBC/Radio-Canada. À l'heure actuelle, le gouvernement du Royaume-Uni impose à tous les foyers visés une redevance de 145.5 £ (soit environ 268,50 \$ CA) qui assure à la BBC un financement de 3,7 milliards de livres (soit environ 6,9 milliards de dollars canadiens).

Barry Kiefl a appuyé l'idée d'une redevance, qu'il a qualifiée également de « frais de programmation », de la façon suivante :

Il faudrait mettre en œuvre un frais de programmation. Dans cinq des pays du G7, les foyers paient un frais de programmation qui est perçu de plusieurs façons. En Grande-Bretagne, par le passé, c'était le bureau de poste qui s'en chargeait; maintenant, c'est la BBC elle-même qui s'en occupe. Dans certains pays, c'est le fournisseur d'électricité qui perçoit le frais de programmation télévisuelle. Tous les foyers reçoivent des factures d'électricité, donc si le frais y est inclus, il faut le payer¹⁰⁰.

Marc Raboy a cité une étude de McKinsey qui conclut que :

[...] la meilleure façon d'atteindre les objectifs de radiodiffusion publique se faisait dans le cadre d'un « régime de droits de licence », dont vous avez sûrement entendu parler. En gros, c'est le modèle de la British Broadcasting Corporation, ou BBC, également utilisé par de nombreux autres pays partout dans le monde, où chaque radio et chaque téléviseur vient avec une licence que l'utilisateur doit renouveler tous les ans, à un tarif établi tous les 10 ans dans le cadre d'une entente entre le radiodiffuseur et le gouvernement¹⁰¹.

Marc Raboy a ajouté que ce mode de financement permet aux radiodiffuseurs publics de mieux planifier leur fonctionnement grâce à un financement prévisible et stable. Jean-François Lépine a reconnu que le mode de financement par une redevance utilisé au Royaume-Uni « crée pour la BBC une indépendance par rapport au pouvoir politique parce que le budget n'est pas voté chaque année¹⁰² ».

Impôt spécial alloué à la radiodiffusion

Mettre en place un impôt spécial alloué à la radiodiffusion est une pratique qui a déjà été mise en place au Québec. Ainsi Suzanne Gouin, présidente-directrice générale, TV5 Québec Canada, a-t-elle expliqué que « [l]e financement de TV5 Québec Canada [...] provient presque à 80 p. 100 des revenus de télédistribution¹⁰³. »

Commandites

Janet Callaghan, Canadian Media Directors' Council, Association canadienne des annonceurs (ACA), a affirmé que CBC/Radio-Canada offre actuellement d'importantes possibilités de commandites¹⁰⁴. Robert Reaume, également de l'ACA, est allé plus loin et a affirmé que les annonceurs commerciaux du Canada se feraient un plaisir d'en profiter :

Dans le secteur plus vaste de la commandite, CBC/Radio-Canada est unique parmi les radiodiffuseurs canadiens, car elle offre aux annonceurs des occasions importantes d'intégration du contenu grâce aux nombreuses émissions canadiennes qu'elle diffuse. De plus en plus d'annonceurs recherchent ce genre de commandite [...] alors que les auditeurs trouvent de nombreuses façons d'éviter les pauses publicitaires traditionnelles de 30 secondes. À ce chapitre, *Kraft Hockeyville* et *Dragon's Den* constituent d'excellents exemples¹⁰⁵.

Dons des spectateurs

Les Canadiens se sont déjà habitués à faire des dons à certains radiodiffuseurs : ainsi Barry Kiefl rappelle-t-il que les Canadiens font d'ores et déjà des dons de bienfaisance au Public Broadcasting Service (PBS), aux États-Unis, ainsi qu'à TV Ontario (TVO¹⁰⁶). De fait, tant TVO que PBS sont financés par une combinaison de fonds publics, de commandites et de dons des spectateurs.

Abonnements

Un abonnement constitue en fait une sorte de frais d'utilisation, à savoir que celui qui utilise un service public paye un droit forfaitaire à cette fin. À l'heure actuelle, CBC/Radio-Canada perçoit 133 millions de dollars en abonnements pour ces chaînes spécialisées, ce qui démontre qu'il existe bien un marché pour certains de ses contenus, souvent différents de ceux qu'elle diffuse sur ses réseaux français et anglais de télévision traditionnelle. De plus, Edward Peill, président, Tell Tale Productions, a déclaré ce qui suit au sujet d'un autre point important à prendre en considération au sujet des abonnements :

Les télédiffuseurs traditionnels sont obsédés par la génération de cotes d'écoute élevées, par la vente de publicité télévisée au plus offrant et l'importance de ne pas offenser ses annonceurs. À l'opposé, les fournisseurs de contenu qui s'appuient sur les abonnements n'ont pas à s'inquiéter des cotes d'écoute quotidiennes, de la vente de publicité ou du risque de se mettre à dos les annonceurs. Ces questions ne se posent pas pour eux. Ils se concentrent sur la création de contenu qui intéresse leurs clients en leur procurant un produit de qualité pour l'argent qu'ils donnent chaque mois. Cette liberté financière leur permet de prendre des risques créatifs, et les résultats et les prix gagnés sont révélateurs¹⁰⁷.

Des abonnements pourraient également être offerts pour l'accès aux contenus en ligne de CBC/Radio-Canada, comme certains quotidiens offrent un « accès payant » à leur contenu en ligne.

C'est pourquoi, gardant à l'esprit l'objectif d'un financement pluriannuel stable :

Recommandation 15

Le comité recommande que CBC/Radio-Canada, en consultation avec le gouvernement du Canada, envisage d'autres modes de financement et de nouvelles sources de revenus afin de réduire la dépendance de la Société à l'égard des crédits gouvernementaux.

Publicité

La question de savoir si des publicités commerciales payantes devaient ou non être diffusées par CBC/Radio-Canada est demeurée, tout au long de l'étude, l'une des plus controversées. Le comité a entendu à la fois des témoignages favorables et défavorables à la diffusion de telles publicités par le radiodiffuseur public.

Plusieurs témoins se sont déclarés partisans de la diffusion de publicités par CBC/Radio-Canada. Ainsi Konrad von Finckenstein, ancien président du CRTC, a-t-il affirmé que la Société devrait pouvoir diffuser des publicités et qu'on devrait laisser le marché (à savoir les cotes d'écoute) décider si elle doit le faire ou non¹⁰⁸. Qui plus est, les revenus de la publicité pourraient aider la Société à mieux gérer son fonctionnement après les récentes réductions de ses crédits parlementaires.

D'autres ont fait remarquer que permettre de telles publicités constitue un moyen efficace de promouvoir des biens et des services auprès d'auditoires dans tout le pays, notamment sur les marchés francophones où Radio-Canada dispose d'une part d'auditoire importante et occupe une place de premier plan dans la culture canadienne-française. À ce sujet, Janet Callahan a expliqué que :

L'influence relative de Radio-Canada pour l'écosystème publicitaire francophone est encore plus importante que dans le Canada anglophone. Les services francophones produisent 40 p. 100 des revenus publicitaires de la société d'État. Les parts de la SRC aux heures de grande écoute sont trois fois plus élevées que celles de la CBC, et celles des chaînes spécialisées sont quatre fois plus élevées. Par conséquent, l'espace publicitaire de la SRC joue un rôle très important au Québec pour les annonceurs canadiens, car il leur permet d'avoir accès à ce public et fait en sorte que le marché respecte des pratiques concurrentielles d'établissement de prix¹⁰⁹.

À l'inverse, de nombreux témoins s'opposent à l'idée de publicités commerciales sur la CBC puisqu'il s'agit du radiodiffuseur public. Richard Rapkowski a souligné que, sur CBC Radio, « [i]l n'y a pas de publicités, contrairement à la radio de choc du matin des stations de radio privées qui passent des annonces publicitaires¹¹⁰. » Florian Sauvageau a affirmé :

J'ai toujours pensé qu'à la télévision il fallait un peu de publicité, mais maintenant je pense qu'il faut réfléchir sérieusement à l'abandon par Radio-Canada de toute publicité. Une vraie télévision publique comme la BBC et une vraie radio publique, ce sont des médias sans publicité. Que dire d'autre? Cessez donc d'être obnubilés par des revenus publicitaires¹¹¹.

Florian Sauvageau a aussi rappelé que, avec la recherche de revenus publicitaires, arrive la recherche de cotes d'écoute et que, au bout du compte, la programmation de CBC/Radio-Canada aux heures de grande écoute commence beaucoup à ressembler à celle des radiodiffuseurs privés¹¹². Ainsi un modèle d'affaires incluant des revenus de publicités pourrait-il inopinément inciter le radiodiffuseur public à entrer en concurrence avec d'autres joueurs du système canadien de radiodiffusion, plutôt qu'à combler les lacunes qui y existent.

Jean Lortie, secrétaire général, Confédération des syndicats nationaux, a constaté, au sujet de la couverture médiatique de l'attaque sur la Colline du Parlement d'octobre 2014, que :

[...] ce qui était intéressant, c'est d'écouter la CBC ou RDI et d'avoir l'analyse, l'analyse de ce qui s'était passé au Parlement fédéral, d'avoir un regard critique, sans publicité, sans aucune ligne éditoriale parce que les actionnaires souhaitent ou ne souhaitent pas, le problème de la concentration des médias privés est un enjeu de taille ici au Canada. D'avoir un radiodiffuseur, c'est qu'on peut avoir confiance, parce que les enjeux ou ce qui est attaché c'est qu'il a la mission d'être le radiodiffuseur national et public¹¹³.

Qui plus est, Ian Morrison a affirmé que, si la perte de plus de 120 millions de dollars de revenus publicitaires liés à la LNH ne se traduit pas par une diminution proportionnelle des coûts de vente, le reste des revenus publicitaires risque d'être plus coûteux à obtenir : cet état de

fait devrait inciter la Société à renoncer à la publicité, étant donné que « la télévision de langue anglaise de la SRC devrait et doit devenir plus distincte si elle entend demeurer viable et remplir son rôle en tant que diffuseur public unique¹¹⁴. »

Gardant ces faits à l'esprit :

Recommandation 16

Le comité recommande que CBC/Radio-Canada examine les coûts et les avantages de la publicité commerciale tant pour ses services anglais que pour ses services français.

