

**Radio-Canada à l'ère des compressions :
Un mutisme qui parle fort.**

Pascal Justin Boyer

Thèse présentée dans le cadre des exigences du programme
de Maîtrise ès arts (Communication)

Sous la direction de
Pierre C. Bélanger, Ph.D.

Mots clés : Radiodiffusion publique, l'acteur stratégique, espace public, recherche qualitative,
analyse de contenu.

Département de communication

Université d'Ottawa

© Pascal Justin Boyer, Ottawa, Canada, 2015

**« Je ne présiderai pas au démantèlement
de Radio-Canada »¹**

M. Anthony S. Manera
Président-directeur général de CBC/Radio-Canada
1993-1995

¹ Traduction libre d'un extrait d'entrevue accordée au magazine *Maclean's*
<http://www.thecanadianencyclopedia.ca/fr/article/cbc-president-manera-resigns/> le 17 décembre 2014.

Sommaire

L'écosystème médiatique canadien est en pleine ébullition. La fragmentation des marchés rend graduellement obsolète le concept de télévision généraliste. Le numérique amène une *netamorphose*² de la consommation et de l'usage que nous faisons des plateformes traditionnelles. S'ajoute un effritement des revenus publicitaires et des parts de marchés. Comme ses compétiteurs, la Société Radio-Canada (SRC) doit se réinventer. Un défi de taille s'ajoute à son fardeau : son budget se voit considérablement diminué depuis les cinq dernières années. Alors que les attentes envers la SRC sont hautes à cause de son mandat défini par la *Loi sur la radiodiffusion*, mais aussi par les exigences du CRTC, certains observateurs commencent à craindre que la société de la Couronne n'arrive plus à réaliser son mandat. Dès lors, une bataille de l'opinion publique s'est mise en branle. Nous avons identifié quatre acteurs qui sont appelés à réagir à cette situation. À l'aide de l'analyse de discours, nous nous sommes intéressés à la composition des différents discours, des trames narratives de chacun et de leur place dans la sphère publique. Nous cherchons à déterminer les liens et les dichotomies entre les différents discours afin de mieux comprendre comment et pourquoi les acteurs ont su transmettre les informations nécessaires à leur position dans l'enjeu.

² Le néologisme « *netamorphose* » créé par Pierre C. Bélanger, professeur au Département de communication de l'Université d'Ottawa, fait référence à la transformation des habitudes de consommation des médias en réponse à l'avènement du tout-numérique.

Remerciements

Rien de ceci n'aurait été possible sans mon superviseur, le Professeur Pierre C. Bélanger envers qui je suis profondément reconnaissant pour son temps, sa patience, son dévouement et son accompagnement. Merci infiniment !

Pour leurs encouragements sincères, merci à ma famille. Jacques, Jacinthe, Ariane, Marc-André, Frédérick et les enfants - par leur simple présence, ils m'ont offert un appui incroyable.

Pour ton amour, Isabelle, ton aide, tes encouragements et notre complicité, merci.

À tous ces collègues de classe avec qui j'ai eu la chance de partager cours et discussions philosophiques (et moins philosophiques). Merci !

Pour son enseignement et son appui, Professeur Philippe Ross, merci !

Cette thèse est dédiée aux artisans de Radio-Canada qui m'ont fait découvrir, par le biais de produits culturels exceptionnels, l'univers de la création et de l'imaginaire.

Sommaire	iii
Remerciements	iv
1. Introduction	1
1.1 Problématique	2
1.2 Cadre théorique	4
1.3 Méthodologie	5
1.4 Plan de la thèse	5
2. REVUE DE LITTÉRATURE	7
2.1 Ce que disent les grandes organisations internationales	7
2.1.1 La contrainte du financement	8
2.1.2 Une programmation distinctive / spécifique	10
2.1.3 Marier indépendance politique, financement adéquat et programmation spécifique	11
2.2 Les législations au Canada	12
2.2.1 Un mandat particulier	14
2.2.2 Le CRTC et ses conditions de licences	16
2.3 L'interprétation institutionnelle	18
2.3.1 La stratégie 2020	18
2.4 Anatomie d'un écosystème en changement	20
2.5 Le financement de la radiodiffusion publique : un tour d'horizon	22
2.5.1 Le financement de la radiodiffusion publique au Canada : Le malaise	24
2.6 Différents types de réactions ou la polarisation des discours	26
2.7 Une suite logique ?	27
2.8 Cadre théorique	29
2.8.1 Crozier, Friedberg et l'acteur stratégique	30
2.8.2 L'espace public	33
3. MÉTHODOLOGIE	36
3.1 Analyse qualitative de contenu	36
3.1.1 Échantillonnage	37
3.1.2 Les types de discours	38
3.1.3 Instruments de collecte	40
3.1.4 Avantages et limites de l'analyse qualitative de contenu	41

4. RÉSULTATS, ANALYSES & DISCUSSION	43
4.1 Les intervenants au CRTC - Mieux comprendre les impacts des compressions sur divers secteurs	44
4.1.1 Première unité de sens : Les compressions	44
4.1.2 Deuxième unité de sens : Le FAPL	45
4.1.3 Troisième unité de sens : Le contenu canadien	46
4.1.4 Quatrième unité de sens : La programmation de qualité et distinctive	46
4.1.5 Cinquième unité de sens : La transition vers le numérique	47
4.1.6 Sixième unité de sens : Les services locaux et régionaux	48
4.1.7 Septième unité de sens : La publicité et les nouveaux revenus	49
4.1.8 Huitième unité de sens : La concentration des médias	50
4.1.9 Neuvième unité de sens : La réglementation	50
4.1.10 Dixième unité de sens : Le mandat	51
4.1.11 Onzième unité de sens : La production indépendante	52
4.1.12 Douzième unité de sens : La programmation jeunesse	53
4.1.13 Treizième unité de sens : L'abolition de postes	54
4.1.14 Analyse du discours des conservateurs	54
4.2 Le discours corporatif de Radio-Canada - La vision d'un des acteurs stratégique	60
4.2.1 Première unité de sens : Les compressions	61
4.2.2 Deuxième unité de sens : Le FAPL	61
4.2.3 Troisième unité de sens : Le contenu canadien	62
4.2.4 Quatrième unité de sens : Qualité et distinction	63
4.2.5 Cinquième unité de sens : La transition vers le numérique	63
4.2.6 Sixième unité de sens : Les services locaux et régionaux	64
4.2.7 Septième unité de sens : La publicité et les nouveaux revenus	65
4.2.8 Huitième unité de sens : La concentration des médias	65
4.2.9 Neuvième unité de sens : La réglementation	66
4.2.10 Dixième unité de sens : Le mandat	67
4.2.11 Onzième unité de sens : La production indépendante	67
4.2.12 Douzième unité de sens : La programmation jeunesse	68
4.2.13 Treizième unité de sens : L'abolition de postes	68
4.2.14 Quatorzième unité de sens : Les infrastructures	69
4.2.15 Quinzième unité de sens : Le service des sports	70

4.2.16 Analyse d'un discours stratégique	70
4.3 Patrimoine canadien - La vision de l'autre acteur stratégique	75
4.3.1 Première unité de sens : Les compressions	75
4.3.2 Deuxième unité de sens : Le FAPL	76
4.3.3 Troisième unité de sens : Le contenu canadien	76
4.3.4 Quatrième unité de sens : Qualité et distinction	77
4.3.5 Cinquième unité de sens : La transition vers le numérique	77
4.3.6 Sixième unité de sens : Les services locaux et régionaux	77
4.3.7 Septième unité de sens : La publicité et les nouveaux revenus	78
4.3.8 Huitième unité de sens : La concentration des médias	78
4.3.9 Neuvième unité de sens : La réglementation	78
4.3.10 Dixième unité de sens : Le mandat	79
4.3.11 Onzième unité de sens : La production indépendante	79
4.3.12 Douzième unité de sens : La programmation jeunesse	79
4.3.13 Treizième unité de sens : L'abolition de postes	79
4.3.14 Quatorzième unité de sens : Les infrastructures	80
4.3.15 Quinzième unité de sens : Le service des sports	80
4.3.16 Analyse d'un des discours stratégique	80
4.4 Discours médiatiques - La lecture de la situation par l'acteur erratique	83
4.4.1 Première unité de sens : Les compressions	83
4.4.2 Deuxième unité de sens : Le FAPL	84
4.4.3 Troisième unité de sens : Le contenu canadien	85
4.4.4 Quatrième unité de sens : Qualité et distinction	85
4.4.5 Cinquième unité de sens : La transition vers le numérique	86
4.4.6 Sixième unité de sens : Les services locaux et régionaux	87
4.4.7 Septième unité de sens : La publicité et les nouveaux revenus	87
4.4.8 Huitième unité de sens : La concentration des médias	88
4.4.9 Neuvième unité de sens : La réglementation	89
4.4.10 Dixième unité de sens : Le mandat	89
4.4.11 Onzième unité de sens : La production indépendante	91
4.4.12 Douzième unité de sens : La programmation jeunesse	91
4.4.13 Treizième unité de sens : L'abolition de postes	92
4.4.14 Quatorzième unité de sens : Les infrastructures	93

4.4.15	Quinzième unité de sens : Le service des sports	93
4.4.16	Analyse du discours erratique	94
4.5	Discussion	98
4.5.1	Les deux grandes forces - Typologie et pouvoir	98
4.5.2	Compressions et abolitions	100
4.5.3	Le numérique : Oui, MAIS...	101
4.5.4	La question du mandat	102
4.5.5	La programmation	104
4.5.5.1	La question de la production indépendante	104
4.5.5.2	La question de la programmation locale	105
4.5.6	Radio-Canada et la saine distance	105
5.	CONCLUSION	109
5.1	Pour l'avenir de la radiodiffusion publique au Canada	110
5.2	Pour l'indépendance politique de la SRC	111
5.2.1	« Le plus inquiétant »	112
5.2.2	Perspectives d'avenir	112
6.	BIBLIOGRAPHIE	115

1. INTRODUCTION

“ Well, the key thing, ” [Hubert Lacroix] replied, “ is whether you want to be on my team. ”

“ How can I answer that if you don’t know what you want to achieve for the CBC?

How can I know if I want to play for you if I don’t know your game plan? ”

He gave me a wintry look.

“ We have a plan. It’s the three Ps. ”

Sometime earlier Hubert Lacroix had propounded a personal vision for CBC/Radio-Canada that had come to be known as the Ps. The Ps stood for People, Programs and Pushing Forward.

They were meant to describe the priorities for the company.

“ That’s not a plan, Hubert, it’s a slogan. ”

(Stursberg, 2012, p. 281)

Cet extrait du livre *The Tower of Babble - Sins, Secrets and Successes Inside the CBC* relate une conversation entre l’auteur, Richard Stursberg, ex-vice-président aux services anglais de la CBC entre 2004 et 2010, et un Hubert T. Lacroix nouvellement nommé Président directeur général (PDG) de CBC/Radio-Canada.

Depuis sa nomination, le PDG a dû composer avec des compressions budgétaires significatives en plus d’établir les priorités et la vision de l’entreprise pour déterminer sa place au sein de l’écosystème médiatique du 21^e siècle. Lacroix a fait face à son lot de détracteurs (Saulnier, 2014 ; Les amis de la radiodiffusion, 2014) qui l’accusent entre autres de manquer de vision et de profondeur. Son arrivée a coïncidé avec de fréquentes et profondes compressions qui ont forcé le radiodiffuseur public à conjuguer avec des revenus, des ressources humaines et des infrastructures substantiellement amoindris. Bien que de profonds changements sont à prévoir dans une entreprise quand on en change la direction, certains ex-dirigeants (Stursberg, 2012, Saulnier, 2014) estiment que le radiodiffuseur public est désormais entré dans l’ère de son auto-démantèlement (Saulnier, 2014, p. 236). Le contexte de cette situation est au cœur des réflexions qui ont animé notre recherche.

2014 aura été une année difficile pour la radiodiffusion publique d'ici comme d'outre-Atlantique. Loin d'être un cas isolé, Radio-Canada a vu son budget se faire amputer de nouveau, un exercice avec lequel la Société est désormais bien familière. En effet, la France, le Royaume-Uni et l'Australie ont tous sabré dans les budgets de leur radiodiffuseur public respectif. Cette situation a provoqué un concert de discours qui parfois se contredisent alors qu'à d'autres occasions, ils se complémentent.

1.1 Problématique

Depuis 2009, la Société Radio-Canada (SRC) et son pendant anglophone la *Canadian Broadcasting Corporation* (CBC), ont subi quatre vagues de compressions budgétaires, qui ont entraîné l'abolition de près du quart de la main-d'œuvre (La Presse canadienne, 2014) et forcé le radiodiffuseur public à revoir ses manières de faire. Ces compressions ont engendré entre autres la mise à jour de son plan stratégique de 2015 et la disparition de plusieurs services, dont Radio-Canada International et le service des sports. En perdant les droits de diffusion des matchs de la Ligue nationale de hockey (LNH), la CBC a aussi perdu son émission phare (*Hockey Night in Canada*) qui lui rapportait annuellement plus de 130 millions de dollars en revenus publicitaires³. Par conséquent, pour reprendre les mots du PDG de Radio-Canada, Hubert Lacroix, « des nuages gris sont à l'horizon pour la société d'État »⁴. La situation financière actuelle est donc précaire et, si on s'en tient aux propos tenus par la haute direction dans son plan stratégique le plus récent, la Société devrait continuer à déployer des mesures de rationalisation jusqu'en 2020 (*Ibid*). En

³ Information tirée de l'article de Christine Dobby http://business.financialpost.com/2014/04/07/cbc-expected-to-make-deep-cuts-thursday-in-wake-of-losing-hockey-night-in-canada/?_federated=1&_lsa=f9e3-9757 (récupérée le 26 juin 2014).

⁴ Expression tirée du site d'information de la Société Radio-Canada: <http://ici.radio-canada.ca/nouvelles/societe/2014/01/31/006-pdg-radio-canada-decisions-difficiles.shtml> (récupérée le 23 juin 2014).

effet, dans son plan stratégique 2020, la société d'État prévoit réduire sa main-d'œuvre de 25% au cours des cinq prochaines années.

Plusieurs acteurs de la société canadienne ont tenu à exprimer leurs inquiétudes par rapport à l'avenir de Radio-Canada. Que ce soit lors des audiences devant le Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications du Canada (CRTC) pour le renouvellement des licences de la SRC, dans les médias, ou encore en réaction à ces inquiétudes par le biais de communiqués de presse, entre autres, plusieurs discours se sont entrecroisés depuis 2009. Cette recherche vise à approfondir l'interprétation de ces discours et repérer les similitudes et les différences entre les propos des acteurs que nous avons étudiés. La question principale à laquelle cette recherche veut répondre est : Sur quels éléments reposent les stratégies discursives des acteurs interpellés par les compressions à Radio-Canada ?