« Superfonds » pour la création de contenus canadiens

La création d'un fonds de fonctionnement destiné à aider le financement de contenus médiatiques publics a été proposée par des témoins tels que Carmel Smyth, présidente nationale, Guilde canadienne des médias, qui a affirmé qu'il faut « demander au CRTC de créer un fonds réservé à la programmation des services publics en matière d'information¹¹⁵ ». Ken Goldstein, Communic@tions Management Inc., a proposé un projet beaucoup plus ambitieux qui pourrait faire que la diffusion d'histoires canadiennes soit, économiquement parlant, beaucoup plus séduisante pour les radiodiffuseurs publics et privés :

[A]dmettons que vous prenez [un demi] milliard de dollars actuellement consacrés au financement de la SRC et que vous les versez dans un super fonds — ce que, il y a quelques années, on appelait un éditeur de service public —, vous réussirez peut-être à changer le modèle économique et à exploiter une multitude de canaux, plutôt qu'un seul, pour la diffusion des émissions¹¹⁶.

On qualifie donc ce modèle de « modèle de l'éditeur », en raison de l'analogie avec un éditeur de livres. Le fonds public finance la production de contenus canadiens qui peuvent alors être diffusés par le radiodiffuseur public, ou dont les droits de diffusion peuvent être vendus à des radiodiffuseurs privés.

Recommandation 17

Le comité recommande qu'une part du financement de CBC/Radio-Canada soit réallouée à un « superfonds » externe afin d'aider le financement de la création de contenus canadiens, tels que des documentaires sur l'histoire et la nature du Canada, des comédies et des drames de grande qualité, en vue de leur diffusion sur CBC/Radio-Canada.

Chapitre 8

PROGRAMMATION

La programmation est l'essence même de la radiodiffusion. Dans l'univers fragmenté de la radiodiffusion que nous connaissons aujourd'hui, un radiodiffuseur se définit essentiellement par le caractère distinct des programmes qu'il offre.

De façon générale, le terme « programmation » désigne la création et la gestion d'un horaire de radiodiffusion, à savoir qu'il s'agit de décider quels programmes diffuser et quand les diffuser. Tout au long de son étude, le comité a entendu de nombreux témoins s'exprimer sur la programmation, et fréquemment formuler des suggestions sur ce que la Société devrait ou ne devrait pas diffuser.

La disparition du hockey de la LNH sur le réseau anglais a fait que de nombreux témoins ont abordé, outre le rôle du radiodiffuseur public et ce qu'il pourrait diffuser, ce que la CBC devrait faire pour combler le trou de 368 heures qu'elle a laissé dans sa programmation¹¹⁷.

Par ailleurs, on ne saurait parler de programmation sans aborder la question des indicateurs d'écoute (à savoir des « cotes d'écoute ») et de leur rôle dans la gestion du rendement. À ce sujet, alors que l'on discutait du rôle des cotes d'écoute, le président-directeur général de CBC/Radio-Canada a reconnu que la Société « ne peut pas être un radiodiffuseur public sans public¹¹⁸ ».

Cotes d'écoute

Pour un radiodiffuseur commercial, les cotes d'écoute¹¹⁹ sont la mesure de son succès. Des cotes d'écoute basses, par rapport à celles des concurrents, peuvent conduire à une restructuration totale de la façon dont fonctionne un radiodiffuseur, tant de la nature de ses programmes que de la taille et de la composition de son personnel. Des cotes d'écoute basses peuvent aussi entraîner une chute des revenus publicitaires qui, si elle n'est pas inversée, peut mener à la faillite.

Les propriétaires de radiodiffuseurs privés ont tout intérêt à ce que ces derniers essayent d'obtenir les cotes d'écoute les plus hautes possible. Et ces propriétaires disposent ainsi d'une mesure quantitative du succès de leurs radiodiffuseurs.

Le rôle des cotes d'écoute est moins clair dans le cas d'un radiodiffuseur public. CBC/Radio-Canada diffuse des publicités, dont les revenus représentent de 20 à 25 % de son revenu total, mais il semble exister des contraintes quant à la façon dont elle peut chercher à obtenir les plus hautes cotes d'écoute possible. Comme l'a expliqué le vice-président exécutif à la distribution cinématographique d'Entertainment One :

[...] Il est inutile de diffuser une émission si personne ne la regarde. Cela n'a aucun sens. Cela signifierait que nous n'avons pas une bonne programmation, et il faudrait corriger le tir [...] Je pense que les cotes d'écoute constituent l'un des éléments importants dont il

faut tenir compte pour déterminer si cela fonctionne ou non, mais à mon avis, en tant que contribuables, nous ne devrions pas nécessairement utiliser les fonds publics pour financer les choses qui nous permettraient d'obtenir des cotes d'écoute exceptionnelles¹²⁰.

Il a également rappelé d'autres aspects du mandat de CBC/Radio-Canada, tels que le volet culturel et la nécessité d'offrir des services aux Canadiens qui ne bénéficient pas d'un quelconque service de la part des radiodiffuseurs privés. Cette analyse a été développée par Peter S. Grant, juriste des médias :

La question est de savoir si les radiodiffuseurs publics doivent se préoccuper de la cote d'écoute ou d'autre chose. C'est une situation très délicate. Il est évident que, en deçà d'une certaine cote d'écoute, il est inutile de garder une émission à l'horaire.

[...]

Je peux comprendre que la SRC souhaite obtenir de meilleures cotes d'écoute à tous égards, mais, si le radiodiffuseur veut aussi concrétiser les objectifs de la loi — qui lui enjoint de fournir certains types d'émissions intéressant peu de Canadiens, mais que quelques-uns désirent désespérément et n'obtiendront pas des chaînes privées, je mesure son dilemme¹²¹.

Les cotes d'écoute ne constituent donc pas, pour CBC/Radio-Canada, un enjeu aussi vital que pour les radiodiffuseurs privés.

L'analyse de cotes d'écoute peut se révéler difficile. Comme l'a expliqué un associé de Nordicity, société internationale d'experts-conseils dans le domaine des médias : « Les analyses et les recherches portant sur les auditoires sont un domaine bien précis. Il faut beaucoup de connaissances et d'expérience pour s'y retrouver dans ces diverses mesures¹²² ». Les cotes d'écoute varient grandement selon la période visée (une semaine, une année civile ou un exercice financier donné), la démographie du groupe visée (toute personne de 2 ans et plus, les aînés ou les jeunes), le marché étudié (une moyenne de l'ensemble des marchés télévisuels ou bien un marché télévisuel ciblé, comme celui d'Edmonton par exemple). Diverses cotes d'écoute relatives à CBC/Radio-Canada ont été citées par des témoins au comité.

Les tableaux suivants sont tirés du plus récent *Rapport de surveillance des communications* du CRTC. Les données visent, dans l'ensemble du Canada, toute personne de 2 ans et plus, durant l'exercice financier se terminant le 31 août et pour la journée entière. Le tableau 5 correspond au marché de langue anglaise, qui est celui de la CBC, tandis que le tableau 6 correspond au marché de la langue française, qui est celui de Radio-Canada.

Tableau 5 : Parts d'écoute des services canadiens de télévision traditionnelle par groupe de propriété dans le marché de langue anglaise (%)

	2010-2011	2011-2012	2012-2013
CBC/Radio-Canada	7,4	6,4	5,6
BCE	16,2	16,7	15,4
Shaw	8,5	8,8	8,5
Corus	0,3	0,2	0,3
Rogers	4,8	4,7	4,6

Source : CRTC, *Rapport de surveillance des communications*, octobre 2014.

Tableau 6 : Parts d'écoute des services canadiens de télévision traditionnelle par groupe de propriété dans le marché de langue française (%)

	2010-2011	2011-2012	2012-2013
CBC/Radio-Canada	13,3	12,3	13,0
Québecor	25,2	24,0	24,4
BCE	1,2	1,0	0,9
Remstar	7,7	8,6	8,6

Source : CRTC, *Rapport de surveillance des communications*, octobre 2014.

La CBC, avec une part d'écoute de 5,6 %, est à la traîne des stations de télévision traditionnelle de BCE et Shaw, tout comme Radio-Canada, avec une part d'écoute de 13 %, est à la traîne de Québecor. Le président-directeur général de CBC/Radio-Canada a, quant à lui, cité les chiffres aux heures de grande écoute qui placent la CBC, avec une part d'écoute nationale de 8,2 %, en deuxième place derrière CTV (12,3 %) et Radio-Canada, avec une part d'écoute nationale de 18,5 %, en deuxième place, mais juste derrière Québecor (22,8 %) ¹²³.

Hubert Lacroix a souligné que les cotes d'écoute des radiodiffuseurs étaient à la baisse en raison de la fragmentation du marché. Il a également suggéré qu'une autre mesure, la portée, à savoir la proportion de téléspectateurs potentiels atteints au moins une fois par mois, est plus adaptée à évaluer l'importance d'un radiodiffuseur public :

Est-ce que les cotes d'écoute sont importantes? Bien sûr qu'elles le sont. On ne peut pas être un radiodiffuseur public sans public. Les cotes d'écoute sont également importantes du fait que les revenus publicitaires représentent entre 20 et 25 p. 100 de notre budget. Oui, dans notre modèle de financement, les revenus publicitaires sont essentiels aux services que nous offrons aux Canadiens.

Mais notre mandat ne se résume pas à récolter des cotes d'écoute. Nous devons être pertinents pour les citoyens. C'est pourquoi la portée — c'est-à-dire le nombre de personnes qui utilisent mensuellement un de nos services — est aussi importante que les cotes d'écoute. Sachez que la portée de CBC/Radio-Canada est de 87 p. 100 : 87 p. 100 des Canadiens regardent ou écoutent leur radiodiffuseur public chaque mois ¹²⁴.

Barry Kiefl a examiné les cotes d'écoute des services de radio et de télévision de CBC/Radio-Canada :

Quand on regarde les quatre services principaux de la SRC, la télévision française connaît toujours un bon succès, comme vous le savez sûrement; et la radio française a accru son auditoire au cours de la dernière décennie. La radio anglaise — pas la Radio 2, mais la Radio 1 — a aussi accru son auditoire. Le service qui connaît des difficultés, c'est la télévision anglaise¹²⁵ [...]

Mais il est pessimiste quant au service de télévision anglaise de CBC/Radio-Canada et a expliqué pourquoi :

[...] la part du temps d'antenne total est d'environ 5 p. 100, une petite partie de ce qu'elle a déjà été. Le Canadien moyen regarde CBC TV en moyenne seulement 70 heures par année, la moitié d'entre elles étant consacrées au hockey et aux émissions produites à l'étranger¹²⁶.

Programmation de CBC/Radio-Canada

Durant l'étude, plusieurs témoins ont souligné le rôle de la CBC qui consiste à offrir des contenus de créneau et des contenus canadiens qui ne sont disponibles nulle part ailleurs. Et il est vrai que la Société recueille de bonnes cotes d'écoute lorsqu'elle diffuse de tels programmes. Ainsi, Scott Hutton, directeur exécutif, Radiodiffusion, Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes, a rappelé que des émissions de la CBC telles que *Murdoch Mysteries*, *Dragon's Den* et *Rick Mercer Report* figurent toutes parmi les 30 meilleures cotes d'écoute¹²⁷. Barry Kiefl, président, Canadian Media Research Inc., a suggéré que la CBC pourrait également faire l'acquisition de programmes étrangers de grande qualité afin de les diffuser :

Par ailleurs, en ce qui concerne les séries dramatiques de qualité, une bonne partie des séries de haute qualité que l'on voit à PBS sont des émissions britanniques [...] Lors d'une réorganisation, la [CBC] pourrait se pencher sur certaines de ces productions britanniques de haute qualité¹²⁸.

Qui plus est, l'idée de diffuser des contenus de créneau ne se limite pas seulement à la programmation de divertissement. Ainsi Richard Rapkowski, conseiller juridique, Association canadienne des distributeurs et exportateurs de films, a-t-il affirmé que, si le radiodiffuseur public a le rôle d'informer les Canadiens, il doit le faire « en mettant l'accent sur un créneau mal desservi que les diffuseurs privés ne veulent pas exploiter¹²⁹ ».

De même, Michael Hennessy, président-directeur général, Association canadienne de la production médiatique, a fait remarquer que le vide laissé par la perte du hockey de la LNH pourrait être comblé par une telle programmation de créneau :

[...] combler les créneaux que le secteur commercial néglige, nous avons de la place pour les émissions pour enfants, pour les films et pour les documentaires. On pourrait revenir à l'époque où on présentait deux longs métrages canadiens le samedi soir¹³⁰.

Cependant, John A. Young, avocat et ancien membre du conseil d'administration de CBC/Radio-Canada, a mis le comité en garde contre les défis que peut présenter le fait de trop miser sur les créneaux si l'on souhaite par ailleurs accroître ses parts de marché¹³¹. Tout bien considéré, le comité juge que les programmes de grande qualité, qui sont actuellement insuffisants, sont importants pour les Canadiens.

Par conséquent :

Recommandation 18

Le comité recommande que CBC/Radio-Canada se concentre sur la diffusion de programmes de grande qualité peu susceptibles d'être offerts par les radiodiffuseurs commerciaux.

Barry Kiefl a fait remarquer qu'on diffuse très peu de dramatiques canadiennes en anglais, surtout aux heures de grande écoute. Mark Slone, vice-président exécutif, Distribution cinématographique, Entertainment One, a souligné le manque de contenu autochtone et a cité cet état de fait à titre d'exemple d'une situation où les cotes d'écoute, comme mesure du succès, doivent être contrebalancées par le désir d'offrir un certain type de programmation. À ce sujet, il a ajouté :

Je suis convaincu que si nous sommes prudents et que nous créons un produit adapté à des publics mal desservis, nous pourrions obtenir beaucoup de succès¹³².

Richard Rapkowski est d'avis que CBC-Radio-Canada :

[s]i elle se démarque comme étant le principal diffuseur des films canadiens et se distingue des diffuseurs privés, la société CBC/Radio-Canada pourra mieux remplir son mandat en présentant diverses histoires aux Canadiens et aux communautés régionales mal desservies, ce que le secteur privé, qui met uniquement [l'accent] sur le marché, n'offre peut-être pas¹³³.

Recommandation 19

Le comité recommande que CBC/Radio-Canada investisse et offre des services dans les domaines où les besoins du public canadien ne sont pas satisfaits par le secteur privé. En sa qualité de diffuseur public, CBC/Radio Canada doit utiliser ses ressources pour compléter l'offre qui est déjà proposée aux Canadiens par d'autres sources.

Les tableaux suivants comparent les dépenses de programmation, pour différents genres de programmes, des services de télévision traditionnelle de CBC/Radio-Canada et des radiodiffuseurs privés. CBC/Radio-Canada alloue 97,4 % du total de ses dépenses de programmation au contenu canadien, alors que les radiodiffuseurs privés ne lui accordent que 46,3 % du total de leurs dépenses de programmation. Cette différence s'explique en grande

partie par les dépenses allouées aux dramatiques. CBC/Radio-Canada alloue 89,3 % du total de ses dépenses aux dramatiques de contenu canadien, tandis que les radiodiffuseurs privés allouent 89,0 % du total de leurs dépenses à des dramatiques de contenu non canadien, le plus souvent des émissions télévisées américaines populaires.

Tableau 7 : Dépenses de programmation, télévision traditionnelle, 2014
(en milliers de dollars)

	CBC/Radio-Canada			Radiodiffuseurs privés		
	Canadien	Non canadien	Total	Canadien	Non canadien	Total
Information : nouvelles	207 331	0	207 331	361 050	594	361 644
Information : documentaires	22 337	166	22 503	6 262	603	6 865
Information : autres	62 792	13	62 806	29 339	10 975	40 314
Sports	258 029	0	258 029	1 123	19 953	21 076
Dramatiques	123 944	14 914	138 857	60 423	489 701	550 125
Longs métrages	12 951	5 833	18 785	5 336	26 565	31 901
Musique/ variétés	27 278	0	27 278	22 317	28 736	51 053
Jeux-Questionnaire	9 300	0	9 300	19 042	8 360	27 402
Intérêt général	49 545	45	49 590	84 669	72 813	157 482
Émissions de télé-réalité	7 537	0	7 537	25 533	42 564	68 097
Émissions de remise des prix	7 725	0	7 725	3 695	16 152	19 847
Infopublicités	1 011	58	1 069	516	2	518
Total des dépenses de programmation	789 782	21 029	810 811	619 305	717 018	1 336 323
Dépenses de production			87 121			61 003
Total des dépenses de programmation et de production			897 932			1 397 326

Source : CRTC, [Relevés financiers, Télévision traditionnelle, 2010-2014](#). Les écarts pouvant être observés dans les totaux sont dus au fait que les chiffres ont été arrondis.

Le tableau 7 permet de constater que CBC/Radio-Canada répartit ses dépenses de programmation entre plusieurs genres d'émissions de télévision traditionnelle.

De nombreux témoignages ont porté sur l'investissement dans le contenu canadien et sur la façon dont CBC/Radio-Canada devrait gérer ses ressources. Hubert Lacroix, le président-directeur général de CBC/Radio-Canada a déclaré que, en 2013, « l'investissement combiné de CBC/Radio-Canada dans la programmation canadienne a totalisé 732 millions de dollars, pendant que les dépenses combinées de tous les radiodiffuseurs privés pour la programmation canadienne totalisaient 614 millions¹³⁴ ». Cependant, certains témoins, dont Ferne Downey, ACTRA, a rappelé que la Société devait faire preuve de stratégie et de jugement dans la gestion de ses ressources :

Je suis consciente que ce n'est pas notre travail de dire à la société où elle doit réduire ses coûts de gestion, mais si nous demandons un financement stable et à long terme pour notre radiodiffuseur public, nous devons savoir que cet argent sera dépensé pour la création et la production du contenu de grande qualité que les Canadiens recherchent¹³⁵.

Ce principe a également été invoqué par Marie-Linda Lord, ancienne journaliste de Radio-Canada actuellement à l'Université de Moncton, qui a recommandé que CBC/Radio-Canada

« revoi[e] de fond en comble la programmation. Il serait certainement possible, avec les moyens actuels, d’avoir une programmation beaucoup plus canadienne qui ne coûterait pas nécessairement plus cher¹³⁶ ».

Dégager ainsi de précieuses ressources permettrait au radiodiffuseur public de se concentrer sur la diffusion et la production de contenus différents qui combleraient les lacunes laissées par les radiodiffuseurs privés. Il pourrait, par exemple, produire plus de dramatiques et de documentaires biographiques/historiques canadiens, des programmes d’affaires publiques et diffuser des sports amateurs et des spectacles d’artistes canadiens, à savoir, en résumé, être à même de faire connaître aux Canadiens ce que le Canada a de mieux à offrir. Cela permettrait au radiodiffuseur public d’offrir une programmation plus axée sur la collectivité, qui pourrait comprendre une couverture meilleure et plus importante des affaires municipales et locales, et d’offrir un traitement plus approfondi des enjeux clés. Une programmation axée sur la collectivité pourrait également inclure, par exemple, la populaire émission « Génies en herbe ». De tels programmes font la promotion de l’éducation et incitent les jeunes à aspirer à l’excellence.

Recommandation 20

Le comité recommande que CBC/Radio-Canada repense la façon dont les ressources sont réparties, au sein de la Société, au regard des montants et de la part des dépenses totales alloués aux différents genres de programmes.

Tout au long de l’étude, de nombreux témoins se sont déclarés favorables à l’idée que CBC/Radio-Canada soit principalement un diffuseur de contenus culturels canadiens, et notamment de spectacles culturels en direct.