Compte tenu de la réduction de ses crédits parlementaires, en plus d'enregistrer des pertes importantes au titre de ses revenus publicitaires (près de 16% entre 2006 et 2012⁵) Radio-Canada fait face à de sérieux défis. Une situation qui a forcé la haute direction de la SRC à faire des choix difficiles.

En analysant les exigences qui régissent la SRC (*Loi sur la radiodiffusion*, Conditions de renouvellement des licences par le CRTC - 2014), que peut-on retirer des différents discours qui entourent les compressions budgétaires chez Radio-Canada ? Nous cherchons à comprendre les stratégies qui sous-tendent certains discours entourant les compressions à la SRC tout en nous appuyant sur les documents qui sont essentiels à la compréhension de la radiodiffusion publique au Canada (stratégie corporative, la *Loi sur la radiodiffusion*, conditions de licences, documents produits par divers groupes médiatiques, institutionnels et législatifs).

⁵ Information tirée de l'article de Vincent Brousseau-Pouliot retrouvé à <http://affaires.lapresse.ca/economie/medias-et-telecoms/201401/10/01-4727299-journaux-disparition-dun-quotidien-payant-revenus-encore-en-baisse.php> (récupérée le 19 août 2014)

1.2 Cadre théorique

Les compressions budgétaires ont soulevé plusieurs questionnements au sujet de la radiodiffusion publique : est-elle même encore nécessaire au Canada ? Au cours des prochains chapitres, nous ferons un tour d'horizon de la littérature pertinente afin de nous permettre de nous positionner sur la question.

À la lecture de l'ouvrage *L'acteur et le système* de Michel Crozier et Erhard Friedberg, nous avons repéré une typologie que nous trouvons adéquate afin d'encadrer notre recherche. Elle découle de l'étude fort connue pour ses préceptes sur l'acteur et son pouvoir, *Behavior of Industrial Work Groups* de Leonard R. Sayles en 1958. En identifiant les différents groupes et leurs caractéristiques, nous serons à même de mieux comprendre le contexte dans lequel ils évoluent.

Pour compléter ce cadre théorique, nous faisons référence aux grands principes de l'espace public de Jürgen Habermas. La pertinence de ses travaux, brillamment synthétisés par Éric Georges (1999), est de se pencher sur la place qu'occupe Radio-Canada dans cet espace. Il est aussi intéressant de comprendre de quelle manière cette sphère pourrait être redéfinie selon la direction dans laquelle la société d'État se réoriente.

1.3 Méthodologie

Dans le contexte de cette recherche, nous faisons appel à une méthode de recherche qualitative parce que nous cherchons à étudier l'écosystème médiatique. Nous avons procédé à un échantillonnage par choix raisonné, nous donnant du même coup, la liberté de choisir les documents que nous avons analysés pour arriver à nos fins.

Tout au long de l'étude des différents documents, nous avons identifié des unités de sens qui ont émergé d'elles-mêmes par le fait qu'elles étaient abordées par l'ensemble des acteurs étudiés. Nous avons créé une grille d'analyse répertoriant l'ensemble de ces unités et les propos qui leur sont associés selon chacun des acteurs choisis.

1.4 Plan de la thèse

Ce document est composé de cinq chapitres. Chacun a une utilité particulière dans le cadre de notre recherche.

Chapitre 1 - Problématique

Ce chapitre a pour but de présenter brièvement le contexte de la recherche et le cadre dans lequel elle s'inscrit. Il servira aussi de contextualisation afin de mieux comprendre la pertinence même du sujet de thèse.

Chapitre 2 - Revue de littérature

C'est dans ce chapitre que nous procédons à un examen approfondi de travaux académiques pertinents qui traitent de la radiodiffusion publique, son financement, sa raison d'être et ses défis.

Chapitre 3 - Méthodologie

Dans ces pages, nous approfondissons et justifions notre méthode de recherche. Nous présentons aussi nos instruments de collecte de données notamment la grille d'analyse à laquelle

nous avons fait allusion précédemment. Nous traitons également de la composition de l'échantillonnage.

Chapitre 4 - Résultats, analyses et discussion

Ce chapitre est celui où l'on fait état de l'ensemble des résultats. Nous interprétons lesdits résultats afin de mieux comprendre leur portée et leurs implications. La section discussion pousse la réflexion plus loin et trace le chemin vers la conclusion.

Chapitre 5 - Conclusion

Nous procédons ici à la synthèse de l'ensemble de l'information que nous avons traitée tout au long de l'étude.

2. REVUE DE LITTÉRATURE

Lors de la récession des dernières années, rares sont les secteurs de l'industrie du pays qui ne se sont pas retrouvés aux prises avec des choix difficiles à faire. Tous les secteurs industriels canadiens ont été touchés par cette crise financière pendant laquelle les spécialistes prévoient une augmentation du taux de chômage atteignant 8.3% (Trichur, 2009). Même le Gouvernement canadien n'a pu y échapper, lui aussi devant palier à un manque à gagner d'importance, abolissant des milliers de postes à la fonction publique et dans les sociétés de la Couronne (Flaherty, 2009, p.304). Le couperet est tombé à plusieurs reprises depuis chez le radiodiffuseur public. En effet, dès 2009, plus de 2000 postes ont été abolis en plus de 400 millions de dollars en compressions chez Radio-Canada et CBC (*The Toronto Star*, 2014). Au pays, l'heure est à la remise en question. Certains, comme la direction de Radio-Canada (SRC, 4 avril 2012), croient qu'il s'agit là d'un passage difficile et d'autres, comme le Syndicat des communications de Radio-Canada (SCRC), voient là un Gouvernement qui tente *d'étrangler* un radiodiffuseur qui se veut indépendant de toute pression politique ou économique (SCRC, 2014).

2.1 Ce que disent les grandes organisations internationales

De grands joueurs de la communauté internationale considèrent la radiodiffusion publique comme étant un élément essentiel des sociétés. En effet, des organisations internationales comme l'Organisation des Nations Unies pour l'Éducation, la Science et la Culture (UNESCO) et l'Union européenne pour la radio-télévision (UER) s'entendent sur l'importance de la présence, mais surtout de l'indépendance d'un radiodiffuseur public dans les pays.

2.1.1 La contrainte du financement

L'UNESCO y va d'une description générale, mais qui donne le ton à l'importance qu'elle accorde à un tel système :

« Ni commerciale, ni étatique, la radiotélévision publique trouve sa raison d'être dans le seul accomplissement du service public. C'est la radiotélévision du public; elle s'adresse à chacun en tant que citoyen. Elle encourage l'accès et la participation à la vie publique. Elle développe les connaissances, élargit les horizons et permet à chacun de mieux comprendre en comprenant le monde et les autres » (UNESCO, 2001, p. 1).

La description que fait l'UNESCO souligne plusieurs caractéristiques importantes à garder en tête tout au long de la lecture du présent document. Tout d'abord, dès la première phrase, on sous-entend une indépendance à deux niveaux : commerciale et politique. Une indépendance commerciale qui prétend soustraire le radiodiffuseur public aux lois du marché, l'empêchant de devoir recourir à l'argent des publicitaires. L'Union européenne de radiotélévision (UER), dans sa publication *Déclaration relative aux valeurs fondamentales des médias de service public*, ajoute toutefois que « Pour que nous soyons en mesure de tenir notre engagement à l'égard du public, il nous faut une législation ferme et un financement approprié et viable » (UER, 2012, p. 6). En fait, les questions politiques et financières sont étroitement liées puisque dans la majorité des cas, le financement de ce type d'organisation est consenti par les législations nationales. Pour compléter, l'UNESCO affirme que

« Le modèle de service public a donc été développé selon l'idée que ni le marché ni l'État ne peuvent remplir adéquatement les missions de service public confiées à la radiodiffusion et agir dans l'intérêt public, qui ne concorde ni avec les intérêts privés ni avec les intérêts des autorités politiques du jour » (UNESCO, 2001, p. 10).

Pourtant, dans plusieurs cas, le financement des organismes de radiodiffusion publique découle directement des législations nationales.

Dans leur texte *La compatibilité des mécanismes de détermination du financement de la Société Radio-Canada avec la liberté éditoriale*, Pierre Trudel et France Abran se penchent sur cette question. Ils avancent que « Les dispositions régissant le financement des radiodiffuseurs publics doivent être compatibles avec le principe de l'indépendance. D'où la nécessité d'un mécanisme procédural d'attribution de fonds compatible avec la liberté éditoriale » (1997, p.179). S'ils insistent sur l'impérativité d'une indépendance éditoriale qui soit entièrement dissociée du mode de financement, les auteurs identifient d'abord des dispositifs de contrôle qui se conjuguent favorablement avec le devoir d'indépendance, comme notamment la vérification comptable, puisqu'« il s'agit essentiellement d'un contrôle *a posteriori* qui exclut de revenir sur des considération[sic] liées au mandat de la Société de même que sur les missions qui lui sont assignées » (Ibid, p.194). Toutefois, les auteurs relèvent des incompatibilités au sein de mécanismes de détermination du financement de la société d'État, notamment dans l'approbation des budgets et des plans d'entreprise. En effet, Radio-Canada doit présenter ses budgets ainsi que ses plans d'entreprises aux autorités gouvernementales sur une base annuelle. En dépit des justifications invoquées dans ce rituel hivernal de planification stratégique, les auteurs rappellent qu'

« il n'y a pas de garantie que le gouvernement accordera le financement en fonction des impératifs du mandat de la Société Radio-Canada. En fait, le Conseil du trésor conserve la faculté de développer sa propre appréciation du plan d'entreprise de la Société de même que sa propre interprétation du mandat de la Société » (Ibid, p.200).

Trudel et Abran concluent donc

« [qu'en] conditionnant la décision d'accorder les budgets à la Société Radio-Canada à un droit de regard sur la façon dont la Société entend respecter ses engagements. [...] Selon un régime d'approbation préalable du plan d'entreprise, c'est en fait le Conseil du trésor qui prend les décisions majeures ayant trait au plan d'entreprise, donc aux activités dans lesquelles la société pourra s'engager » (Ibid, p.200).

Ces incongruités soulèvent des questionnements quant à l'indépendance réelle de la Société Radio-Canada dans ses activités. Pourtant, tel que mentionné précédemment, l'UER et l'UNESCO affirment que l'indépendance politique et commerciale sont des conditions *sine qua non* pour l'atteinte des objectifs de la radiodiffusion publique.

Aux yeux de ces deux grandes organisations, l'indépendance passe par la stabilité financière. Selon une étude de la BBC citée dans le document de l'UNESCO, « Plus la part de la publicité dans les recettes totales est importante, moins le service public de radiotélévision risque d'être distinctif » (BBC dans UNESCO, 2011, p. 17). Selon la même étude, « [...] le financement par la redevance, au contraire, garantit au service public l'assise financière stable dont il a besoin pour planifier et pour prendre certains risques et concevoir des formes plus distinctives d'émissions » (Ibid, p. 17). Si certains radiodiffuseurs publics autour du globe reçoivent un financement selon un mode de redevance et peuvent se permettre de créer et soutenir des créations distinctives, Radio-Canada elle, reçoit un financement annuel ce qui peut compliquer sa capacité à faire les investissements nécessaires afin de se distinguer de la masse.

2.1.2 Une programmation distinctive / spécifique

La *Loi sur la radiodiffusion* stipule que la programmation du réseau public de radiodiffusion devrait être distinctive. Mais qu'est-ce qu'une programmation distinctive ? Alors que les définitions du terme sont plutôt rares, certaines organisations y vont d'une opérationnalisation large. Tel que décrit par l'UNESCO, quand on parle de programmation distinctive ou encore de programmation spécifique, « Il s'agit, sans exclure de genres, de faire les choses de façon différente. Ce principe doit amener la radiotélévision publique à innover, à créer de nouveaux créneaux, de nouveaux genres, à jouer un rôle de locomotive dans l'univers

audiovisuel en entraînant les autres radiotélévisions dans son sillon » (UNESCO, 2011, p. 15). Chris Hanretty mentionne que la programmation typique d'un service public « has considerable intrinsic merit (high culture) or serves widely shared state interests and aims » (Hanretty, 2009, p.4).

Étant donné qu'une programmation distinctive est susceptible de coûter plus cher à produire, il est possible de dire que la qualité de la programmation d'un radiodiffuseur est, en partie, directement liée à la qualité de son financement. Ainsi, pour qu'un radiodiffuseur remplisse son mandat relié à une programmation spécifique, le financement se doit d'être adéquat.

2.1.3 L'ère numérique, l'évolution de la consommation et l'impact sur le financement.

Les défis sont multiples pour les radiodiffuseurs publics d'un peu partout. L'indépendance politique n'étant pas acquise autour du globe, les différences de mécanismes de financement font en sorte que plusieurs radiodiffuseurs publics sont financés sur une base annuelle les empêchant de prévoir à long terme. Comme mentionné dans les travaux de Trudel et Abran, puisque les crédits parlementaires peuvent fluctuer en fonction de l'exercice financier, il peut devenir difficile d'investir les sommes nécessaires pour créer une programmation spécifique (BBC dans UNESCO, 2011, p. 17). L'UNESCO souligne d'autres défis propres à notre ère, soit la fragmentation de marché et l'adaptation à l'ère numérique. Selon Wolton,

« Demain [...] les médias généralistes, dans un univers multimédia, interactif et encombré de réseaux, auront un rôle encore plus important qu'hier, car ils seront l'un des seuls liens de la société individualiste de masse. La télévision généraliste renvoie à cet objectif : continuer à partager quelque chose en commun dans une société fortement hiérarchisée et individualisée » (Wolton dans UNESCO, 2011, p. 33).

Un objectif de plus en plus difficile à atteindre avec la fragmentation des marchés séparant les masses un peu partout avec les chaînes spécialisées, mais aussi avec les médias de contournement, comme *Netflix*, qui offrent à leurs clients l'opportunité de consommer ce qu'ils veulent, quand ils le veulent, à la vitesse qu'ils veulent. Le besoin d'adaptation à l'ère numérique est donc criant pour les médias publics.

Les textes présentés ci-haut sont des textes que l'on pourrait qualifier de canoniques, dans la mesure où ils indiquent les grandes lignes et les principes fondamentaux, mais ils ne se penchent pas pour autant sur la mise en application de ces grands principes. Il revient aux gouvernements de développer la mise en place des grands principes en les interprétant avec des législations propres au pays.