Perry Rosemond, producteur, réalisateur et scénariste, The Rosemond Company, a affirmé que, produits avec la qualité requise, des spectacles culturels, tels que des concerts ou des pièces de théâtre en direct, pourraient trouver leur place dans la programmation de CBC/Radio-Canada. Il a cité en exemple le fait que, à l’heure actuelle, plus de 1 400 cinémas, en Amérique du Nord, proposent ce genre de spectacles. M. Rosemond a mentionné DigitalTheatre.Com, une société britannique qu’il qualifie de « Netflix des présentations sur scène, [des] concerts et [des] événements [...] à la carte et sur demande », et a expliqué comment bientôt CBC/Radio-Canada sera en mesure d’utiliser une telle plateforme pour offrir des spectacles culturels au monde entier¹³⁷.

Claire Samson, présidente-directrice générale, Association québécoise de la production médiatique, est d’avis qu’il existe un auditoire pour la diffusion de spectacles, qui est peut-être moindre que pour les dramatiques ou les émissions de variétés, mais qui existe vraiment, et que, si l’on voit moins de spectacles à la télévision qu’avant, ce n’est pas dû à leur manque de popularité, mais à leurs coûts de production élevés¹³⁸. Cependant, ces coûts plus élevés pourraient être considérés comme un investissement dans la promotion de la culture canadienne

qui, elle-même, est une forme de promotion des artistes canadiens. Ainsi Isabelle Montpetit, présidente, Syndicat des communications de Radio-Canada, cite-t-elle en exemple le Quatuor Alcan, de renommée internationale, et le rôle précieux qu'a joué dans cette dernière Radio-Canada en diffusant leurs concerts¹³⁹.

Recommandation 21

Le comité recommande que CBC/Radio-Canada cesse toute production interne de programmes ne traitant pas des nouvelles et de l'actualité, et mette plutôt l'accent sur la diffusion de spectacles d'artistes canadiens et de manifestations culturelles canadiennes, tels que le Ballet royal de Winnipeg, l'Orchestre symphonique de Toronto, le Tattoo royal international de la Nouvelle-Écosse, l'Opéra d'Edmonton et l'Orchestre symphonique de Montréal.

Hors même de perte du hockey de la LNH, la couverture des sports par le radiodiffuseur public, bien que n'étant pas incluse dans l'étude du comité, a souvent été mentionnée. Lorsque CBC/Radio-Canada a commencé à diffuser des programmes télévisés, les Canadiens n'avaient pas d'autres choix que le radiodiffuseur public pour regarder du sport à la télévision. Aujourd'hui, cependant, dans un monde de médias multicanaux convergents, des entreprises de distribution de radiodiffusion privées telles que Bell et Rogers leur offrent des chaînes de sports dans leurs forfaits de base, sans compter d'autres chaînes spécialisées de sports dans leurs forfaits à supplément, alors même que les radiodiffuseurs privés diffusent également tout un éventail de sports. Cette idée est défendue par Michel Nadeau, directeur général, Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques, qui affirme : « Les amateurs de sports vont à RDS, à TVA Sports¹⁴⁰ ».

De plus, Barry Kiefl affirme que le contrat que Rogers a signé avec la LNH n'est pas un contrat de télévision, mais un contrat de télécommunications, puisque Rogers espère tirer parti de ces droits de la LNH pour augmenter le nombre d'abonnements à ses chaînes spécialisées et à ses services Internet. C'est ainsi qu'a été abordé, dans le cadre de cette étude de CBC/Radio-Canada dans un milieu des médias en évolution, son rôle dans la diffusion des sports.

Certains témoins, tels que Perry Rosemond et Richard Stursberg, ont affirmé que la CBC ne devrait pas être présente sur le marché des sports. Comme l'a expliqué M. Stursberg :

À mon avis, la SRC n'a rien à faire dans les émissions sportives. Il y en a d'autres qui le font. C'est vrai qu'elle a fait un excellent travail pour les Jeux olympiques, mais d'autres sauront le faire tout aussi bien¹⁴¹ [...]

La hausse vertigineuse du coût des droits de diffusion de certains sports (essentiellement professionnels), tels que ceux des « quatre grandes ligues » nord-américaines (à savoir la LNH, la NFL, la NBA et la Ligue de baseball majeure), est citée comme l'un des facteurs décisifs lorsqu'il s'agit d'inclure ou non des sports dans la programmation d'un radiodiffuseur. Ainsi

Keith Pelley, Rogers Media Inc., a souligné qu'« [i]l ne fait aucun doute que les droits liés aux sports ont explosé », ajoutant :

La hausse importante des droits pour les sports — je ne veux pas rater l'occasion d'insister sur l'importance de la chose — a fait en sorte qu'il est très difficile pour CBC ou pour tout autre radiodiffuseur qui n'envisage que les entrées et les sorties d'argent d'assurer sa viabilité, à moins d'avoir de bons partenaires. C'est ce qui s'est passé dans le cas de la LNH¹⁴².

D'autres, tels que Marc-Philippe Laurin, Guilde canadienne des médias, ont cité Bob Elliott, du Groupe Le Sport est important, et établi une distinction entre diffuser tous les sports et diffuser les sports amateurs, affirmant que, si CBC/Radio-Canada abandonne la couverture des sports amateurs, « l'incidence financière sur la communauté sportive du Canada sera importante. Il est prouvé que la couverture télévisée des événements sportifs amateurs a un effet d'entraînement sur la participation future et le succès des athlètes canadiens¹⁴³ ».

La recommandation du comité, à savoir de diffuser les sports universitaires masculins et féminins, est motivée par le fait que de telles compétitions sont rarement diffusées par les radiodiffuseurs publics ou privés. De nombreux témoins ont souligné que de tels sports constituent des contenus canadiens qui s'inscrivent donc parfaitement dans le mandat de CBC/Radio-Canada.

Recommandation 22

Le comité recommande que CBC/Radio-Canada diffuse plus de sports amateurs tels que les sports universitaires masculins et féminins, les sports des ligues mineures, etc. canadiens.

En guise de conclusion, CBC/Radio-Canada n'est que l'une des composantes du système canadien de radiodiffusion et sa stratégie de programmation devrait prendre ce fait en compte. En sa qualité de radiodiffuseur public financé par tous les Canadiens, elle devrait utiliser ses ressources pour compléter l'offre qui est déjà proposée aux Canadiens par d'autres sources.

Chapitre 9

CONCLUSION

Comment CBC/Radio-Canada va-t-elle relever les défis que présente pour elle un environnement canadien de la radiodiffusion et des communications en pleine évolution?

Cette évolution s'est bien sûr traduite, pour les consommateurs, par un plus grand choix, notamment de contenus vidéo, tant en matière d'information que de divertissement. Les téléspectateurs peuvent désormais choisir parmi plus de 750 chaînes, auxquelles s'ajoute un nombre croissant de services de diffusion en continu tels que Netflix, Shomi, CraveTV et Club Illico. Cette évolution du milieu a également offert aux sociétés du secteur privé la possibilité de proposer au public des services qui étaient traditionnellement assurés par le radiodiffuseur public national.

Cette augmentation du choix offert aux consommateurs a entraîné une importante fragmentation du paysage télévisuel canadien qui s'est traduite, pour CBC/Radio-Canada, par une baisse de ses cotes d'écoute, notamment de celles de sa télévision anglaise.

La façon dont CBC/Radio-Canada composera avec l'évolution que va continuer de connaître son milieu dépendra avant tout de la façon dont la Société s'adapte dès aujourd'hui à cette évolution. Les audiences que le comité a tenues, de même que les voyages d'étude qu'il a entrepris, ont principalement porté sur l'évaluation du rendement de CBC/Radio-Canada au regard de quatre grands enjeux, à savoir son mandat, sa gouvernance, son financement et sa programmation.

Le comité a formulé 22 recommandations, présentées dans les chapitres 5 à 8, qui s'articulent autour de ces quatre grands enjeux. Ces recommandations portent notamment sur la nécessité de moderniser le mandat de CBC/Radio-Canada et sur celle de créer un créneau de contenus canadiens. Il est important de souligner que la moitié des recommandations formulées porte sur divers aspects de la gouvernance de la Société. Il est incontestable que CBC/Radio-Canada devra, dès aujourd'hui comme à l'avenir, procéder à des changements afin de fonctionner plus efficacement.

<p>Communic@tions Management Inc. Ken Goldstein, président, Défis devant lesquels se trouve la Société Radio-Canada</p>	10 mars 2015
<p>Fédération culturelle canadienne-française Carol Ann Pilon, directrice générale adjointe Martin Théberge, président</p>	25 février 2015
<p>Radio-Canada, j'y tiens! Ellen Chassé, membre Clive Doucet, coprésident Jacques Gédéon, membre Louise Poirier, coprésidente</p>	18 février 2015
<p>Société Radio-Canada Heather Conway, vice-présidente principale, Services anglais Hubert T. Lacroix, président-directeur général Louis Lalonde, vice-président principal des Services français</p>	17 février 2015
<p>Association canadienne des distributeurs et exportateurs de films Richard Rapkowski, conseiller juridique</p>	4 février 2015
<p>Nordicity Dustin Chodorowicz, associé Stephen Hignell, gestionnaire</p>	3 février 2015
<p>Université de Montréal Alain Saulnier, professeur invité, Département de communication, Faculté des arts et des sciences</p>	28 janvier 2015
<p>Entertainment One Mark Slone, vice-président exécutif, Distribution cinématographique Vanessa Steinmetz, vice-présidente, Financement de la production</p>	27 janvier 2015
<p>Société Radio-Canada Rémi Racine, président du conseil d'administration</p>	10 décembre 2014
<p>Fédération des communautés francophones et acadienne du Canada Suzanne Bossé, directrice générale Serge Quinty, directeur des communications</p>	3 décembre 2014
<p>Ville de Grand Falls-Windsor Rodney Mercer, conseiller municipal</p>	2 décembre 2014
<p>Townshippers' Association Gerald Cutting, président Rachel Hunting, directrice exécutive</p>	6 novembre 2014
<p>Quebec Community Groups Network Walter Duszara, secrétaire Stephen Thompson, directeur, Politique stratégique, recherche et affaires publiques</p>	
<p>Confédération des syndicats nationaux François Enault, adjoint au comité exécutif Jacques Létourneau, président</p>	

Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques Michel Nadeau, directeur général	
English Language Arts Network Guy Rodgers, directeur général	
Fédération nationale des communications Pascale St-Onge, secrétaire générale	
TV5 Québec Canada Benoit Beaudoin, directeur, Nouveaux médias Suzanne Gouin, présidente et directrice générale	5 novembre 2014
Syndicat des employé(e)s de bureau et professionnel(le)s de Radio-Canada Isabelle Doyon, présidente	
Galafilm Inc. Arnie Gelbart, président-directeur général et producteur	
Syndicat des technicien(ne)s et artisan(e)s du réseau français de Radio-Canada Michel Labrie, vice-président national	
À titre personnel Jean-François Lépine	
Syndicat des communications de Radio Canada Isabelle Montpetit, présidente	
Syndicat canadien de la fonction publique Nathalie Blais, conseillère à la recherche	
Tous Amis de Radio-Canada Pierre Maisonneuve, porte-parole	
À titre personnel Marc Raboy, titulaire de la chaire Beaverbrook en éthique, médias et communications, Université McGill	
Stingray Digital Group Éric Albert, vice-président exécutif	4 novembre 2014
Téléfilm Canada Carolle Brabant, directrice générale Dave Forget, directeur des relations d'affaires et certification, Patrimoine canadien Jean-Claude Mahé, directeur, Affaires publiques et gouvernementales, Patrimoine canadien	29 octobre 2014
Office national du film du Canada Claude Joli-Coeur, commissaire du gouvernement à la cinématographie et président de l'Office national du film du Canada, Bureau du Commissaire Deborah Drisdell, directrice générale, Accessibilité et entreprises numériques	
Société Radio-Canada Jennifer McGuire, directrice générale et rédactrice en chef, CBC News Michel Cormier, directeur général de l'information, Services français	28 octobre 2014
University of Toronto Community Radio Inc. Ken Stowar, directeur de station	
HonestReporting Canada Mike Fegelman, directeur exécutif	

McCarthy Tétrault Peter S. Grant, avocat		
TekSavvy Solutions Inc. Bram Abramson, agent législatif et réglementaire en chef	27 octobre 2014	
Fair Pensions For All Gene Dziadyk, conseiller technique		
À titre personnel John P. Roman		
Microsoft Canada John Weigelt, directeur technique		
À titre personnel Kady MacDonald Denton		
Rogers Media inc. Keith Pelley, président, Segment Média Susan Wheeler, vice-présidente, Affaires réglementaires-Média		
The Rosemond Company Perry Rosemond, producteur, réalisateur, scénariste		
Fair Pensions For All William Tufts, directeur exécutif		
Syndicat canadien de la fonction publique Natalie Blais, conseillère à la recherche		23 octobre 2014
Syndicat des technicien(ne)s et artisan(e)s du réseau français de Radio-Canada Adrien Caissie, président local - Moncton, SCFP section 5757 Isabelle Doyon, présidente, SCFP section 675		
Confédération des syndicats nationaux François Énault, adjoint au comité exécutif Jean Lortie, secrétaire général		
Voice of English-speaking Québec Jean-Sébastien Gignac, directeur général		
Corporation de développement de la communauté d'expression anglaise de Mégantic Ann Marie Laughrea Powell, présidente		
AVATAR Mériol Lehmann, directeur général		
Productions Claude Thibodeau inc. Claude Thibodeau, président		
Cabinet d'avocats Boyne Clarke, SARL John A. Young, c.r., avocat	21 octobre 2014	
Arcadia Productions John Wesley Chisholm, directeur artistique		
Société de l'Acadie du Nouveau-Brunswick Bruno Godin, directeur général		

Radio CJRI Ross Ingram, propriétaire et directeur	
Tell Tale Productions Inc. Edward Peill, président	
Fédération des Francophones de Terre-Neuve et du Labrador Cyrilda Poirier, présidente	
Société Radio-Canada Richard Simoens, directeur des Services français - Acadie Denise Wilson, directrice principale - Canada atlantique	
Fédération acadienne de la Nouvelle-Écosse Marie-Claude Rioux, directrice générale	
À titre personnel Kelly Toughill, directrice et professeure agrégée, École de journalisme, Université King's College	
Guilde canadienne des médias Marc-Philippe Laurin, président, Sous-section Radio-Canada Carmel Smyth, présidente nationale Jeanne d'Arc Umurungi, directrice des communications	8 octobre 2014
À titre personnel Marie-Linda Lord, chercheure et vice-rectrice aux affaires étudiantes et internationales, Université de Moncton	7 octobre 2014
Bureau de l'ombudsman de CBC Esther Enkin, ombudsman	30 septembre 2014
Bureau de l'ombudsman de Radio-Canada Pierre Tourangeau, ombudsman	
Fonds des médias du Canada Stéphane Cardin, vice-président, affaires publiques et relations avec l'industrie Sandra Collins, vice-présidente des opérations et directrice financière	24 septembre 2014
À titre personnel Tony Manera	11 juin 2014
Association canadienne des annonceurs Janet Callaghan, directrice exécutive, Canadian Media Directors' Council Anne Myers, présidente, Starcom Mediavest Group; membre du conseil, Canadian Media Directors' Council Robert Reaume, vice-président, Politiques et recherche	9 avril 2014
ACTRA Ferne Downey, présidente nationale Marit Stiles, directrice des politiques et des communications	8 avril 2014
Canadian Media Research Inc. (CMRI) Barry Kiefl, président	2 avril 2014
À titre personnel Richard Stursberg	1 avril 2014

Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes Peter Foster, directeur général, Politiques et demandes relatives à la télévision Scott Hutton, directeur exécutif, radiodiffusion	5 mars 2014
Association québécoise de la production médiatique (AQPM) Brigitte Doucet, directrice générale adjointe Claire Samson, présidente-directrice générale	4 mars 2014
Société Radio-Canada Mark Allen, directeur, Recherche et analyse Hubert T. Lacroix, président-directeur général	26 février 2014
Centre d'études sur les médias Daniel Giroux, secrétaire général Florian Sauvageau, président	12 février 2014
À titre personnel L'honorable Konrad von Finckenstein	11 février 2014
Les Amis de la radiodiffusion canadienne Ian Morrison, porte-parole	4 février 2014
Association canadienne de la production médiatique Marla Boltman, avocate-conseil Brian Goodman, directeur, Politiques et relations gouvernementales Michael Hennessey, président-directeur général Marc Séguin, vice-président directeur, Politiques Jay Thomson, vice-président, Politique de radiodiffusion et affaires réglementaires	29 janvier 2014

Nota : Pour consulter les mémoires soumis au comité, rendez-vous au www.senate-senat.ca/trcm.asp.

¹ Dans le présent rapport, « CBC/Radio-Canada », « la Société » et « radiodiffuseur public national » sont utilisés de façon indistincte pour désigner la Canadian Broadcasting Corporation/Société Radio-Canada, tandis que « CBC » y est utilisé pour désigner les services anglais, et Radio-Canada pour y désigner les services français de la Société. Certains témoins utilisent cependant, à l'occasion, « CBC » ou « Radio-Canada » pour désigner la Société dans son ensemble.

² Radio-Canada, *Communiqué de presse*, « [La Soirée du hockey disparaît](#) », 2 juin 2004.

³ Daphne Lavers, « [The History of Cable Television in Canada](#) », Fondation canadienne des communications, septembre 2011, [TRADUCTION].

⁴ Sénat, Délibérations du Comité sénatorial permanent des transports et des communications, *Témoignages*, 2^e session, 41^e législature, 26 février 2014 (Hubert T. Lacroix, président-directeur général, Société Radio-Canada).

⁵ Daphne Lavers (2011) [TRADUCTION].

⁶ Commission royale d'enquête sur l'avancement des arts, lettres et sciences au Canada. Rapport. Ottawa : Imprimeur du roi, 1929, souvent appelé Rapport Aird, car le président en était Sir John Aird. Ci-après : Rapport Aird (1929).

⁷ *Ibid.*, Recommandation (f).

⁸ *Ibid.*

⁹ Vipond, Mary, « [The Beginnings of Public Broadcasting in Canada: The CRBC, 1932-1936](#) », *Canadian Journal of Communication*, vol. 19, n^o 2, février 1994, [TRADUCTION].

¹⁰ John Hylton, « [The History of Canadian Broadcast Regulation](#) », Fondation canadienne des communications, juillet 2007 (mis à jour en mars 2014),

¹¹ Fondation canadienne des communications, « [The Birth and Death of The Canadian Radio Broadcasting Commission \(1932-1936\)](#) », s.d.[TRADUCTION].

¹² En 1968, la *Loi sur la radiodiffusion* a remplacé le BGR par un nouvel organisme de réglementation, le Conseil de la radio-télévision canadienne (CRTC). En 1976, les initiales ont été conservées, mais l'organisme a été rebaptisé Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes et s'est également vu confier la réglementation des télécommunications.

¹³ CBC/Radio-Canada, *Notre histoire*.

¹⁴ Parce que la majorité des Canadiens vivent à proximité de la frontière avec les États-Unis, nombreux étaient ceux qui pouvaient recevoir les signaux hertziens des stations américaines et CBC/Radio-Canada n'a jamais bénéficié d'un monopole absolu sur la télédiffusion. Ce « problème frontalier » avait été, bien entendu, l'un des arguments en faveur d'un radiodiffuseur public canadien.

¹⁵ Le résumé présenté dans les prochains paragraphes s'appuie sur Ian Anthony, « [The Roots of Canadian Broadcasting](#) », *The Broadcaster*, 1^{er} octobre 2002, Daphne Lavers, « [The History of Cable Television in Canada](#) », Fondation canadienne des communications, septembre 2011 et d'autres textes tirés du site Web de la Fondation canadienne des communications : <http://www.broadcasting-history.ca/index.html>.

¹⁶ Ian Anthony, « [The Roots of Canadian Broadcasting](#) », *The Broadcaster*, 1^{er} octobre 2002, [TRADUCTION].

¹⁷ Ken Auletta, « [Outside the Box: Netflix and the Future of Television](#) », *The New Yorker*, 3 février 2014.