2.2 Les législations au Canada

Découlant des principes de la radiodiffusion publique énoncés plus haut, *La loi sur la radiodiffusion* établit les grandes lignes du mandat de la Société Radio-Canada. Déjà dans sa politique de la radiodiffusion, le gouvernement canadien affirme que le système de radiodiffusion devrait être « [...] composé d'éléments publics, privés et communautaires, et offrir sa programmation essentiellement en français et en anglais » (Dewing, 2011, p. 3). D'emblée, la législation canadienne fait une place au système de radiodiffusion public dans l'industrie. Encore aujourd'hui, il est possible d'avancer que le système de radiodiffusion publique au Canada est d'importance capitale afin de répondre à un autre critère de la *Loi sur la radiodiffusion*. « [Le système canadien de radiodiffusion] doit favoriser l'épanouissement de l'expression canadienne en proposant une très large programmation qui traduise des attitudes, des opinions, des idées, des valeurs et une créativité artistique canadienne » (Ibid). En effet, lorsque l'on se penche sur une

analyse des grilles horaires des grandes chaînes de l'industrie de la radiodiffusion canadienne, on se rend rapidement compte que la société d'État présente une grille horaire contenant considérablement plus de productions canadiennes que ses concurrents (voir fig.1).

Figure 1 – Comparatif des grilles de programmation des trois chaînes francophones les plus importantes au Canada

HIVER 2014 – RÉSEAUX TÉLÉVISION FRANÇAISE

Réseaux	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi	Samedi	Dimanche	
	30 Vies				Paquet voleur	En direct de l'univers	Découverte	
	19 h	Les Parent	La Facture	L'épicerie	Infoman		Et Dieux créa... Lafloque	
	19 h 30	L'auberge du chien noir	Unité 9	Les enfants de la télé	Prière de ne pas envoyer de fleurs	C'est ma toune	Qui êtes-vous? / Grand Rire 2013	
	20 h	Série noire	Mémoires vives	Trauma	Enquête / Zone doc	Broadchurch/Zone doc	Dre Grey	
	20 h 30	Le Téléjournal						Tout le monde en parle
	21 h	Les Nouvelles du sport (22 h 45)					Infoman	Pour un soir seulement
	21 h 30							
	22 h							
	Faites-moi confiance		La poules aux oeufs d'or	Une minute pour gagner	J. E.	Cinéma	LOL :-)	
	19 h	La Voix	Les Gags	La Voix				
	19 h 30	Yamaska	Destinées	Fort Boyard	On connaît la chanson	Du talent à revendre	La Voix	
	20 h	Les Jeunes Loups	O'	Les Beaux Malaises	Juste pour rire	Ça finit bien la semaine	Cinéma	
	20 h 30	TVA Nouvelles						Accès illimité
	21 h	Denis Lévesque						TVA Nouvelles
	21 h 30							
	22 h							
	Les Jokers (24 février)	Taxi payant	Merlin	District V	L'Arbitre	District V		
	19 h	***	Rire et délire	Rire et délire				
	19 h 30	Ces gars-là	CSI Miami	CSI Miami	Nashville (3 mars)	Révolution	Cinéma	
	20 h	Brassard en direct d'aujourd'hui	NOIS : Los Angeles	Les disciples	L'amour est dans le pré (27 février)	Le mentalisteLe jour	Le mode Salvail (reprises) / Rire et délire	
	20 h 30	Le mentaliste						
	21 h	En mode Salvail			Le Journal Techno		Cinéma	
	21 h 30	Opération Séduction			Martin Horik : Octane	Rire et délire		
	22 h							

■ Contenu Canadien
 ■ Contenu étranger
 ■ Les films présentés peuvent être Canadiens ou étrangers

CBC Radio-Canada

(Tiré du <http://fr.slideshare.net/CBCRadioCanada/slide-6may52014htmlpresentationv14distfr> (récupéré le 22 août 2014))

2.2.1 Un mandat particulier

L'alinéa m) de la *Loi sur la radiodiffusion*, souligne les grandes lignes et les particularités du mandat de la Société Radio-Canada.

« 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 nationale, (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 Canada » (Ministère de la Justice, 2012, p. 5).

Cet article reflète bien la complexité du mandat de la Société et mérite que l'on s'y attarde un peu plus longuement. Déjà dans la première phrase, on fait état de l'importance de la prédominance du contenu canadien sur les ondes de Radio-Canada et ce, sur toutes ses plateformes. Mentionnons que la *Loi* prévoit que Radio-Canada soit présente d'un océan à l'autre. Notons que les grands compétiteurs de la Société ont aussi une présence d'un océan à l'autre, déployant des studios satellites pour servir la population des grands centres urbains du Canada. Toutefois, la particularité de Radio-Canada, est qu'on lui demande non seulement d'être présente dans les grands centres, mais aussi dans les régions du deuxième pays le plus vaste au monde - en produisant des bulletins de nouvelles, du contenu original, mais aussi en desservant les minorités linguistiques des régions. D'ailleurs, dans son *Plan stratégique 2020 : Un espace pour nous tous*, Radio-Canada « réaffirme l'importance d'une présence régionale dans tout le pays et s'engage à assurer une présence encore plus locale qu'aujourd'hui - mais à moindre coût » (CBC-SRC, 2014, p. 14). De par cette mention, Radio-Canada réitère son engagement envers les régions afin de répondre aux exigences de la *Loi*, mais aussi pour satisfaire celles des conditions de licences du Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes (CRTC).

Jusqu'à très récemment, la SRC et d'autres radiodiffuseurs pouvaient compter sur l'aide d'un fonds expressément dédié à la production locale - le Fonds d'amélioration de la production locale (FAPL).

« En 2008, pendant la récession, les stations de télévision traditionnelles en exploitation dans les marchés non métropolitains ont connu des temps durs. Le CRTC a donc mis sur pied le FAPL pour soutenir la programmation locale diffusée par ces stations. En 2010, 78 stations ont reçu des fonds totalisant 100 millions de dollars. En 2011, 80 stations ont touché un financement total de 106 millions de dollars » (CRTC, 2014).

Toutefois, en 2012, le CRTC annonçait l'abolition graduelle du FAPL jusqu'à son élimination complète en septembre 2014. Radio-Canada, qui recevait près de 40 millions⁶ de dollars annuellement depuis la création du FAPL, s'est trouvée prise au dépourvu lorsque cette nouvelle est tombée. Grâce au Fonds, la Société disait avoir grandement investi dans les régions pour optimiser leur bulletin de nouvelles, une meilleure couverture locale et des événements d'importance en plus d'augmenter la présence des nouvelles régionales sur les plateformes nationales, pour ne nommer que ces investissements (CBC-SRC, 2012). Lorsque le FAPL est tombé, la mission de régionalisation de Radio-Canada a été mise à mal (*Ibid*).

Une autre particularité du mandat est l'aspect bilingue de la Société. Seule Radio-Canada a un mandat de bilinguisme, mandat que la Société a elle-même mis de l'avant en offrant des services de diffusion dans les deux langues aux quatre coins du pays, en plus d'offrir des services en huit langues autochtones dans le Grand Nord canadien.

On demande aussi à la SRC d'être accessible de la manière la plus adéquate pour la population canadienne. Ainsi à l'ère du numérique, Radio-Canada a investi pour sa présence en ligne avec l'optimisation de son site de nouvelles, mais aussi avec la création de sa plateforme de contournement *ICITou.tv*. La base du mandat de Radio-Canada comporte son lot de défis, un

⁶ Information tirée sur le site corporatif de la Société Radio-Canada <http://www.cbc.radio-canada.ca/fr/centre-de-presse/2012/07/18/> (Récupérée le 3 juin 2014).

mandat complexifié par les coupures de programme d'aide comme le FAPL. Mais Radio-Canada fait aussi l'objet de compressions budgétaires majeures depuis 2009, rendant le chemin vers l'atteinte de ses objectifs encore plus ardu.

2.2.2 Le CRTC et ses conditions de licences

C'est près de 13 ans après le dernier renouvellement de licence de la SRC que ses dirigeants se sont présentés devant le CRTC pour un examen complet des licences détenues par la Société. Le dernier renouvellement datant de 1999⁷, Radio-Canada avait quand même maintenu une présence au CRTC, présentant mémoires et interventions comme le veulent les exercices publics du Conseil. Le CRTC est l'autorité en matière de radiodiffusion et de télécommunication au pays, de renouveler ou de révoquer des licences de radiodiffusion, ainsi qu'à imposer des conditions de licences qui deviennent alors des règlements à respecter dans leur exploitation quotidienne. Après une révision de toutes les stations de la Société, en plus de l'intervention de plusieurs acteurs de la communauté y compris des compétiteurs, le CRTC a pris la décision de renouveler les licences du titulaire pour une durée de cinq ans. Les conditions de licences sont multiples et se réfèrent directement à plusieurs éléments clés de la *Loi sur la radiodiffusion*, notamment :

« La SRC est tenue à ce que 75% de sa programmation soit de contenu canadien en tout temps. Cette proportion est poussée à 80% lors des heures de grande écoute (19h à 23h) » ; (CRTC, 2013, annexe 3, para. 2)

« Les émissions d'intérêt national (ÉIN) doivent faire partie de la programmation de la Société à raison de 7 heures par semaine de diffusion » ; (Idem, para.12)

« Les émissions jeunesse pour les moins de 12 ans doivent occuper 15 heures de la grille horaire alors que 5 heures de la même grille horaire doivent être consacrées au 12 ans et plus » ; (Idem, para.13)

⁷ Information tirée de la décision du CRTC 2013-263 au paragraphe 2 <http://www.crtc.gc.ca/fra/archive/2013/2013-263.pdf> (Récupérée le 3 juin 2014).

« Les communautés de langues officielles en situation minoritaire (CLOSM) doivent être reflétées dans cinq heures de diffusion par semaine de production. Le CRTC demande aussi que 6% des budgets de productions soient consacrés à la production issue d'un environnement minoritaire » ; (Idem, para. 123)

« Le CRTC demande aussi à la SRC de déposer, annuellement, un rapport sur la progression de ses services dans les CLOSM. » (Idem, para. 18)

La SRC, tout comme son pendant anglophone CBC, se trouve devant un casse-tête monumental et unique. Monumental, parce que leur mandat, contrairement à leurs concurrents, fait l'objet d'une loi et de critères très précis, unique parce qu'aucun autre radiodiffuseur au Canada n'a un mandat aussi vaste. Toutefois, avant de faire une plus grande description de la situation actuelle, prenons le temps d'étudier la mise en application des différents documents présentés dans les pages précédentes chez le principal intéressé.

2.3 L'interprétation institutionnelle

L'écosystème dans lequel évolue Radio-Canada actuellement est incertain. On dit que le changement est la seule constante et il n'en est pas moins vrai pour l'industrie médiatique. De toute évidence, Radio-Canada n'est pas à l'abri de ce changement. La SRC fait face à de nombreux défis dans l'industrie et doit réaffirmer sa place et sa pertinence. En plus de défis économiques et politiques, la fragmentation de marché et la convergence des médias sont aussi des embûches identifiées par Radio-Canada.

« Comme dans n'importe quel autre secteur de l'économie, l'augmentation de la concentration réduit la concurrence, ce qui peut contribuer à une hausse excessive des prix, à une réduction des niveaux de service et à la concurrence déloyale. Avec un tel niveau de consolidation, la nécessité d'avoir un radiodiffuseur public fort pour équilibrer le pouvoir de marché des conglomérats n'a jamais été aussi évidente » (CBC-SRC, 2013, p. 14).

Malgré sa fâcheuse position, Radio-Canada maintient un discours qui affirme l'importance de la place du radiodiffuseur public au Canada. En juin 2014, la haute direction de la Société a publié

son plan quinquennal 2020 intitulé *Un espace pour nous tous*. Prenant compte de l'ampleur des compressions à la Société, le plan annonce les mesures à prendre pour répondre au mandat et aux conditions de licences.

2.3.1 La stratégie 2020

Le cadre stratégique du plus récent plan d'action de Radio-Canada repose sur cinq objectifs à partir desquels découlent les initiatives qui seront mises en place : *a) du général au ciblé, b) du traditionnel au numérique, c) de producteur à radiodiffuseur multiplateforme, d) de rigidité à souplesse et e) de réduction des coûts à viabilité financière.*⁸

Comme l'indique le *Rapport de surveillance des communications 2014 : Système de radiodiffusion* du CRTC, le public se disperse de plus en plus vers les chaînes spécialisées et les supports numériques. En effet, selon l'étude, les chaînes généralistes des services canadiens de langue française ont perdu 3.2% (CRTC, 2014a, tableau 4.2.0) de moyenne d'écoute hebdomadaire alors que les services spécialisés ont vu leurs revenus augmenter de 6.7% (Idem, tableau 4.2.1) comparativement aux années précédentes. Pour répondre à cette nouvelle réalité, Radio-Canada a décidé d'« offrir des services ciblés et faire des choix quant aux services et au contenu qui susciteront une intense mobilisation de segments d'auditoire délibérément identifiés »⁹ (CBC-SRC, 2014, p. 9).

L'accent étant mis sur les contenus ciblés, la stratégie vise aussi les habitudes de consommation de sa clientèle ce qui justifie la transition proposée des supports traditionnels (télévision, radio) vers des supports numériques (Internet, blogues et mobilité). De plus, Radio-Canada affirme sa volonté de faire augmenter la production indépendante. Ce désir de réduire la

⁸ Les cinq objectifs sont issus du Plan stratégique 2020 de Radio-Canada <http://www.cbc.radio-canada.ca/fr/decouvrez/strategies/2020/> (récupéré le 28 août 2014).

⁹ Soulignons que Radio-Canada n'a pas jugé utile d'identifier les segments d'auditoire auxquels on fait référence.

production maison se conjugue aussi avec l'intention de réduire ses ressources physiques. En effet, la Société planifie diminuer son empreinte immobilière d'un océan à l'autre de 50% d'ici 2020 ce qui, selon les pronostics, devrait leur donner plus de souplesse. En somme, avec l'application des cinq objectifs précédents, on prévoit réduire les coûts globaux de Radio-Canada et ainsi atteindre une viabilité financière à l'intérieur des budgets dorénavant disponibles.

Nous avons vu qu'un des critères du mandat de Radio-Canada était d'être offerte de la manière la plus adéquate et efficace. Or, à l'ère du métissage numérique et d'une convergence des marchés vers le web, les plateformes numériques deviennent clés dans l'atteinte de certains objectifs de la société d'État, notamment pour son accessibilité auprès des Canadiens.