¹⁸ CBC/Radio-Canada, *Infrastructure*. Cette courte présentation des infrastructures de CBC-Radio-Canada, sur son site Web, précise que ses actifs comprennent « un grand nombre de propriétés et une grande quantité d'équipement qui ne répondent plus aux besoins du radiodiffuseur public que nous devons devenir ». Même si elle réduisait ses biens immobiliers de 50 %, CBC/Radio-Canada occuperait toujours une place prépondérante au Canada.

¹⁹ Marion Ménard, *CBC/Radio-Canada : aperçu et enjeux*, Publication n^o 2013-92E, Services d'information et de recherche parlementaires, Bibliothèque du Parlement, Ottawa, 28 octobre 2013, [TRADUCTION]. Le nombre et la nature des services peut évoluer avec le temps : ainsi Radio Canada International, par exemple, a été restructurée en 2012 et ne diffuse désormais plus qu'en ligne.

²⁰ Colin Hoskins, Stuart McFadyen et Adam Finn, « [Refocusing the CBC](#) », *Canadian Journal of Communication*, vol. 26, n^o 1, janvier 2001, [TRADUCTION].

²¹ Hoskins et coll. (2001) [TRADUCTION]. Dans cet article, l'accent est surtout mis sur les services anglais, et plus particulièrement de télévision, de CBC/Radio-Canada.

-
- ²² Royaume-Uni, Chambre des communes, Comité spécial de la culture, des médias et du sport, [Future of the BBC](#), Quatrième rapport de la session 2014-2015, 10 février 2015.
- ²³ Le terme « marchés efficients » est désormais principalement utilisé pour décrire les marchés financiers en mettant l'accent sur la façon dont le prix des valeurs mobilières reflète toute l'information pertinente : l'information est le facteur d'efficacité de tous les types de marchés financiers.
- ²⁴ Royaume-Uni, ministère de la Culture, des Médias et du Sport, *Future Funding of the BBC*, Rapport de la Commission d'examen indépendante (président : Gavyn Davies), annexe 8, « Market Failure in Broadcasting », 28 juillet 1999, http://news.bbc.co.uk/1/hi/english/static/bbc_funding_review/annex8.pdf.
- ²⁵ *Ibid.* L'annexe 8 comprend également une brève analyse des raisons possibles de cette déficience du marché dans le secteur de la radiodiffusion.
- ²⁶ Sénat, Délibérations du Comité sénatorial permanent des transports et des communications, Fascicule n° 2, *Témoignages*, 2^e session, 41^e législature, 29 janvier 2014 (Michael Hennessy, président-directeur général, Association canadienne de la production médiatique [ACPM]).
- ²⁷ Commission royale d'enquête sur l'avancement des arts, lettres et sciences au Canada. Rapport. Ottawa : Imprimeur du roi, 1929, souvent appelé Rapport Aird, car le président en était Sir John Aird. Ci-après : Rapport Aird (1929).
- ²⁸ Rapport Aird (1929), p. 6.
- ²⁹ Sénat, Délibérations du Comité sénatorial permanent des transports et des communications, Fascicule n° 9, *Témoignages*, 2^e session, 41^e législature, 21 octobre 2014 (Ross Ingram, propriétaire et directeur, CJRI Radio).
- ³⁰ Sénat, Délibérations du Comité sénatorial permanent des transports et des communications, Fascicule n° 9, *Témoignages*, 2^e session, 41^e législature, 21 octobre 2014 (John A. Young, c.r., avocat, Cabinet d'avocats Boyne Clarke, SARL).
- ³¹ CBC/Radio-Canada, [Formation des administrateurs : Rémunération, avantages sociaux et régime de retraite](#), 3 mai 2013, L'accent figure dans l'original.
- ³² *Ibid.*
- ³³ Hoskins et coll., (2001), p. 23 [TRADUCTION].
- ³⁴ Sénat, Délibérations du Comité sénatorial permanent des transports et des communications, Fascicule n° 10, *Témoignages*, 2^e session, 41^e législature, 6 novembre 2014 (Michel Nadeau, directeur général, Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques).
- ³⁵ Hoskins et coll., 2001, p. 23 [TRADUCTION].
- ³⁶ Sénat, Délibérations du Comité sénatorial permanent des transports et des communications, Fascicule n° 10, *Témoignages*, 2^e session, 41^e législature, 6 novembre 2014 (Walter Duszara, secrétaire, Quebec Community Groups Network).
- ³⁷ Hoskins et coll. (2001), p. 21.
- ³⁸ Sénat, Délibérations du Comité sénatorial permanent des transports et des communications, Fascicule n° 9, *Témoignages*, 2^e session, 41^e législature, 23 octobre 2014 (Jean Lortie, secrétaire général, Confédération des syndicats nationaux).
- ³⁹ Hoskins et coll. (2001), p. 18 [TRADUCTION].
- ⁴⁰ Sénat, Délibérations du Comité sénatorial permanent des transports et des communications, Fascicule n° 3, *Témoignages*, 2^e session, 41^e législature, 26 février 2014 (Hubert T. Lacroix, président-directeur général, Société Radio-Canada).
- ⁴¹ Fin 2014, quatre radiodiffuseurs privés canadiens avaient lancé des services par contournement pour concurrencer Netflix. Rogers et Shaw ont lancé Shomi en août 2014, Bell a lancé Crave TV en décembre 2014 et Vidéotron a lancé Club Illico en février 2013.
- ⁴² Sénat, Délibérations du Comité sénatorial permanent des transports et des communications, Fascicule n° 10, *Témoignages*, 2^e session, 41^e législature, 6 novembre 2014 (Gerald Cutting, président, Townshippers' Association).
- ⁴³ Sénat, Délibérations du Comité sénatorial permanent des transports et des communications, Fascicule n° 2, *Témoignages*, 2^e session, 41^e législature, 11 février 2014 (Konrad von Finckenstein, à titre personnel).
- ⁴⁴ Sénat, Délibérations du Comité sénatorial permanent des transports et des communications, Fascicule n° 13, *Témoignages*, 2^e session, 41^e législature, 3 février 2015 (Dustin Chodorowicz, associé, Nordicity).
- ⁴⁵ Ce voyage d'étude, qui s'est déroulé du 9 au 12 février 2015, a été l'occasion de 20 rencontres avec des parlementaires et différents représentants officiels.
- ⁴⁶ Royaume-Uni, Chambre des lords, Comité spécial des communications, [The governance and regulation of the BBC](#), deuxième rapport de la session 2010-2012, 29 juin 2011.
-

⁴⁷ Royaume-Uni, Chambre des communes, Comité spécial des médias, de la culture et des sports, [Future of the BBC](#), quatrième rapport de la session 2014-2015, 26 février 2015.

⁴⁸ La BBC offre des services en gallois et en gaélique d'Écosse, mais ces services sont, par comparaison aux services en anglais de la BBC, d'une bien moindre ampleur que les services français de CBC/Radio-Canada par comparaison aux services anglais de cette dernière.

⁴⁹ Depuis les premiers jours de la télévision, les Canadiens vivant à proximité de la frontière américaine ont été en mesure de capter les signaux hertziens des stations américaines.

⁵⁰ Christopher Williams, « [Netflix signs up more than one in 10 British households](#) », *Telegraph*, 11 août 2014.

⁵¹ Royaume-Uni, Chambre des lords, Comité spécial des communications (2011), p. 9 [TRADUCTION].

⁵² Royaume-Uni, Chambre des communes, Comité spécial, des médias de la culture et des sports (2015), p. 93.

⁵³ Les deux mandats auraient pu être identiques si l'éducation n'était, au Canada, une compétence provinciale, et c'est pourquoi le terme « éclairer » figure dans la *Loi sur la radiodiffusion* fédérale.

⁵⁴ Au taux de change mensuel moyen d'une livre sterling en dollars canadiens au mois d'avril 2015 (soit 1,8454 \$/1 £).

⁵⁵ BBC, [Annual Report](#), 2013/14.

⁵⁶ Nordicity, « [Analyse du soutien public accordé à la radiodiffusion publique et aux autres instruments culturels au Canada](#) » (préparée pour CBC/Radio-Canada), octobre 2013.

⁵⁷ On qualifie une redevance ou un impôt de « régressif » lorsque les personnes à faibles revenus doivent consacrer une part plus importante de leurs revenus pour s'en acquitter.

⁵⁸ Sénat, Délibérations du Comité sénatorial permanent des transports et des communications, Fascicule n° 3, *Témoignages*, 2^e session, 41^e législature, 5 mars 2014 (Scott Hutton, directeur exécutif, Radiodiffusion, Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes).

⁵⁹ *Loi sur la radiodiffusion* (L.C. 1991, ch. 11).

⁶⁰ *Ibid.* La partie III (par. 35(1)-71(3)) de la *Loi sur la radiodiffusion* traite également de CBC/Radio-Canada, mais les discussions, lors des audiences, et le présent chapitre renvoient presque toujours aux alinéas 3(1)l) et 3(1)m).

⁶¹ Sénat, Délibérations du Comité sénatorial permanent des transports et des communications, Fascicule n° 13, *Témoignages*, 2^e session, 41^e législature, 18 février 2015 (Louise Poirier, coprésidente, Radio-Canada, j'y tiens!).

⁶² Sénat, Délibérations du Comité sénatorial permanent des transports et des communications, Fascicule n° 12, *Témoignages*, 2^e session, 41^e législature, 10 décembre 2014 (Rémi Racine, président du conseil, Société Radio-Canada).

⁶³ Sénat, Délibérations du Comité sénatorial permanent des transports et des communications, Fascicule n° 3, *Témoignages*, 2^e session, 41^e législature, 26 février 2014 (Hubert T. Lacroix, président-directeur général, Société Radio-Canada).

⁶⁴ Sénat, Délibérations du Comité sénatorial permanent des transports et des communications, Fascicule n° 2, *Témoignages*, 2^e session, 41^e législature, 29 janvier 2014 (Michael Hennessy, président-directeur général, Association canadienne de la production médiatique (ACPM)).

⁶⁵ Rapport Aird (1929).

⁶⁶ Sénat, Délibérations du Comité sénatorial permanent des transports et des communications, Fascicule n° 9, *Témoignages*, 2^e session, 41^e législature, 28 octobre 2014 (Peter S. Grant, avocat, McCarthy Téroult).

⁶⁷ Sénat, Délibérations du Comité sénatorial permanent des transports et des communications, Fascicule n° 14, *Témoignages*, 2^e session, 41^e législature, 10 mars 2015 (Ken Goldstein, président, Communications Management Inc.).

⁶⁸ Sénat, Délibérations du Comité sénatorial permanent des transports et des communications, Fascicule n° 3, *Témoignages*, 2^e session, 41^e législature, 26 février 2014 (Hubert T. Lacroix, président-directeur général, Société Radio-Canada).

⁶⁹ Sénat, Délibérations du Comité sénatorial permanent des transports et des communications, Fascicule n° 13, *Témoignages*, 2^e session, 41^e législature, 28 janvier 2015 (Alain Saulnier, professeur invité, Département de communication, Faculté des arts et des sciences, Université de Montréal).

⁷⁰ Sénat, Délibérations du Comité sénatorial permanent des transports et des communications, Fascicule n° 13, *Témoignages*, 2^e session, 41^e législature, 4 février 2015 (Richard Rapkowski, conseiller juridique, Association canadienne des distributeurs et exportateurs de films).

⁷¹ Sénat, Délibérations du Comité sénatorial permanent des transports et des communications, Fascicule n° 13, *Témoignages*, 2^e session, 41^e législature, 27 janvier 2015 (Mark Slone, vice-président exécutif, Distribution cinématographique, Entertainment One).

-
- ⁷² Sénat, Délibérations du Comité sénatorial permanent des transports et des communications, Fascicule n° 2, *Témoignages*, 2^e session, 41^e législature, 12 février 2014 (Florian Sauvageau, président, Centre d'études sur les médias).
- ⁷³ Sénat, Délibérations du Comité sénatorial permanent des transports et des communications, Fascicule n° 13, *Témoignages*, 2^e session, 41^e législature, 18 février 2015 (Louise Poirier, coprésidente, Radio-Canada, j'y tiens!).
- ⁷⁴ Sénat, Délibérations du Comité sénatorial permanent des transports et des communications, Fascicule n° 9, *Témoignages*, 2^e session, 41^e législature, 23 octobre 2014 (Isabelle Doyon, présidente de la section locale 675 du SFCP, Syndicat des employé(e)s de bureau et professionnel(le)s de Radio-Canada).
- ⁷⁵ Sénat, Délibérations du Comité sénatorial permanent des transports et des communications, Fascicule n° 10, *Témoignages*, 2^e session, 41^e législature, 6 novembre 2014 (Gerald Cutting, président, Townshippers' Association).
- ⁷⁶ Sénat, Délibérations du Comité sénatorial permanent des transports et des communications, Fascicule n° 9, *Témoignages*, 2^e session, 41^e législature, 21 octobre 2014 (Marie-Claude Rioux, directrice générale, Fédération acadienne de la Nouvelle-Écosse).
- ⁷⁷ Sénat, Délibérations du Comité sénatorial permanent des transports et des communications, Fascicule n° 2, *Témoignages*, 2^e session, 41^e législature, 11 février 2014 (Konrad von Finckenstein, à titre personnel).
- ⁷⁸ Sénat, Délibérations du Comité sénatorial permanent des transports et des communications, Fascicule n° 2, *Témoignages*, 2^e session, 41^e législature, 4 février 2014 (Ian Morrison, porte-parole, Les Amis de la radiodiffusion canadienne).
- ⁷⁹ *Ibid.*
- ⁸⁰ Sénat, Délibérations du Comité sénatorial permanent des transports et des communications, Fascicule n° 4, *Témoignages*, 2^e session, 41^e législature, 2 avril 2014 (Barry Kiefl, président, Canadian Media Research Inc. [CMRI]).
- ⁸¹ Sénat, Délibérations du Comité sénatorial permanent des transports et des communications, Fascicule n° 13, *Témoignages*, 2^e session, 41^e législature, 28 janvier 2015 (Alain Saulnier, professeur invité, Département de communication, Faculté des arts et des sciences, Université de Montréal).
- ⁸² Sénat, Délibérations du Comité sénatorial permanent des transports et des communications, Fascicule n° 9, *Témoignages*, 2^e session, 41^e législature, 21 octobre 2014 (John A. Young, c.r., avocat, cabinet d'avocats Boyne Clarke, SARL).
- ⁸³ Sénat, Délibérations du Comité sénatorial permanent des transports et des communications, Fascicule n° 10, *Témoignages*, 2^e session, 41^e législature, 6 novembre 2014 (Michel Nadeau, directeur général, Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques).
- ⁸⁴ Sénat, Délibérations du Comité sénatorial permanent des transports et des communications, Fascicule n° 10, *Témoignages*, 2^e session, 41^e législature, 5 novembre 2014 (Marc Raboy, titulaire de la chaire Beaverbrook en éthique, médias et communications, Université McGill, à titre personnel).
- ⁸⁵ Sénat, Délibérations du Comité sénatorial permanent des transports et des communications, Fascicule n° 10, *Témoignages*, 2^e session, 41^e législature, 5 novembre 2014 (Arnie Gelbart, président-directeur général et producteur, Galafilm Inc.).
- ⁸⁶ Sénat, Délibérations du Comité sénatorial permanent des transports et des communications, Fascicule n° 2, *Témoignages*, 2^e session, 41^e législature, 4 février 2014 (Ian Morrison, porte-parole, Les Amis de la radiodiffusion canadienne).
- ⁸⁷ Sénat, Délibérations du Comité sénatorial permanent des transports et des communications, Fascicule n° 4, *Témoignages*, 2^e session, 41^e législature, 1^{er} avril 2014 (Richard Stursberg, à titre personnel).
- ⁸⁸ Sénat, Délibérations du Comité sénatorial permanent des transports et des communications, Fascicule n° 10, *Témoignages*, 2^e session, 41^e législature, 5 novembre 2014 (Isabelle Montpetit, présidente, Syndicat des communications de Radio-Canada).
- ⁸⁹ Sénat, Délibérations du Comité sénatorial permanent des transports et des communications, Fascicule n° 12, *Témoignages*, 2^e session, 41^e législature, 10 décembre 2014 (Rémi Racine, président du conseil, Société Radio-Canada).
- ⁹⁰ Lettre au chercheur du comité, 7 avril 2015.
- ⁹¹ Sénat, Délibérations du Comité sénatorial permanent des transports et des communications, Fascicule n° 3, *Témoignages*, 2^e session, 41^e législature, 26 février 2014 (Hubert T. Lacroix, président-directeur général, Société Radio-Canada).
-

-
- ⁹² Sénat, Délibérations du Comité sénatorial permanent des transports et des communications, Fascicule n° 4, *Témoignages*, 2^e session, 41^e législature, 2 avril 2014 (Barry Kiefl, président, Canadian Media Research Inc. [CMRI]).
- ⁹³ Sénat, Délibérations du Comité sénatorial permanent des transports et des communications, Fascicule n° 8, *Témoignages*, 2^e session, 41^e législature, 7 octobre 2014 (Marie-Linda Lord, chercheure et vice-rectrice aux affaires étudiantes et internationales, Université de Moncton).
- ⁹⁴ CBC/Radio-Canada, [Ombudsman](#).
- ⁹⁵ Sénat, Délibérations du Comité sénatorial permanent des transports et des communications, Fascicule n° 12, *Témoignages*, 2^e session, 41^e législature, 10 décembre 2014 (Rémi Racine, président du conseil, Société Radio-Canada).
- ⁹⁶ Les chaînes nationales d'information anglaise et française de la Société seront obligatoires dans la langue minoritaire d'un marché donné : ainsi, RDI serait-elle obligatoire sur un marché anglophone, mais CBC News Network ne le serait pas.
- ⁹⁷ Sénat, Délibérations du Comité sénatorial permanent des transports et des communications, Fascicule n° 12, *Témoignages*, 2^e session, 41^e législature, 10 décembre 2014 (Rémi Racine, président du conseil, Société Radio-Canada).
- ⁹⁸ *Ibid.*
- ⁹⁹ Sénat, Délibérations du Comité sénatorial permanent des transports et des communications, Fascicule n° 14, *Témoignages*, 2^e session, 41^e législature, 10 mars 2015 (Ken Goldstein, président, Communic@tions Management Inc.).
- ¹⁰⁰ Sénat, Délibérations du Comité sénatorial permanent des transports et des communications, Fascicule n° 4, *Témoignages*, 2^e session, 41^e législature, 2 avril 2014 (Barry Kiefl, président, Canadian Media Research Inc. [CMRI]).
- ¹⁰¹ Sénat, Délibérations du Comité sénatorial permanent des transports et des communications, Fascicule n° 10, *Témoignages*, 2^e session, 41^e législature, 5 novembre 2014 (Marc Raboy, titulaire de la chaire Beaverbrook en éthique, médias et communications, Université McGill, à titre personnel).
- ¹⁰² Sénat, Délibérations du Comité sénatorial permanent des transports et des communications, Fascicule n° 10, *Témoignages*, 2^e session, 41^e législature, 5 novembre 2014 (Jean-François Lépine, à titre personnel).
- ¹⁰³ Sénat, Délibérations du Comité sénatorial permanent des transports et des communications, Fascicule n° 10, *Témoignages*, 2^e session, 41^e législature, 5 novembre 2014 (Suzanne Gouin, présidente-directrice générale, TV5 Québec Canada).
- ¹⁰⁴ Sénat, Délibérations du Comité sénatorial permanent des transports et des communications, Fascicule n° 4, *Témoignages*, 2^e session, 41^e législature, 9 avril 2014 (Janet Callaghan, directrice exécutive, Canadian Media Directors' Council, Association canadienne des annonceurs).
- ¹⁰⁵ Sénat, Délibérations du Comité sénatorial permanent des transports et des communications, Fascicule n° 4, *Témoignages*, 2^e session, 41^e législature, 9 avril 2014 (Robert Reaume, vice-président, Politiques et recherche, Association canadienne des annonceurs).
- ¹⁰⁶ Sénat, Délibérations du Comité sénatorial permanent des transports et des communications, Fascicule n° 4, *Témoignages*, 2^e session, 41^e législature, 2 avril 2014 (Barry Kiefl, président, Canadian Media Research Inc. [CMRI]).
- ¹⁰⁷ Sénat, Délibérations du Comité sénatorial permanent des transports et des communications, Fascicule n° 9, *Témoignages*, 2^e session, 41^e législature, 21 octobre 2014 (Edward Peill, président, Tell Tale Productions)
- ¹⁰⁸ Sénat, Délibérations du Comité sénatorial permanent des transports et des communications, Fascicule n° 2, *Témoignages*, 2^e session, 41^e législature, 11 février 2014 (Konrad von Finckenstein, à titre personnel).
- ¹⁰⁹ Sénat, Délibérations du Comité sénatorial permanent des transports et des communications, Fascicule n° 4, *Témoignages*, 2^e session, 41^e législature, 9 avril 2014 (Janet Callahan, directrice exécutive, Canadian Media Directors' Council, Association canadienne des annonceurs).
- ¹¹⁰ Sénat, Délibérations du Comité sénatorial permanent des transports et des communications, Fascicule n° 13, *Témoignages*, 2^e session, 41^e législature, 4 février 2015 (Richard Rapkowski, conseiller juridique, Association canadienne des distributeurs et exportateurs de films).
- ¹¹¹ Sénat, Délibérations du Comité sénatorial permanent des transports et des communications, Fascicule n° 2, *Témoignages*, 2^e session, 41^e législature, 12 février 2014 (Florian Sauvageau, président, Centre d'études sur les médias).
- ¹¹² *Ibid.*
-