2.4 Anatomie d'un écosystème en changement

En mai 2014, Kathleen Lévesque rapportait dans les pages de *La Presse* que « la transformation de la maison de Radio-Canada (MRC) se fera en partenariat avec le secteur privé » (Lévesque, 2014). En effet, la mythique maison Radio-Canada ne serait plus la propriété de la société d'État. Le Conseil d'administration jugeant que les activités de Radio-Canada dans le secteur de l'immobilier ne sont pas essentielles aux opérations principales. En effet, Radio-Canada mentionne faire plus de place aux partenariats. Notamment, par la création d'un partenariat public-privé (PPP) pour la maison Radio-Canada, mais aussi dans sa stratégie 2020 où on crée de nouveaux partenariats afin d'optimiser l'impact de la SRC. D'autres exemples s'imposent d'eux-mêmes ; le partenariat entre Telus, Rogers Communications et Radio-Canada pour la toute nouvelle plateforme payante d'*ICITou.tv Extra* ou encore le partenariat entre la Banque Toronto Dominion (TD) et Radio-Canada pour la création d'un tout nouveau site Web contenant des vidéos et de la musique d'artistes canadiens. Cette multiplication de partenariats

pourrait être vue comme une réponse à la situation de compressions budgétaires que subit actuellement la SRC. Afin de mieux comprendre la situation, étudions de plus près la ligne du temps des dernières années financières de la société d'État¹⁰ :

Figure 2 – Chronologie des évènements à l'étude

Date	Évènements
29 mars 2009	<ul style="list-style-type: none"> - Compressions de 171 millions \$ - Abolition de 800 postes - Réduction de 125 millions \$ de propriété
30 mars 2012	<ul style="list-style-type: none"> - Réduction de 10% du crédit parlementaire - Abolition de 650 postes
28 mai 2013	<ul style="list-style-type: none"> - Le CRTC permet la publicité sur les ondes d'<i>Espace musique</i> et de <i>Radio 2</i>.
26 novembre 2013	<ul style="list-style-type: none"> - Rogers Communications remporte la mise pour les droits de diffusion des joutes de la LNH. Supprimant du même coup l'émission la plus rentable pour CBC-SRC : <i>Hockey Night in Canada</i>
9 avril 2014	<ul style="list-style-type: none"> - Compressions budgétaires de 130 millions \$ - Abolition de 657 postes - Réduction massive des effectifs dans le secteur des sports
26 juin 2014	<ul style="list-style-type: none"> - Compressions de 45 millions \$ - Réduction de 25% de la main d'œuvre - Réduction de 50% de l'empreinte immobilière

À la lumière de cette information, il y a lieu de supposer qu'il y a un lien causal qui s'établit entre les compressions dont Radio-Canada fait l'objet et le besoin de multiplication de sources de financement. Certes, la création de partenariats ne date pas d'hier dans le secteur de la radiodiffusion publique au Canada. Rappelons-nous de ce que plusieurs appelaient *Radio-Gesca*,

¹⁰ Selon les informations du *Toronto Star* http://www.thestar.com/entertainment/television/2014/04/10/cbc_cuts_over_the_last_five_years.html (Récupérées le 1 juin 2014).

une entente qui liait les services français de la société d'État et le conglomérat d'information Gesca, propriété du groupe *Power Corporation*. Une entente qui avait fait couler beaucoup d'encre par ses critiques, notamment par les journalistes du groupe Québecor qui dénonçaient son caractère convergent réduisant la concurrence dans le marché (Agence QMI, 2010).

2.5 Le financement de la radiodiffusion publique : un tour d'horizon

Plusieurs auteurs sont d'accord pour dire que la radiodiffusion publique est d'importance capitale pour les Canadiens (Skinner, 2012, Rowe & Scherer, 2012, Hanretty, 2011, Raboy & Sauvageau, 2006). Alors que la finalité de leur propos reste la même - l'importance de la radiodiffusion publique au Canada - ils prennent tous des chemins différents afin d'exprimer l'intérêt qu'ils voient dans une Radio-Canada forte. David Skinner est professeur de communication à l'Université York à Toronto. En 2012, il présentait à la conférence RIPE une recherche intitulée *Public Value for Public Money: Re-examining the Relationship Between Public and Private Broadcasting in Canada*. Pour Skinner, les nouvelles technologies et le contenu canadien sont les raisons de base de l'utilité des médias publics.

« Given the growing incursion of foreign electronic media in Canadian media markets, and the ongoing failure of the private sector to invest in Canadian production, from this perspective the role of public broadcasting in helping create and develop new media services and products is seen as particularly important » (Skinner, 2012, p. 2).

Skinner qui se base sur la *Loi canadienne sur la radiodiffusion* affirme que l'importance de la SRC passe d'abord par sa participation à la création de contenu canadien. Il va même jusqu'à dire que Radio-Canada est essentielle parce que les efforts du secteur privé pour investir en production canadienne résultent souvent en échecs.

Pour Rowe et Scherer, la question de la radiodiffusion publique s'imbrique directement avec les sports, partie intégrante de la culture canadienne. *Signal Lost? Sport, Public Service*

Media and Cultural Citizenship traite de la place qu'occupent les sports chez le radiodiffuseur public et l'impact sur l'identité nationale qu'il peut avoir, un phénomène qui a pris place dès le début de la télévision. « [...] in the early days of television, both public broadcasters and various sports became increasingly intertwined as pivotal symbols of nation, while access to live televised sport for all citizens was widely regarded as simply part of the 'national estate' » (Rowe & Scherer, 2012, p. 6).

Ils avancent que la pertinence de la présence d'un radiodiffuseur public passe aussi par l'identité nationale. Tel qu'il est mentionné dans la *Loi sur la radiodiffusion*, une partie importante du mandat de Radio-Canada est de créer des espaces pour les Canadiens, une identité nationale et une conscience partagée. Un lien que les chercheurs font directement avec l'émission *Hockey Night in Canada*. Une tradition qui est maintenant devenue de l'histoire ancienne puisque la CBC a perdu les droits de diffusion des joutes de la Ligue nationale de hockey (LNH) au profit du conglomérat Rogers Communications.

De leur côté, Lowe et Berg approchent la radiodiffusion publique sous l'angle de l'importance du caractère spécifique de la programmation. Selon eux

« Since the European introduction of commercial broadcasting in the 1980's and 1990's, with the competition it has cultivated, there have been convincing claims that PSM [Public Service Media] has sacrificed too much of the distinctiveness that is essential to its legitimacy » (Nissen dans Lowe & Berg, 2013, p. 79).

Selon les auteurs, la commercialisation des radiodiffuseurs publics a fait en sorte que ceux-ci doivent se soumettre aux mêmes lois de marché que les radiodiffuseurs privés. C'est-à-dire de faire une programmation pour attirer davantage de téléspectateurs ce qui aura pour effet d'amener les entreprises à payer pour des espaces publicitaires et donc d'engranger des revenus pour le radiodiffuseur. Toujours selon les auteurs, maintenant que le secteur public se soumet au même jeu commercial il est possible de questionner son caractère distinctif. Si cette partie

impérative du mandat d'un radiodiffuseur public n'est pas atteinte, il est alors possible de poser des questions quant à sa légitimité. Les auteurs restent des partisans de la radiodiffusion publique malgré tout, mais ils mentionnent les dangers de la commercialisation de l'intérêt public en radiodiffusion. « [...] the reasons these organizations are in trouble has little to do with claims of inefficiency or lack of popularity. They are mainly in trouble due to socio-political complications rooted in competition effects » (Idem, p. 85). La commercialisation de l'intérêt public en radiodiffusion soulève des questions d'ordre économique et politique. Deux axes qui sont grandement rapprochés l'un de l'autre puisque les crédits parlementaires sont influencés par plusieurs facteurs : comités parlementaires, agenda politique du gouvernement en place, climat d'austérité économique, etc.

L'indépendance politique du radiodiffuseur public au Canada peut aussi devenir l'objet d'inquiétudes. Pour Chris Hanretty, l'indépendance d'un radiodiffuseur public repose d'abord et avant tout sur la protection légale qui lui est accordée dans les législations. Il ajoute, « Where the legislation governing the broadcaster grants politicians an extensive role vis-a-vis the broadcaster, politicians' opportunities to interfere will be extensive, and political interference may result » (Hanretty, 2011, p. 8). Certains acteurs que nous étudions semblent justement croire qu'il s'agit là de la réalisation d'un agenda caché typiquement conservateur (Friends, 2011), courant politique au pouvoir à l'heure actuelle. Mais comme il n'existe pas de protection légale envers la SRC présentement elle est susceptible de faire face à ce que Hanretty identifie comme de l'interférence politique.

2.5.1 Le financement de la radiodiffusion publique au Canada : le malaise

Comme l'affirment Lowe & Berg, « The payment of taxes implies rights: Every citizen paying tax has a right to expect the same quantity and quality of service as anyone else paying that tax » (Lowe & Berg, 2013, p. 81). Ces propos sont lourds de signification surtout dans l'environnement actuel. Avec les communautés de langues officielles en situation minoritaire (CLOSM) un peu partout au pays qui revendiquent une meilleure place et une meilleure visibilité sur les ondes de la SRC, il y a fort à parier que Radio-Canada éprouvera encore plus de difficultés à atteindre ses objectifs en la matière. Le parallèle est aussi possible avec les services régionaux de la SRC. Or, si tous les Canadiens paient leurs impôts, mais que les services ne sont pas équitables, que devient la notion de *droit* tel qu'exprimé dans les propos par Lowe et Berg. Pourtant Toepler et Zimmer affirment que le soutien public aux institutions culturelles a un impact positif économique. « [...], for economists, public subsidies for the arts have a positive effect on the economy because they are accompanied by external benefits of the individual or the local community » (Toepler & Zimmer, 2002, p. 31).

Pourquoi donc réduire le financement d'une institution culturelle comme Radio-Canada ? En 2011, le Groupe Nordicity publiait une étude portant sur 18 pays de l'Occident et le financement qu'ils accordent à leur radiodiffuseur public respectif. L'étude souligne des constats surprenants sur la situation canadienne. « [...] Le Canada est l'un des pays où la radiodiffusion publique est la moins financée par l'État, malgré le fait que l'environnement socioculturel fait en sorte que la radiodiffusion présente un potentiel relativement élevé » (Nordicity, 2011, p. 13). Mais Radio-Canada n'est pas seulement moins financée en fonction du potentiel calculé par le groupe de recherche. Selon les données, Radio-Canada est parmi les trois radiodiffuseurs les moins bien financés des pays à l'étude. « Le financement de la radiodiffusion publique au

Canada n'atteignait même pas les 60% du niveau moyen obtenu pour l'ensemble des pays analysés, qui s'établissait à 87 dollars » (Idem, p. 4). Au moment de l'étude, Nordicity avait établi que l'appui financier *per capita* au Canada était de 33 \$. Suite aux coupures supplémentaires de 2014, ce montant est passé à 29 \$ (Cassivi, 2014). En autres mots,

« Dans l'ensemble, les radiodiffuseurs publics recevaient un financement annuel dans 10 des 18 pays de l'échantillon en 2009, et le financement moyen par habitant pour l'ensemble de ces dix pays s'établissait à 79 \$. Dans les autres pays, c'est le régime pluriannuel qui était appliqué, pour un financement moyen s'établissant à 96 \$ par habitant » (Idem, p. 12).

Les résultats sont sans équivoque, le Canada est loin derrière. C'est pourquoi Skinner affirme qu'avec l'effritement du financement public ajouté aux hautes attentes de la *Loi*, donc de son mandat, et du CRTC « [...] the structure of regulation has foregrounded the role of private capital and pushed the CBC to the ever shifting margins of the commercial system » (Skinner, 2012, p. 23).

2.6 Différents types de réactions ou la polarisation des discours

Dans la foulée des événements entourant les compressions chez Radio-Canada, les réactions fusent de toutes parts, créant une polarisation des discours. D'une part, certains craignent le pire pour l'avenir de la SRC, comme le démontrent les écrits de journalistes (Descôteaux 2014, Asselin 2014, Gaboury 2014, Delorme 2014) où l'on retrouve une littérature apocalyptique digne d'une mort annoncée. Ce discours se confronte à celui d'autres journalistes, majoritairement à l'emploi du conglomérat Québecor, (Durocher 2014, Duhaime 2014) qui applaudissent les compressions à la Société et appellent même à la privatisation de Radio-Canada. *Les amis de la radiodiffusion*, un groupe de lobby, décrivent la situation actuelle comme

étant le résultat d'un agenda caché du Gouvernement conservateur allant jusqu'à demander la tête du PDG de la société d'État.

D'autres intervenants ont fait connaître leurs couleurs lors des dernières audiences du CRTC pour le renouvellement des licences de la SRC en 2013. Parmi ceux-ci on compte des citoyens, des élus, des producteurs indépendants, des groupes de revendication, des syndicats, des organismes non-gouvernementaux, des services parapublics, etc¹¹. Ces intervenants ont présenté leurs inquiétudes, attentes et plaintes envers la SRC.

Finalement, nous identifions également des discours institutionnels. Évidemment, le discours de la société d'État, mais aussi celui du Ministère dont elle dépend, Patrimoine canadien. Celui de la Société se traduit par des discours auprès de ses employés, mais aussi auprès de comités parlementaires ou encore simplement par des documents institutionnels (rapport annuel, plan stratégique, etc.). Quoique limité, le discours émanant de Patrimoine canadien offre la vision du Gouvernement fédéral et se présente sous forme de quelques communiqués de presse au nom de la ministre Shelly Glover.