-
- ¹¹³ Sénat, Délibérations du Comité sénatorial permanent des transports et des communications, Fascicule n° 9, *Témoignages*, 2^e session, 41^e législature, 23 octobre 2014 (Jean Lortie, secrétaire général, Confédération des syndicats nationaux).
- ¹¹⁴ Sénat, Délibérations du Comité sénatorial permanent des transports et des communications, Fascicule n° 2, *Témoignages*, 2^e session, 41^e législature, 4 février 2014 (Ian Morrison, porte-parole, Les Amis de la radiodiffusion canadienne).
- ¹¹⁵ Sénat, Délibérations du Comité sénatorial permanent des transports et des communications, Fascicule n° 8, *Témoignages*, 2^e session, 41^e législature, 8 octobre 2014 (Carmel Smyth, présidente nationale, Guilde canadienne des médias).
- ¹¹⁶ Sénat, Délibérations du Comité sénatorial permanent des transports et des communications, Fascicule n° 14, *Témoignages*, 2^e session, 41^e législature, 10 mars 2015 (Ken Goldstein, président, Communic@tions Management Inc.).
- ¹¹⁷ Sénat, Délibérations du Comité sénatorial permanent des transports et des communications, Fascicule n° 13, *Témoignages*, 2^e session, 41^e législature, 17 février 2015 (Heather Conway, vice-présidente principale, Services anglais, Société Radio-Canada).
- ¹¹⁸ Sénat, Délibérations du Comité sénatorial permanent des transports et des communications, Fascicule n° 13, *Témoignages*, 2^e session, 41^e législature, 17 février 2015 (Hubert T. Lacroix, président-directeur général, Société Radio-Canada).
- ¹¹⁹ Bien que, lors des audiences, le terme le plus fréquemment utilisé fût « cotes d'écoute », les chiffres présentés par les témoins qui ont fourni des données, ainsi que les données du CRTC utilisées dans le présent chapitre, sont en fait des « parts d'écoute », fondées sur le pourcentage moyen de téléspectateurs qui ont syntonisé un programme donné à une heure donnée. Reprenant l'usage adopté par la plupart des témoins s'étant exprimés devant le comité, le terme « cote d'écoute » est utilisé dans le présent chapitre, même si le terme « part d'écoute » serait plus approprié.
- ¹²⁰ Sénat, Délibérations du Comité sénatorial permanent des transports et des communications, Fascicule n° 13, *Témoignages*, 2^e session, 41^e législature, 27 janvier 2015 (Mark Slone, vice-président exécutif, Distribution cinématographique, Entertainment One).
- ¹²¹ Sénat, Délibérations du Comité sénatorial permanent des transports et des communications, Fascicule n° 9, *Témoignages*, 2^e session, 41^e législature, 28 octobre 2014 (Peter S. Grant, avocat, McCarthy Tétrault).
- ¹²² Sénat, Délibérations du Comité sénatorial permanent des transports et des communications, Fascicule n° 13, *Témoignages*, 2^e session, 41^e législature, 3 février 2015 (Dustin Chodorowicz, associé, Nordicity).
- ¹²³ Sénat, Délibérations du Comité sénatorial permanent des transports et des communications, Fascicule n° 13, *Témoignages*, 2^e session, 41^e législature, 17 février 2015 (Hubert T. Lacroix, président-directeur général, Société Radio-Canada).
- ¹²⁴ *Ibid.*
- ¹²⁵ Sénat, Délibérations du Comité sénatorial permanent des transports et des communications, Fascicule n° 4, *Témoignages*, 2^e session, 41^e législature, 2 avril 2014 (Barry Kiefl, président, Canadian Media Research Inc. [CMRI]).
- ¹²⁶ *Ibid.*
- ¹²⁷ Sénat, Délibérations du Comité sénatorial permanent des transports et des communications, Fascicule n° 3, *Témoignages*, 2^e session, 41^e législature, 5 mars 2014 (Scott Hutton, directeur exécutif, Radiodiffusion, Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes).
- ¹²⁸ Sénat, Délibérations du Comité sénatorial permanent des transports et des communications, Fascicule n° 4, *Témoignages*, 2^e session, 41^e législature, 2 avril 2014 (Barry Kiefl, président, Canadian Media Research Inc. [CMRI]).
- ¹²⁹ Sénat, Délibérations du Comité sénatorial permanent des transports et des communications, Fascicule n° 2, *Témoignages*, 2^e session, 41^e législature, 4 février 2015 (Richard Rapkowski, conseiller juridique, Association canadienne des distributeurs et exportateurs de films).
- ¹³⁰ Sénat, Délibérations du Comité sénatorial permanent des transports et des communications, Fascicule n° 2, *Témoignages*, 2^e session, 41^e législature, 29 janvier 2014 (Michael Hennessy, président-directeur général, Association canadienne de la production médiatique [ACPM]).
- ¹³¹ Sénat, Délibérations du Comité sénatorial permanent des transports et des communications, Fascicule n° 9, *Témoignages*, 2^e session, 41^e législature, 21 octobre 2014 (John A. Young, c.r., avocat, cabinet d'avocats Boyne Clarke, S.A.R.L.).
-

¹³² Sénat, Délibérations du Comité sénatorial permanent des transports et des communications, Fascicule n° 13, *Témoignages*, 2^e session, 41^e législature, 27 janvier 2015 (Mark Slone, vice-président exécutif, Distribution cinématographique, Entertainment One).

¹³³ Sénat, Délibérations du Comité sénatorial permanent des transports et des communications, Fascicule n° 13, *Témoignages*, 2^e session, 41^e législature, 4 février 2015 (Richard Rapkowski, conseiller juridique, Association canadienne des distributeurs et exportateurs de films).

¹³⁴ Sénat, Délibérations du Comité sénatorial permanent des transports et des communications, Fascicule n° 23 *Témoignages*, 2^e session, 41^e législature, 26 février 2014 (Hubert T. Lacroix, président-directeur général, Société Radio-Canada). Les chiffres cités sont ceux de la programmation des services de télévision traditionnelle de CBC/Radio-Canada. Les chiffres, récemment publiés, pour 2014 sont de 790 millions de dollars et de 619 millions de dollars respectivement.

¹³⁵ Sénat, Délibérations du Comité sénatorial permanent des transports et des communications, Fascicule n° 4, *Témoignages*, 2^e session, 41^e législature, 8 avril 2014 (Ferne Downey, présidente nationale, ACTRA).

¹³⁶ Sénat, Délibérations du Comité sénatorial permanent des transports et des communications, Fascicule n° 8, *Témoignages*, 2^e session, 41^e législature, 7 octobre 2014 (Marie-Linda Lord, chercheure et vice-rectrice aux affaires étudiantes et internationales, Université de Moncton).

¹³⁷ Sénat, Délibérations du Comité sénatorial permanent des transports et des communications, Fascicule n° 9, *Témoignages*, 2^e session, 41^e législature, 27 octobre 2014 (Perry Rosemond, producteur, réalisateur et scénariste, The Rosemond Company).

¹³⁸ Sénat, Délibérations du Comité sénatorial permanent des transports et des communications, Fascicule n° 3, *Témoignages*, 2^e session, 41^e législature, 4 mars 2014 (Claire Samson, présidente-directrice générale, Association québécoise de la production médiatique).

¹³⁹ Sénat, Délibérations du Comité sénatorial permanent des transports et des communications, Fascicule n° 10, *Témoignages*, 2^e session, 41^e législature, 5 novembre 2014 (Isabelle Montpetit, présidente, Syndicat des communications de Radio-Canada).

¹⁴⁰ Sénat, Délibérations du Comité sénatorial permanent des transports et des communications, Fascicule n° 10, *Témoignages*, 2^e session, 41^e législature, 6 novembre 2014 (Michel Nadeau, directeur général, Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques).

¹⁴¹ Sénat, Délibérations du Comité sénatorial permanent des transports et des communications, Fascicule n° 4, *Témoignages*, 2^e session, 41^e législature, 1^{er} avril 2014 (Richard Stursberg, à titre personnel).

¹⁴² Sénat, Délibérations du Comité sénatorial permanent des transports et des communications, Fascicule n° 9, *Témoignages*, 2^e session, 41^e législature, 27 octobre 2014 (Keith Pelley, président, segment Média, Rogers Media Inc.).

¹⁴³ Sénat, Délibérations du Comité sénatorial permanent des transports et des communications, Fascicule n° 8, *Témoignages*, 2^e session, 41^e législature, 8 octobre 2014 (Marc-Philippe Laurin, président, Sous-section Radio-Canada, Guilde canadienne des médias).