2.7 Une suite logique ?

Simplement par son apport à la vie démocratique, il semble pour plusieurs (UNESCO, UER, Skinner, Cassivi, Delorme, Descôteaux) que la radiodiffusion publique est essentielle. Dans les mots d'Hanretty, le radiodiffuseur public offre une alternative d'information politique qui se veut indépendante du pouvoir politique d'où son importance dans le paysage politique

¹¹ Parmi ceux-ci : Canadian Parents for French – Manitoba, l'Association des producteurs de films et de télévision du Québec (Maintenant AQPM), le Syndicat des communications de Radio-Canada (SCRC), la Fédération culturelle canadienne-française (FCCF), l'Alliance des producteurs francophones du Canada (APFC), le Commissariat aux langues officielles (CLO), la Fédération des communautés francophones et acadienne (FCFA), l'Alliance québécoise des techniciens de l'image et du son (AQTIS), l'Association des réalisateurs et réalisatrices du Québec (ARRQ), la Société des auteurs de radio, télévision et cinéma (SARTEC), l'Union des artistes (UDA), la Conférence canadienne des arts, l'Équipe Spectra, Zone 3, l'Association québécoise de l'industrie du disque, du spectacle et de la vidéo (ADISQ) et l'Association canadienne des radiodiffuseurs (ACR).

d'un pays. Au Canada, la *Loi sur la radiodiffusion* établit les grandes lignes des principes et le mandat conféré à la Société Radio-Canada, mais si l'on s'en tient aux critères d'indépendance d'un radiodiffuseur public selon Hanretty, il n'existe aucune législation qui protège la SRC. L'indépendance représente un enjeu de taille, pas seulement au Canada, mais pour la radiodiffusion publique en général. Une indépendance commerciale, mais aussi politique. Ce phénomène ouvre la porte à des inquiétudes par rapport à la similarité entre la programmation des réseaux privés et celle du réseau public, elle qui se doit d'être distinctive. Du coup, le financement des institutions publiques de radiodiffusion est un enjeu majeur aussi. Dans cette optique, la haute direction cherche plusieurs moyens de composer avec sa nouvelle réalité. Il semblerait qu'on ait opté partiellement pour la création de PPP, soulevant encore plus de questionnements quant à l'indépendance de la SRC. Comme Raats et ses collègues le rapportent, d'autres radiodiffuseurs publics ont déjà créé des partenariats, notamment la BBC au Royaume-Uni et la *Vlaamse Radio- en Televisieomroeporganisatie* (VRT) qui dessert la Flandre, qui ont tous deux développé des partenariats couronnés de succès. La différence est que les partenariats développés par la BBC et la VRT étaient de nature publique-publique contrairement à la nature privée des partenariats développés par la SRC à l'heure actuelle. Mais en acceptant de se soumettre aux lois du marché en adoptant le jeu de la commercialisation, Radio-Canada a commencé à concurrencer dans un monde en constante évolution où le changement est la seule constante.

L'écosystème des médias est organique et Radio-Canada ne peut y faire exception puisqu'elle en est une des composantes. Toutefois, l'attitude que la haute direction de la SRC adopte en réaction aux changements propres à l'industrie, mais aussi aux compressions budgétaires importantes, soulève son lot de questionnements. Radio-Canada est confrontée à une

nouvelle réalité qui lui demande une réinvention en profondeur. Le concert de voix qui s'élèvent pour ou contre les compressions à la société d'État produit des discours qui ne concordent pas les uns avec les autres. Alors que la radiodiffusion publique est mise à mal un peu partout sur le globe (France¹², Australie¹³, Royaume-Uni¹⁴) est-il possible d'affirmer que le cas de Radio-Canada représente une nouvelle réalité de la radiodiffusion publique globalement ? Pour reprendre les termes de Crozier et Friedberg, nous pouvons assumer que les discours des différents acteurs que nous étudierons, sont axés vers leur propre stratégie. Il est donc compréhensible que l'information véhiculée par ceux-ci soit teintée de la couleur de leur position sur le sujet. Nous tenterons de dégager le raisonnement de leur positionnement dans l'espace public en fonction de leurs buts, les contraintes qui leurs sont propres et leur marge d'autonomie relativement aux autres acteurs.

Nous voulons axer la réflexion sur le besoin de la redéfinition du mandat de la société d'État pour qu'elle s'adapte à la réalité du numérique, de la convergence des médias, de la fragmentation des marchés et de l'explosion des plateformes de contournement telles que *Netflix*, *Hulu* et *Google Play* en plus des défis propres à la mobilité.

2.8 Cadre théorique

Afin d'encadrer nos recherches, nous avons opté pour un amalgame de théories variant de la typologie des acteurs et leur pouvoir proposée par Crozier et Friedberg dans leur livre *L'acteur et le système* et les travaux bien connus de Jürgen Habermas sur l'espace public.

¹² Information tirée d'un communiqué de presse de France Télévisions faisant état des grandes lignes du budget de la corporation disponible au http://www.francetelevisions.fr/actualite_spip/spip.php?article2271 (récupéré le 4 septembre 2014).

¹³ Information tirée de l'article d'Amanda Meade disponible sur le site du quotidien *The Guardian* au <http://www.theguardian.com/media/2014/aug/15/abc-faces-more-cuts-amid-major-restructure-says-mark-scott> (récupéré le 4 septembre 2014).

¹⁴ Information tirée de l'article de la BBC disponible sur le site internet du radiodiffuseur public britannique au <http://www.bbc.com/news/entertainment-arts-15186116> (récupéré le 16 septembre 2014).

2.8.1 Crozier, Friedberg et l'acteur stratégique

Depuis 2009, différents discours se rapportant aux compressions imposées à la société d'État, s'élèvent dans la sphère publique. Ces discours contribuent à informer la population de la situation actuelle tout en positionnant les différents acteurs sur les enjeux au sein de l'espace public. Dans le cadre de cette recherche, nous nous pencherons particulièrement sur trois types de discours.

- Le discours institutionnel - tel qu'incarné par la haute direction de Radio-Canada et Patrimoine canadien,
- Le discours médiatique - tel qu'articulé par les différents journalistes, chroniqueurs et polémistes de la sphère médiatique au Canada francophone,
- Le discours communautaire - représenté par différents acteurs de la communauté tel que la Fédération culturelle canadienne-française, l'Union des artistes, la Fédération des communautés francophones et acadienne, pour ne nommer que ceux-ci, notamment lors des audiences du CRTC pour le renouvellement des licences de la SRC en 2013.

Ces discours sont promus par des acteurs qui occupent chacun une place spécifique dans le contexte des compressions à la société d'État. Dans leur livre *L'acteur et le système* (1977), Crozier et Friedberg reprennent la typologie des quatre types de groupes d'acteurs (apathiques, erratiques, stratégiques et conservateurs) issue de l'étude *Behavior of Industrial Work Groups* dirigée par Leonard R. Sayles. Ainsi, cette typologie sera mise en relation avec les différents acteurs qui prennent part au débat entourant les compressions à Radio-Canada. *L'acteur et le système* est une théorie singulièrement pertinente pour notre étude dans la

mesure où elle propose l'idée selon laquelle un acteur (individu ou groupe) agit en fonction de ses propres buts. Mais pour les atteindre, il doit médier entre ses besoins, ceux des autres groupes et le *coût* d'une action. « C'est donc une relation qui, en tant que médiation spécifique et autonome des objectifs divergents des acteurs, est toujours liée à une structure de jeu » (Crozier et Friedberg, 1977, p.26). Nous y reviendrons à la page 33. Ladite typologie s'articule de la manière suivante :

- *Les groupes apathiques* - caractérisés par un manque de pouvoir dans les situations qui les affectent ;
- *Les groupes stratégiques* - ils interviennent de manière directe dans les décisions d'importance sur l'avenir de l'organisation et finalement ;
- *Les groupes conservateurs* - ils prônent le *statu quo* ;
- *Les groupes erratiques* - ce sont des groupes qui sont capables d'action, mais de manière intermittente, voire ponctuelle.

Notons que même si dans notre étude, certains acteurs sont des individus et d'autres des collectifs, nous utiliserons le substantif *groupes* tel que défini ci-haut. Dans le cas de la présente recherche, nous identifierons les différents groupes de la manière suivante :

- *Les apathiques* sont les employés de la Société Radio-Canada, touchés par les compressions, sans réels moyens de s'en sortir ;
- *Les stratégiques* seront les membres de la haute direction de la SRC et de Patrimoine canadien, c'est-à-dire, ceux qui ont un impact important sur les grandes orientations de la Société ;
- *Les conservateurs* sont une partie des intervenants qui ont comparu devant le CRTC. Défenseur d'un ordre passé, la majorité prône un certain *statu quo* par rapport aux

changements qui découlent des compressions. Si à la base de la typologie, les *conservateurs* détiennent un pouvoir direct, dans notre cas, celui-ci est beaucoup plus relatif ;

- *Les groupes erratiques* sont représentés par les journalistes de la sphère médiatique canadienne-française, c'est-à-dire ceux qui s'élèvent pour ou contre, commentent et rapportent les compressions chez Radio-Canada uniquement lorsqu'il s'agit d'un sujet d'actualité, rendant leurs actions intermittentes et ponctuelles.

Crozier et Friedberg avancent que les quatre groupes ont des *stratégies* qu'ils doivent marier aux opportunités dont ils disposent ainsi qu'à leur capacité à atteindre leurs buts. Tous les groupes ont des occasions pour atteindre leurs buts, et des ressources, c'est-à-dire des moyens. Toutefois, ces derniers diffèrent d'un groupe à l'autre. Alors que certains auteurs tels que Leca & Jobert (1980) émettent des réserves quant au manque de spécificité de la théorie de Crozier et Friedberg, nous maintenons que cette catégorisation des acteurs, et les notions adjacentes d'opportunités, de capacités et de pouvoir sont applicables à notre objet d'étude. En effet, Crozier et Friedberg mentionnent que le concept du pouvoir influence grandement les opportunités et surtout les ressources de chacun des groupes. Un pouvoir que les auteurs identifient comme étant, entre autres, une relation d'un individu sur un autre. « En effet, agir sur autrui, c'est entrer en relation avec lui ; et c'est dans cette relation que se développe le pouvoir d'une personne A sur une personne B. *Le pouvoir est donc une relation, et non pas un attribut des acteurs* » (Crozier & Friedberg, 1977, p. 56). Dans le cas présent, nous étudions à la fois des groupes et des individus. Cette notion de pouvoir se conjugue à celle du coût de la médiation entre les acteurs. Bernier parle de cette notion dans le contexte de la relation entre un journaliste et une source anonyme

« Chacun des acteurs dispose de biens, soit x et y. Le bien du journaliste consiste en une information qu'elle[sic] peut mettre à la disposition du courriériste. Le journaliste veut obtenir de l'information qu'il doit diffuser, et la source veut obtenir la publicité qui dépend du journaliste. Pour que l'échange ait lieu, il faut que le coût de x contre y soit évalué par X comme inférieur ou équivalent au bénéfice reçu de Y. Il devra en être de même pour Y quant au coût de x » (Bernier, 2000, p.43).

Cette citation nous aide à comprendre qu'une négociation prend forme lorsque deux acteurs interagissent. Ceci dit, les actions entreprises par l'un ou l'autre dépendent grandement des moyens dont il dispose. Entre en jeu ici, la notion de pouvoir. Pour opérationnaliser ce terme, Crozier et Friedberg y vont d'une définition vague, mais efficace à savoir « quel que soit en effet son type, c'est-à-dire ses sources, sa légitimation, ses objectifs ou ses méthodes d'exercice, le pouvoir – au niveau le plus général – implique toujours la possibilité pour certains individus ou groupes d'agir sur d'autres individus ou groupes » (Crozier et Friedberg, 1977, p.56). Dans le cas qui nous intéresse, il ne serait pas faux d'affirmer que certains des acteurs à l'étude exercent un pouvoir particulier sur les autres. Cette relation de pouvoir pourrait être influencée par le niveau d'organisation du groupe, de sa légitimité ou encore de son pouvoir politique. Par exemple, il serait possible d'établir une relation de pouvoir à partir de Patrimoine canadien - un ministère fédéral - sur un des intervenants dont le financement dépend de PCH et qui a déposé un mémoire au CRTC lors du renouvellement des licences de la SRC.

2.8.2 L'espace public

Alors que la notion d'acteur stratégique nous aidera à mieux catégoriser les acteurs que nous étudions, nous pensons qu'il serait opportun d'encadrer notre recherche avec la notion d'espace public. L'ensemble des documents rédigés par les acteurs que nous étudions, mais surtout l'ensemble du débat prend place au sein de l'espace public. Que ce soit à nos télévisions, dans nos journaux, sur les médias sociaux, les compressions à Radio-Canada auront su en faire

réagir plus d'un. Selon Éric Georges, chercheur de l'Université du Québec à Montréal (UQÀM), « Jürgen Habermas s'est intéressé à analyser "le processus au cours duquel le public constitué par les individus faisant usage de leur raison s'approprie la sphère publique contrôlée par l'autorité et la transforme en une sphère où la critique s'exerce contre le pouvoir de l'État" » (Georges, 1999, p. 3). En effet, le concept de sphère publique est apparu lorsque « le contrat social [a] remplac[é] le droit divin » (Idem, p. 3). C'est-à-dire que le pouvoir absolu des monarques n'était maintenant plus la source de pouvoir unique, tranquillement on assurait une transition vers *l'usage public du raisonnement*. Il est intéressant d'aborder la sphère publique dans un contexte où l'objet principal de cette étude est un de ses principaux acteurs au sein de l'espace médiatique canadien, à savoir la Société Radio-Canada. De plus, il est pertinent de comprendre la place qu'occupe cet acteur dans la sphère publique alors que les compressions le frappent de plein fouet. En 1999, Georges paraphrase les propos d'Habermas en mentionnant que

« La ville n'est plus au centre de la société uniquement pour des raisons économiques. Elle comprend également les cafés, les salons, les réunions d'habitues qui constituent autant de lieux où se développe cette sphère publique littéraire, une sphère qui s'ouvre également à l'ensemble du marché des biens culturels » (Idem, p. 4).

Si au début, la sphère publique était principalement des lieux physiques, ce dit espace s'est largement agrandi avec l'arrivée de technologies qui ont permis une accessibilité virtuelle en tout temps. Dans un contexte où la libéralisation de l'information explose, le concept habermassien a subi bien des changements. Notre intérêt envers cette évolution est étroitement lié à sa transformation à l'ère numérique qui est partie intégrante de l'écosystème auquel on s'intéresse. Avec l'apparition de l'espace public est aussi apparue l'opinion publique qui a pris de l'ampleur pour devenir déterminante dans la transmission d'un message de point A à point B.

Pour Herbst, l'opinion publique est un construit social et par conséquent, un phénomène dynamique « On the most fundamental level, positing public opinion as social construction is an

admission that, like almost all concepts and phrases, the meaning of the term is subject to the ever changing forces of culture » (1998, p.13). Ainsi, il n'existerait pas de définition généralement acceptée de l'opinion publique. Nous ferons donc nôtre la suivante « La manière de penser la plus répandue dans une société, celle de la majorité du corps social » (Larousse, 2015). Puisque nous analysons les discours de plusieurs acteurs et que ceux-ci s'entrechoquent parfois, la question de l'opinion publique est centrale. Elle nous pousse à poser la question : Comment expliquer, en accord avec les principes de l'*acteur stratégique*, les discours des différents acteurs ?

Les discours qui entourent les compressions budgétaires de Radio-Canada sont multiples et les informations qui en sortent, parfois, se contredisent. Cette polarisation du débat entourant la radiodiffusion publique aura fait couler beaucoup d'encre au sein des différents groupes que nous étudions. Grâce à la catégorisation des groupes tel que décrit dans l'oeuvre de Crozier et Friedberg, nous comptons mieux comprendre le rôle de chacun de ces groupes dans le contexte qui nous intéresse. Nous croiserons, par la suite, ces discours pour mieux comprendre ce qui les distingue et ce qui les lie. Nous cherchons aussi à mieux comprendre les relations de pouvoir entre ces groupes. Tel que vu dans les sections précédentes, outre le pouvoir formel qu'exerce un gouvernement sur le pays qu'il dirige, il existe d'autres types de pouvoir comme celui entre les différents acteurs que nous étudions ou encore celui qui s'acquiert par la faveur de l'opinion publique.

3. MÉTHODOLOGIE

Pour réaliser cette thèse, nous avons employé une méthode de recherche qui nous a permis la souplesse nécessaire pour analyser l'éventail des documents que nous avons assemblés. De cette manière, nous avons pu mieux comprendre ce phénomène mouvant. Le but de cet exercice n'est pas de quantifier les interventions des différents acteurs, mais plutôt de les caractériser, ce qui nous mène à favoriser une méthode de recherche qualitative.

3.1 Analyse qualitative de contenu

« Le chercheur qualitatif étudie le contexte écologique dans lequel évoluent les personnes et il s'attache à la signification sociale attribuée par le sujet au monde qui l'entoure » (Bonneville, Grosjean, Lagacé, 2007, p. 155). En partant du fait que nous voulons souligner des liens entre l'environnement dans lequel Radio-Canada évolue et sa situation actuelle, il nous faut expliquer et étudier l'écosystème dont elle fait partie. « En général, l'analyse qualitative de contenu est utilisée à des fins de description ou d'explication d'un phénomène » (Idem, p. 191). Puisque nous avons eu accès à l'ensemble des discours journalistique, corporatif, ministériel et communautaire des dernières années qui traitaient de la Société Radio-Canada, nous avons mis une emphase particulière sur les trames narratives sous-jacentes aux textes que nous avons analysés. Nous avons répertorié les types de discours et les arguments sur lesquels reposent les propos des auteurs et ainsi dressé un portrait des différents acteurs qu'ils soient pour ou contre les stratégies managériales de Radio-Canada. Finalement, nous avons comparé les différents discours afin d'en faire ressortir les similitudes et les dichotomies.

Grâce à ce genre de méthode, nous avons été en mesure de mieux saisir l'ensemble des discours entourant les vagues de compressions, d'en comprendre la logique, la portée, les contrastes et les préceptes sur lesquels ils reposent.

3.1.1 Échantillonnage

Avant toute chose, précisons que cette étude se penche sur le cas des services de langue française de Radio-Canada. Plusieurs raisons ont motivé ce choix, notamment la plus grande mobilisation des communautés francophones d'un peu partout au pays en faveur de la protection du radiodiffuseur public comparativement aux communautés anglophones. En effet, les communautés francophones du pays entretiennent des liens particuliers avec Radio-Canada puisqu'elle représente à plusieurs égards, le vecteur le plus important de la culture francophone, surtout dans le cas des communautés de langues officielles en situation minoritaire (CLOSM).

Le type d'échantillonnage que nous avons utilisé pour cette recherche est non-probabiliste. Plus précisément, nous avons recouru à la méthode d'échantillonnage par choix raisonné. « Le postulat fondamental sur lequel repose l'échantillonnage par choix raisonné est que le chercheur peut faire le tri des cas à inclure dans l'échantillon et ainsi composer un échantillon qui réponde de façon satisfaisante aux besoins de sa recherche » (Idem, p. 95). L'objectif derrière ce choix est de cerner certains moments de la période durant laquelle les discours ont été plus riches en matière d'information relative à l'axe principal de cette recherche. Ces périodes sont les suivantes, suivies de la justification du choix :

- Du 22 mars au 19 avril 2009 : période qui coïncide avec l'annonce de compressions de l'ordre de 171 millions de dollars, l'abolition de 800 postes et la liquidation de propriétés de l'ordre de 125 millions de dollars;

- Du 23 mars au 20 avril 2012 : période correspondant à l'annonce de la réduction du crédit parlementaire de 10% et l'abolition de 650 postes;
- Du 3 avril au 1^{er} mai 2014 : période qui concorde avec l'annonce des compressions de 130 millions de dollars ainsi que 657 postes abolis;
- Finalement, du 19 juin au 17 juillet 2014 : période qui correspond à l'annonce de la stratégie 2020 de la société d'État et de l'annonce de la réduction de 25% de la main-d'œuvre d'ici 2020.

Ces périodes ont été retenues parce qu'elles représentent des moments charnières à l'intérieur desquels la Société a fait d'importantes annonces qui ont provoqué une réaction de la part de différents publics exigeant un débat tant au niveau médiatique, communautaire, corporatif que gouvernemental. En choisissant un échantillonnage par choix raisonné, nous avons pu cerner ces périodes et obtenir l'ensemble des données comprises dans ces laps de temps.

3.1.2 Les types de discours

Le discours communautaire : Ce que nous appelons le discours communautaire est l'apport de différents organismes canadiens devant le CRTC lors du renouvellement des licences de la Société en novembre 2013. Plus de 3000 mémoires ont été déposés lors de cet exercice. Nous avons fait un tri de ce nombre, toujours par choix raisonné, pour mieux comprendre les inquiétudes, les revendications et l'importance que ces acteurs accordent à Radio-Canada. Au total, nous avons sélectionné 14 mémoires à partir des critères suivants :

- a) La pertinence du sujet des documents dans le contexte de notre recherche;
- b) Les mémoires devaient être rédigés par des groupes de lobby, des syndicats ou encore des organismes à but non lucratif;

c) Les propos des documents devaient porter principalement sur les services français de la Société Radio-Canada.

Pour la plupart des intervenants sélectionnés, ils sont des organismes à but non lucratif représentant des secteurs divers touchés par les activités de la SRC. On y retrouve des syndicats, des groupes de lobby, des regroupements de citoyens, des associations et fédérations d'un peu partout au pays. Les ressources de cet acteur sont éparses puisqu'il ne se présente pas comme étant un groupe, mais c'est bien comme un agencement de plusieurs groupes qui forme cet acteur. Ainsi, les moyens sont différents et les objectifs se distinguent sous le signe de la différence aussi notamment parce que leurs sphères d'activités sont différentes.

Le discours corporatif: Le site Web corporatif de la société d'État est la meilleure ressource pour comprendre son discours institutionnel. L'ensemble des allocutions de la haute direction, des communiqués de presse et des plans stratégiques y est disponible. En principe, Radio-Canada est la seule à parler pour elle-même c'est-à-dire qu'elle est maîtresse de l'ensemble de ses communications. Ses ressources, quoique significativement plus grandes que l'acteur précédent, font l'objet de compressions de par la réduction des crédits parlementaires qui lui sont consentis.

Le discours ministériel: Étant donné que Radio-Canada est sous la juridiction de Patrimoine canadien, toute publication émanant de ce ministère dans laquelle il était question de la SRC a été considérée comme une partie du discours ministériel. Le but étant de comprendre l'attitude du ministère responsable de la radiodiffusion publique. Y'a-t-il eu tentative d'influence ou pratique-t-on une saine distance ? Suite à une recherche exhaustive, un seul document a été identifié dans notre échantillon. PCH est un ministère du Gouvernement fédéral. Ses ressources

sont donc importantes. Il est important de souligner que plusieurs groupes qui constituent le discours communautaire reçoivent du financement de ce ministère.

Le discours médiatique : Comme plusieurs institutions, Radio-Canada s'intéresse à ce qui s'écrit à son sujet. Pour analyser l'ensemble des propos qui le touchent, Radio-Canada dispose d'un service de veille médiatique qui rassemble l'ensemble des opinions émises à son sujet dans les médias écrits au pays. Ces veilles médiatiques regroupent l'ensemble du discours médiatique qui porte sur la Société dans les journaux canadiens en français et en anglais. L'accès à cette ressource nous a permis une économie de temps appréciable puisqu'une grande partie de l'élagage de données avait déjà été réalisée. Notons qu'en vertu d'un des critères de notre échantillonnage, nous n'avons considéré que les articles qui traitaient des services français de Radio-Canada, dans les publications de langue française. Les journaux francophones du pays sont, pour la plupart, des propriétés de conglomérats d'information notamment Quebecor et Gesca¹⁵ (une filiale de Power Corporation), bref des entreprises aux ramifications importantes au pays. *Le Devoir* est le seul journal indépendant dans notre échantillon. Il demeure toutefois, un incontournable.

3.1.3 Instruments de collecte

Bonneville, Grosjean et Lagacé (2007) relèvent les propos de Thiétart : « L'analyse qualitative de contenu " repose sur le postulat que la répétition d'éléments de discours (expressions ou significations similaires) révèle les centres d'intérêt et les préoccupations des acteurs " » (Thiétart, dans Bonneville & coll., 2007, p. 192). Or, dans l'analyse des documents, nous avons remarqué des répétitions de termes ou d'expressions que nous avons identifiés

¹⁵ Au moment de la recherche, Gesca n'avait encore pas vendu ses propriétés régionales au Groupe Capitaux Médias.

comme des unités de sens sur lesquelles nous avons basé l'analyse des discours. Cette recherche s'inscrit dans le modèle ouvert de l'analyse de contenu qualitatif, c'est-à-dire que « les catégories émergent de l'analyse du matériel à partir d'un regroupement successif des unités de sens en se basant sur leur proximité et leur similitude » (Bonneville, Grosjean et Lagacé, 2007, p. 194). Pour répertorier l'ensemble de ces catégories et pouvoir en faciliter l'analyse, nous avons créé une grille d'analyse exhaustive¹⁶ qui permet de rassembler les propos de chacun des acteurs en rapport avec les différentes unités de sens que nous avons identifiées.

Le corpus des textes que nous analyserons est constitué de :

- 14 mémoires déposés au CRTC;
- 167 articles émanant de journaux (chroniques, articles, lettres ouvertes) en trois vagues d'analyses : 56 (1^{ère} vague), 66 (2^e vague) et 45 (3^e vague)¹⁷;
- 1 communiqué de presse du ministère du Patrimoine Canadien;
- 13 documents émanant de la haute direction de la Société Radio-Canada (communiqués de presse, discours, lettres d'opinions).

3.1.4 Avantages et limites de l'analyse qualitative de contenu

Un des avantages de cette méthode est ce que Bonneville, Grosjean et Lagacé (2007) identifient comme la *non-réactivité* des documents. C'est-à-dire que les données trouvées dans les documents ne sont pas sujettes à se réorienter en fonction de ce qui est socialement acceptable. Il existe néanmoins des inconvénients de taille qui accompagnent cette méthode.

« Nous tenons à souligner les risques relatifs à la fidélité de l'analyse qualitative de contenu. En effet, le chercheur élabore par induction les catégories et procède au codage. Il doit donc s'assurer que les mêmes règles de codification engendrent les mêmes

¹⁶ La grille d'analyse est disponible en annexe à la page 124

¹⁷ Voir les pages 38-39 pour retrouver l'explication relativement au choix de ces trois vagues.

données afin de s'assurer de la fidélité du processus de codification des données » (Idem, p. 195).

La méthode adoptée dans le cadre de cette recherche nous incite à généraliser les propos de plusieurs acteurs dans une logique déductive. Lors d'une prochaine recherche, il serait intéressant de contraster nos résultats à ceux d'une recherche quantitative. Ceux-ci pourraient consolider nos résultats ou encore les nuancer.

4. RÉSULTATS, ANALYSES & DISCUSSION

Quatre groupes d'acteurs, quatre manières de voir la situation. Parfois divergente, parfois congruente, l'analyse de contenu donne place à une myriade de messages. Dans cette section, nous analyserons les éléments qui composent les différents discours, tout en soulignant les éléments convergents et ceux qui sont dichotomiques. Nous avons structuré ce chapitre en quatre catégories correspondantes à la typologie des acteurs tels que décrits par Crozier et Friedberg : a) les intervenants auprès du CRTC désignés comme les *conservateurs*, b) le discours corporatif de la SRC, c) le discours ministériel de Patrimoine canadien auxquels nous référons comme étant les *stratégiques*, et finalement d) le discours médiatique nommé *erratiques*. Chacune des catégories sera ensuite divisée en 16 sous-catégories. Les 15 premières représenteront la position dudit acteur par rapport aux différentes unités de sens tel qu'identifiées dans le chapitre méthodologique. Notons que la seizième sous-catégorie sert à analyser et aborder une discussion sur le contenu de l'acteur susmentionné. Le tout sera conclu par une discussion plus large regroupant l'ensemble des discours et les relations que nous pouvons créer entre eux.

L'analyse et les résultats du corpus à l'étude nous aideront à mieux comprendre les trames narratives de nos quatre acteurs. Ainsi, nous soulignerons les convergences de discours et les dichotomies en plus d'offrir une interprétation du phénomène à l'étude en nous fiant sur les éléments propres à chacun des acteurs.

4.1 Les intervenants au CRTC - Mieux comprendre les impacts des compressions sur divers secteurs avec les yeux de l'acteur conservateur

Tel que démontré dans la section méthodologique, les mémoires analysés sont ceux déposés par différents organismes actifs dans la société canadienne. Parmi ceux-ci on compte, des groupes syndicaux comme l'Union des artistes, des organismes non-gouvernementaux (ONG) comme la Conférence canadienne des arts, des groupes de lobby tel Les amis de Radio-Canada et des organismes à but non lucratif, par exemple la Fédération culturelle canadienne-française. Lesdits mémoires ont été présentés au CRTC dans le cadre des audiences publiques tenues au sujet du renouvellement des licences de la CBC/Radio-Canada en novembre 2012. Dans cette section, nous aborderons le discours d'acteurs conservateurs qui, dans l'esprit de la typologie utilisée par Crozier et Friedberg, incarnent les défenseurs d'un ordre ancien ou, à tout le moins, préfèrent le *statu quo*.

4.1.1 Première unité de sens : Les compressions

Ce ne sont pas tous les intervenants qui ont abordé la question des compressions budgétaires chez Radio-Canada. Mais ceux qui l'ont fait sont unanimes : les compressions sont alarmantes. En effet, six intervenants ont abordé le sujet. Ils l'ont tous souligné à leur manière avec la même finalité, la dénonciation des compressions, selon les intérêts des groupes qu'ils représentent. Ils posent un questionnement quant à la capacité de Radio-Canada de continuer dans le contexte où elle est l'objet de compressions budgétaires importantes, mais elle écope aussi d'un manque à gagner important suite à l'abolition du Fonds d'amélioration de la programmation locale (FAPL) et à l'effritement des revenus publicitaires.

« Avec la réduction de son allocation parlementaire et l'élimination du Fonds d'amélioration de la programmation locale (FAPL), CBC/Radio-Canada fait face à un

manque à gagner qui se mesure dans les centaines de millions de dollars. Il est légitime de se questionner sur la capacité de la Société à s'acquitter de l'ensemble de son mandat » (FCFA, p. 5).

D'autres mentionnent, au passage, qu'un tel contexte risque de nuire à la programmation de Radio-Canada. « Ces coupures entament sérieusement la capacité de Radio-Canada à poursuivre ses objectifs prescrits par la *Loi*. Qui plus est, elles condamnent Radio-Canada à poser des gestes qui nuisent à ses services et à ses publics » (UDA, p. 10). En somme, il est clair que les auteurs des mémoires déposés auprès du CRTC dénoncent les compressions auxquelles fait face Radio-Canada.

4.1.2 Deuxième unité de sens : Le FAPL

Tous les intervenants qui se sont prononcés sur l'abolition du Fonds d'amélioration de la production locale (FAPL), estiment qu'il était d'importance capitale sur plusieurs pans de la production de contenu chez Radio-Canada. « L'impact de cette décision est considérable, la Société ayant utilisé les fonds disponibles exactement comme le CRTC le désirait, soit pour améliorer la programmation de ses stations locales et régionales » (Conférence canadienne des arts, p. 4-5). Plusieurs d'entre eux, notamment la Fédération culturelle canadienne-française (FCCF) et la Fédération des communautés francophones et acadienne (FCFA), ont profité des audiences publiques devant le CRTC pour remettre en question cette décision.

« Le CRTC a servi coup sur coup deux importants revers au diffuseur public : le plus récent, celui de l'abandon progressif sur deux ans du Fonds pour l'amélioration de la production locale (FAPL). Une perte de 50 millions de dollars par année. Pourtant, il a été mis en preuve abondamment que ce Fonds a été utilisé à bon escient par CBC/Radio-Canada et qu'il a servi à améliorer la programmation existante en dehors des grands centres » (SCRC, p. 11-12).

Les intervenants auprès du CRTC regrettent l'abolition du FAPL, notamment par rapport à l'impact que celle-ci aura sur le radiodiffuseur public compte tenu des compressions depuis 2009 ainsi que le ralentissement du marché publicitaire pour les généralistes.

4.1.3 Troisième unité de sens : Le contenu canadien

Les intervenants qui ont abordé ce sujet devant le CRTC, l'ont tous articulé dans l'optique de faire valoir de la société d'État en terme de vecteur de création de contenu canadien.

« En misant avec succès sur le contenu canadien, particulièrement en ce qui concerne les émissions télévisuelles d'intérêt national comme les dramatiques, la SRC a eu un effet d'émulation fondamental sur les autres chaînes publiques et commerciales, qui ont alors pris le virage du contenu national » (UDA, p. 3).

De par son mandat, qui lui demande jusqu'à 80% de ce type de contenu en heure de grande écoute, Radio-Canada est, en effet, la plus grande créatrice de contenu canadien sur les ondes du pays. « En dépensant plus pour la programmation canadienne que tous les autres radiodiffuseurs généralistes combinés, CBC/Radio-Canada constitue un soutien essentiel pour le contenu canadien et le secteur de la production indépendante qui le crée. » (Zone 3 & Spectra). Le soutien envers la SRC témoigné par les intervenants du CRTC relève de plusieurs facteurs. Notamment, l'apport de la société d'État à l'industrie créative au pays. Le rôle que joue Radio-Canada dans la création de ce contenu est un de ses éléments distinctifs les plus importants selon les intervenants.

4.1.4 Quatrième unité de sens : La programmation de qualité et distinctive

Les intervenants qui ont abordé le sujet du contenu distinctif ou encore le contenu de qualité l'ont fait dans l'optique de la *Loi sur la radiodiffusion*. C'est-à-dire que ces termes sont mentionnés dans le texte législatif qui dicte le mandat de Radio-Canada et les intervenants

semblent tout simplement avoir repris ces termes. « CBC/Radio-Canada garantit la diversité des voix dans le paysage médiatique et offre dans l'ensemble une programmation distinctive qui n'est offerte nulle part ailleurs » (Conférence canadienne des arts, p. 2). Nous trouvons toutefois intéressant de souligner l'absence globale d'opérationnalisation dans toute la documentation disponible pour les termes « *distinctif* » et « *qualité* ». Cette absence de définition laisse libre cours à l'interprétation et devient un sujet litigieux par rapport à la réalisation du mandat de la Société. Malgré leur définition très vague, ces deux expressions se retrouvent quand même dans un bon nombre de publications. Les mémoires de certains intervenants n'y font pas exception.

4.1.5 Cinquième unité de sens : La transition vers le numérique

Les intervenants de la communauté semblent apprécier l'idée que Radio-Canada propose une proportion importante de ses activités disponibles sur les supports numériques. On souligne aussi que l'on doit aller chercher le public là où il se trouve et qu'avec l'avènement des plateformes de contournement¹⁸, des produits comme *ICITou.tv* sont d'autant plus importants pour la société d'État. « Le développement des plateformes numériques de la Société doit se poursuivre pour permettre à la Société de maintenir son rôle de leadership dans le domaine » (FCCF, p. 4). On modère aussi en spécifiant que les services néomédiatiques¹⁹ se doivent d'être complémentaires aux plateformes traditionnelles. Le Commissaire aux langues officielles du Canada demande toutefois de ne pas compromettre les plateformes traditionnelles au profit des plateformes numériques. Il avance que si une proportion importante de téléspectateurs se trouve sur le Web,

¹⁸ Est considéré une plateforme de contournement, un moyen de consommer un média autrement que par les plateformes traditionnelles plus précisément sur des supports numériques. Par exemple, *Netflix*, *Tou.tv*, *Hulu* ou encore *Shomi*.

¹⁹ Est considéré un service néomédiatique tout service qui se rapporte aux nouveaux médias. Source : <http://www.oqlf.gouv.qc.ca/ressources/bibliotheque/dictionnaires/internet/fiches/8382789.html>

une autre portion de la population consomme encore un volume appréciable d'information et de divertissement sur les plateformes traditionnelles.

« Il est évident qu'une approche " télévision seulement " ne serait pas appropriée pour rejoindre les jeunes. Cependant, l'heure n'est pas encore venue de délaisser la télévision. La télévision continue de jouer un rôle unique et occupe une place de choix dans les foyers canadiens et les familles, y compris chez les jeunes » (CLO, p. 5).

L'appui des différents organismes qui ont comparu devant le CRTC pour faire part de leur opinion à l'égard de la transition vers le numérique est relatif. Alors que tous comprennent l'importance d'une présence de la SRC sur les supports numériques, on invite à la prudence, question de l'utiliser dans un contexte de complémentarité des services avec le maintien d'une présence sur les supports traditionnels.

4.1.6 Sixième unité de sens : Les services locaux et régionaux

Les intervenants ont mentionné à plusieurs reprises l'importance de la programmation locale et de l'impact de Radio-Canada dans la production et la diffusion d'événements, de téléséries ou encore de produits télévisuels de tout genre, localement. La FCCF, la FCFA, la Conférence canadienne des arts et l'Alliance des producteurs francophones du Canada (APFC) soulignent le manque de représentativité sur le réseau national. En effet, dans le cas des communautés de langue officielle en situation minoritaire (CLOSM), on conçoit les stations régionales comme un outil de survie des communautés.

« Elles [les stations régionales] contribuent à l'aménagement culturel de nos milieux et leurs employés sont souvent reconnus comme des champions culturels dans la francophonie canadienne. [...] De plus, l'argent que les stations régionales investissent localement génère des emplois directs et indirects (réalisateurs,

journalistes, scénaristes, producteurs, techniciens, etc.). Ces postes permettent aux francophones de travailler en français dans des régions où il est parfois difficile de trouver un emploi en français » (FCCF, p. 2).

Tous prétendent que le CRTC doit jouer un rôle de premier plan pour exiger que la SRC maintienne ses objectifs en terme de contenu local.

4.1.7 Septième unité de sens : La publicité et les nouveaux revenus

La commercialisation des ondes publiques a toujours été objet de débat au cours des 75 ans d'existence du radiodiffuseur public au Canada. En 2012, la SRC sollicitait la permission du CRTC de diffuser de la publicité sur les ondes de ses radios généralistes à savoir *Radio 2* et *ICImusique*²⁰, mais cette demande en inquiétait plusieurs. « Nous nous préoccupons des effets que pourrait avoir l'avènement de la publicité sur la nature de sa programmation musicale à *ICImusique*, la publicité à la télévision publique tirant souvent la programmation vers des choix plus commerciaux » (UDA, p. 22). Or, dans le contexte de cette demande, trois des intervenants qui l'ont abordé dans leur mémoire s'y opposaient, affirmant que le radiodiffuseur public devrait subir le moins de pression commerciale possible. « L'introduction de publicité dans les émissions aura inévitablement un impact sur celles-ci. L'appât des revenus de publicités forcera Radio-Canada à rendre ses émissions plus populistes, par le fait même moins distinctives, s'éloignant donc de sa raison d'être » (SCRC, p. 10). Néanmoins, au terme des comparutions, le CRTC a tranché en faveur de la demande de la SRC, lui permettant d'offrir de la publicité sur les ondes d'*ICImusique* et de *Radio 2* à raison d'un maximum de 4 minutes par heure sans empiéter

²⁰ Pour des fins d'uniformisation, *ICImusique* fait aussi référence à *Espace musique*. En effet, l'appellation de cette station a changé en juin 2014, mais fait référence à la même radio.

sur les marchés locaux²¹. En d'autres mots, la SRC ne pourra diffuser que de la publicité nationale ou des annonces venant « des entreprises et des organismes ayant un intérêt national à rejoindre le consommateur canadien » (CRTC, 2014b, art. 16).

4.1.8 Huitième unité de sens : La concentration des médias

Le CRTC a entendu des intervenants qui tenaient à mentionner que Radio-Canada est plus que jamais d'une importance capitale. Face à une convergence accrue du marché au Canada français, il est important qu'un média puisse diffuser l'information en toute impartialité et libre de pressions économiques, commerciales et politiques en contraste avec les grands conglomérats. « Dans un univers médiatique canadien dont la propriété est hautement concentrée, il nous apparaît nécessaire d'ajouter à la diversité des voix un point de vue axé sur l'intérêt public par opposition aux intérêts privés » (Conférence canadienne des arts, p. 2). Selon cet intervenant, Radio-Canada devrait être dotée d'une certaine protection des intérêts commerciaux dans un contexte de concentration de marché.

4.1.9 Neuvième unité de sens : La réglementation

Le cadre réglementaire proposé par la Société est un sujet qui non seulement mobilise une majorité d'intervenants devant le CRTC, mais les divise. D'une part, Zone3, Spectra, CPF-Manitoba et l'Association des producteurs de films et de télévision du Québec (APFTQ)²², abondent dans le sens de la demande de la société d'État en faveur d'une réglementation plus souple. Si certains soulèvent parfois des arguments qui soulignent l'importance de répondre aux

²¹ Information tirée de la décision de radiodiffusion CRTC 2013-263 aux articles 230 et 237 <http://www.crtc.gc.ca/fra/archive/2013/2013-263.htm#bm214>

²² Notons que l'Association des producteurs de films et de télévision du Québec (APFTQ) a changé son nom pour l'Association Québécoise de la production médiatique (AQPM) en 2013, soit après sa comparution devant le CRTC.

intérêts des auditoires, d'autres insistent sur le fait que Radio-Canada soit compétitive. « CBC/Radio-Canada a besoin d'une réglementation plus souple pour s'adapter aux intérêts et aux exigences de ses auditoires, de même qu'à l'environnement de radiodiffusion en constante évolution » (Zone 3 et Spectra, p. 2). D'autre part, d'autres intervenants (FCCF, UDA-SARTEC-ARRQ-AQTIS, CLO, APFC) s'y opposent de peur que le radiodiffuseur public ne réalise pas ses obligations envers les citoyens canadiens.

« L'UDA, la SARTEC, l'ARRQ et L'AQTIS considèrent qu'à l'heure actuelle, le cadre réglementaire proposé par Radio-Canada est inadéquat. À cause des nouvelles contraintes financières que subit la SRC, il est important que le CRTC continue à émettre certaines conditions de licence et attentes précises pour orienter le radiodiffuseur public national dans ses choix de programmation » (UDA, p. 4).

En somme, quelques groupes se positionnent sur la réglementation, mais plusieurs d'entre eux avancent des arguments qui sont opposés.

4.1.10 Dixième unité de sens : Le mandat

Tous les intervenants qui ont abordé la question du mandat sonnent l'alarme. Pour plusieurs, les coupures budgétaires du Gouvernement fédéral amputent les capacités de la SRC à remplir les différentes composantes de son mandat. Tous s'entendent pour dire que la réalisation du mandat passe d'abord par un financement adéquat de l'institution, remettant parfois en question le mode de financement actuel. « En l'absence de redevances comparables aux stations locales privées ou de revenus gouvernementaux supplémentaires, il est difficile d'imaginer comment Radio-Canada pourra remplir adéquatement son mandat » (UDA, p. 11). Le Commissaire aux langues officielles du Canada, plus sévère, avance que Radio-Canada ne remplit actuellement pas son mandat. Pour se justifier, Graham Fraser évoque la fermeture de la

station CBEF à Windsor dans le sud de l'Ontario, privant les francophones de la région d'information dans leur langue.

« Je suis d'avis que la décision de Radio-Canada de sabrer dans la programmation locale chez CBEF a été prise sans tenir compte des obligations énoncées à la partie VII de la *Loi sur les langues officielles* et que cette décision contrevient également aux principes énoncés dans la *Politique canadienne de radiodiffusion* » (CLO, p. 3).

Si la finalité des propos n'est pas la même, les inquiétudes par rapport à la réalisation du mandat sont réelles chez tous les intervenants.

4.1.11 Onzième unité de sens : La production indépendante

Tous les intervenants qui ont parlé de la production indépendante y voient un avantage.

« L'APFTQ recommande que le Conseil impose à la SRC [...] de consacrer annuellement le tiers de ses dépenses d'émissions canadiennes diffusées à des émissions acquises de producteurs indépendants canadiens » (APTFQ, p. 3). Souvent vu sous l'optique des CLOSM, on rapporte les bienfaits de ce type de productions notamment à l'égard du reflet des minorités linguistiques sur les ondes du diffuseur public. On avance des arguments de stimulation financière, de création d'emplois, mais surtout de construction identitaire pour les communautés vivant en situation minoritaire. Par rapport à la réduction de l'enveloppe dont dispose Radio-Canada pour ce type de productions, la FCCF y va d'une recommandation « Pour faire les choses autrement, Radio-Canada doit [...] conclure une entente particulière avec l'Alliance des producteurs francophones du Canada (APFC) pour protéger les acquis et permettre le développement de la production indépendante franco-canadienne » (FCCF, p. 3). On fait aussi état d'un cercle vicieux entre la société d'État et les producteurs indépendants hors-Québec. D'une part, le diffuseur public se doit d'avoir recours aux services des producteurs indépendants afin d'accomplir son mandat, et

d'autre part, les producteurs indépendants de la francophonie canadienne dépendent du diffuseur public pour leur survie.

« Les producteurs indépendants de la francophonie canadienne, qui comptent sur le diffuseur public pour soutenir cette masse critique, risquent de se retrouver violemment fragilisés. Aujourd'hui, ces maisons de production, qui se sont développées au fil des 15 dernières années, doivent compter sur un seuil minimum de production pour maintenir la main-d'oeuvre et le savoir-faire ainsi que pour développer des expertises à plus long terme » (APFC, p. 2).

Les intervenants qui ont abordé le sujet sont tous impliqués de près ou de loin dans la production indépendante notamment l'APFC et l'APTFQ. D'une part, les commentaires saluent l'importance de Radio-Canada pour ce type de production. D'autre part, on insiste sur l'importance de poursuivre dans cette voie, notamment pour les CLOSM.

4.1.12 Douzième unité de sens : La programmation jeunesse

Plusieurs des intervenants ont senti le besoin d'exprimer l'importance que représente Radio-Canada à l'égard de la jeunesse.

« À notre avis, les émissions pour enfants devraient être une préoccupation importante de la part d'une télévision publique comme la SRC. Dans un petit marché comme celui du Canada français, il importe que le radiodiffuseur public contribue au développement et diffuse de nouvelles émissions qui reflètent l'image des nouvelles générations » (APTFQ, p. 3).

Au cours des dernières années, il semble y avoir une impression partagée par plusieurs selon laquelle la SRC est tombée dans un laisser-aller quant à ses actions envers le public plus jeune. Cette impression a poussé plusieurs intervenants à faire des recommandations de manière à aiguiller le diffuseur public dans l'atteinte de ses objectifs envers la jeunesse. « Nous nous

opposons aussi à la disparition de la condition de licence imposant la diffusion de 4 heures par semaine d'émissions originales canadiennes pour enfants, ainsi que l'attente de diffusion de 20 heures par semaine d'émissions pour les enfants et la jeunesse » (SCRC, p. 16). En somme, les intervenants ressentent un attachement particulier en ce qui concerne le rôle que joue la SRC envers la programmation jeunesse. Selon eux, ce rôle doit être protégé, notamment par des mesures imposées par le CRTC.

4.1.13 Treizième unité de sens : L'abolition de postes

Aucun intervenant devant le CRTC n'a traité des abolitions de postes ou des congédiements résultant des compressions budgétaires. Mais puisque le silence est aussi une action, nous déterminons que cette absence de mobilisation est indicative d'une position. Nous l'explicitons dans l'analyse.

4.1.14 Analyse du discours des *conservateurs*

À la lumière de ce que nous avons abordé précédemment, nous tenterons à présent d'évoquer les éléments essentiels de notre étude en proposant une interprétation adaptée à son contexte spécifique. Premièrement, rappelons que selon la typologie de Crozier et Friedberg, les conservateurs ne sont pas enclins au changement et cherchent constamment à y résister. Dans le cas qui nous intéresse, l'acteur s'oppose aux changements imposés à la SRC, suite aux compressions budgétaires dont elle fait l'objet. Ce refus du changement, tout comme le maintien de standards d'autrefois, constituent les facteurs qui nous ont permis d'identifier les intervenants qui ont comparu devant le CRTC à titre d'acteurs *conservateurs*. Nous tenons à souligner une fois de plus que, contrairement à la typologie utilisée par Crozier et Friedberg, les conservateurs

de notre étude n'ont pas de pouvoir direct sur la situation. En fait, ils représentent une myriade d'organisations, avec des buts qui sont propres à leurs intérêts. Comme nous l'avons vu (section 4.1.1), tous les intervenants dans cette catégorie d'acteurs ont dénoncé la situation financière de la SRC. Toutefois, chacun se présente devant le CRTC avec des demandes qui leurs sont propres. Au final, le Conseil ne répondra favorablement qu'à une fraction d'entre elles. Alors que dans certains cas il est possible d'en extirper des généralités, le discours des intervenants auprès du CRTC demeure foncièrement *conservateur*, dans la mesure où il se positionne contre les compressions budgétaires à la SRC et donc, contre le changement à la SRC. *L'acteur et le système* nous propose d'analyser cette position par rapport aux buts de celui articulant le discours en question. Comment pourrions-nous expliquer stratégiquement l'opposition de l'Union des artistes (UDA) dans le mémoire qu'elle a déposé en collaboration avec la SARTEC, l'ARRQ et l'AQTIS aux compressions? Pour faciliter la compréhension de leur stratégie, mentionnons que ces regroupements ont des intérêts dans les milieux de production. En effet, l'UDA constitue le syndicat des artistes d'expression française au pays, la SARTEC représente les auteurs, l'ARRQ les réalisateurs et l'AQTIS, les techniciens de plateau. Par conséquent, puisque les coupures à la SRC menacent l'emploi de plusieurs de leurs employés, il est évident que ces organisations s'y opposent. Leur but premier étant de faire en sorte que leurs membres y demeurent.

L'une des principales inquiétudes véhiculées par certains mémoires déposés au CRTC est que la réduction du contenu canadien devienne trop importante et finisse par atteindre l'industrie de la production au pays. Il semble congruent que des organismes comme l'APFC et l'AQPM se montrent favorables à l'augmentation de la production indépendante, bien qu'ils soient inquiets face à la réduction de contenu canadien. Ensemble, ils regroupent des compagnies de production indépendantes œuvrant aux quatre coins du pays. Ainsi, il est dans leur intérêt d'accueillir

favorablement une augmentation des productions indépendantes, cela ayant pour effet d'octroyer davantage de travail à leurs membres. Paradoxalement, la réduction de contenu canadien signifie également une diminution de productions canadiennes et par voie de conséquence des compressions considérables en matière d'emplois. En contextualisant les intérêts des différents intervenants, nous serons ainsi mieux en mesure d'en apprécier la position stratégique.

Dans la même veine, nous serons plus aptes à expliquer la position d'organismes tels que la Fédération culturelle canadienne-française (FCCF) et la Fédération des communautés francophones et acadienne (FCFA). Leurs revendications face au contenu régional, tout comme leur objection envers l'abolition du Fonds d'amélioration à la production locale, s'expliquent par le fait que ces deux organisations œuvrent parmi des communautés de langues officielles où la langue française y est minoritaire. Ainsi, il est normal de les voir encourager la production de contenu local puisque ce type de production pourrait favoriser les populations représentées par ces organismes. D'ailleurs, certains d'entre eux semblent assigner une partie du blâme au CRTC, ce dernier ayant pris la décision d'abolir le FAPL, ce qui du coup prive la société d'État d'une enveloppe de quelque 40 millions de dollars²³, assignée directement à l'amélioration de la programmation locale. Sans étonnement, c'est la production en région qui en a subi les répercussions puisque ce Fond était directement lié à la production locale. Or, pour des organismes représentant des populations régionales, ceci ébranle la pérennité de leurs communautés, d'où leur montée aux barricades, tel que mentionné précédemment.

Comment alors expliquer le silence de certains acteurs envers d'autres unités de sens ? D'une part, convenons que le silence est une action en soi. Pourquoi s'être uniquement positionné de manière stratégique sur certains sujets en particulier et pas sur d'autres ? La théorie

²³ Information tirée du site d'information de la Société Radio-Canada au <http://ici.radio-canada.ca/regions/saskatchewan/2012/07/18/006-fapl-fin-reactions-francophonie-ouest.shtml>

de l'acteur stratégique nous enseigne que pour certains, l'inaction peut avoir comme finalité d'avantager les acteurs. Prenons par exemple les abolitions de postes. Celles-ci n'ont pas été relevées par l'APFC, l'AQPM, ni même l'ARRQ ou l'AQTIS, alors que ces postes touchent les membres de ces organisations. Ce silence pourrait s'expliquer par l'opportunité que la production indépendante représente pour ces regroupements. En effet, ce type de production entraîne l'embauche de plusieurs de leurs membres. Or, s'ils en perdent à un endroit, ils en retrouveront fort possiblement ailleurs.

Dans l'optique de la programmation, certains intervenants font part de l'importance de Radio-Canada dans la production d'un contenu de qualité et à caractère distinctif. Or, aucun intervenant, et d'ailleurs aucun autre acteur de la présente recherche, ne prend la peine d'opérationnaliser ces termes. Dans ce cas-ci, les acteurs conservateurs semblent saluer les efforts de la Société afin de prendre sa place sur les plateformes numériques. Dans ce domaine, on l'identifie même comme chef de file. Toutefois, on recommande la prudence de la SRC relativement à son expansion sur ces plateformes. On demande à ce que la présence numérique soit complémentaire aux plateformes traditionnelles. Selon eux, cette complémentarité est importante afin de ne négliger aucun téléspectateur.

Force est d'admettre que malgré les efforts déployés, certains téléspectateurs sont laissés pour compte, notamment en région. Le Canada compte deux langues officielles parlées par des gens qui habitent dans les dix provinces et les trois territoires. En vertu de son mandat, Radio-Canada se doit d'y être présente. Les intervenants auprès du CRTC justifient ce fait en rappelant que les stations régionales offrent des outils importants pour les communautés de langue officielle en situation minoritaire (CLOSM). Ces stations diffusent non seulement du contenu propre à leur région, mais deviennent aussi et dans plusieurs cas, l'unique outil de promotion

d'une culture propre à la langue minoritaire de cette région. Les inquiétudes des intervenants sont palpables. Les coupures de Radio-Canada en région pourraient bien être le coup de Jarnac pour certaines communautés linguistiques minoritaires au pays.

Comme nous le voyons jusqu'à présent, les attentes envers la Société sont extrêmement élevées par rapport à des revenus qui s'amenuisent de plus en plus. Il devient donc impératif d'en générer de nouveaux, afin de s'assurer que la SRC continue d'accomplir son mandat.

La commercialisation des ondes publiques a toujours été la source de plusieurs débats puisque fondamentalement, une entente de services avec le secteur commercial implique une négociation entre servir l'intérêt public et les intérêts industriels. Cette manière de faire est acceptable pour le secteur privé, mais est-elle compatible avec l'indépendance inhérente à la radiodiffusion publique ? À cet effet, certains intervenants craignent que dans le processus de commercialisation d'une partie de ses radios généralistes, Radio-Canada doive ajouter une dimension plus populaire à ses contenus. Dans le cas d'*ICI musique*, l'Union des artistes (UDA) avance que pour une chaîne de radio qui diffuse une programmation de niche, l'option de diffuser de la publicité pourrait nuire à son ouverture sur des styles musicaux sous-exploités ou moins connus (UDA, 2012). Une popularisation des contenus pourrait entraîner un effet négatif sur certains membres de l'Union des artistes. En effet, *ICI musique* offre des genres musicaux plus marginaux, ce qui fait en sorte que le fruit du travail de plusieurs membres de l'UDA y trouve une plateforme de diffusion unique. Or, une popularisation des contenus de cette chaîne pourrait engendrer la disparition de certains artistes des ondes radiophoniques comme les groupes émergents *Bet.e and Stef* et *Térez Montcalm* ou encore le groupe rock *Ponctuation*. Par conséquent, d'un point de vue stratégique, il est possible d'expliquer les motifs d'opposition de l'UDA.

L'indépendance de la SRC occupe une place importante dans les mémoires que les intervenants ont déposés au CRTC. Plusieurs affirment qu'en tenant compte de la concentration actuelle de l'industrie des médias traditionnels, il devient plus que jamais important d'avoir un radiodiffuseur libre des pressions commerciales ou politiques. On ajoute que dans l'univers du 2.0, il devient difficile de s'y retrouver puisque de nombreuses voix se font entendre et offrent au public une variété de points de vue, sans pour autant être régulées par des codes de déontologie, qui laisseraient potentiellement libre cours à la désinformation. Quoi qu'il en soit, il est impératif que Radio-Canada se positionne comme un média en lequel on peut avoir confiance. Pour citer Alain Saulnier, ancien directeur général de l'information de la SRC : « On veut les croire parce qu'on peut les croire. » (TLMEP, 2014).

Par ailleurs, le cadre réglementaire est le seul sujet sur lequel les intervenants sont partagés. Lors de son dernier renouvellement de licences, Radio-Canada a demandé au CRTC d'être régie par un cadre réglementaire plus souple, afin d'être plus compétitive au sein de l'industrie. Or, quatre intervenants sont d'accord avec cette demande, alors que le même nombre s'inscrit en faux. Ceux qui sont contre avancent que sans cadre réglementaire rigoureux, la Société risque de se soustraire à certains engagements trop importants pour être laissés au hasard, comme par exemple, la programmation jeunesse et la présence locale et régionale.

Alors la question se pose : Est-ce que la SRC accomplit son mandat ? Plusieurs se demandent : comment la Société peut-elle être pertinente sans un financement adéquat ? Pour certains intervenants qui refusent la présence de publicité sur les ondes publiques, le blâme est dirigé vers le gouvernement fédéral, surtout suite à la réduction des crédits parlementaires accordés à la Société. Seul le Commissaire aux langues officielles avance que Radio-Canada manque déjà à son mandat par la simple cessation des émissions francophones de CBEF-

Windsor. En demeurant objectif, il faut quand même se poser la question, à savoir s'il ne s'agit pas là d'un évènement isolé et s'il est juste de le généraliser. À cette question, nous offrons une explication stratégique. Le Commissariat aux langues officielles (CLO) se doit, par son mandat, de défendre les CLOSM d'expressions française et anglaise au pays. Il devient ainsi cohérent pour le CLO de se positionner de cette manière.

Par moments, il semble que les interventions étudiées constituaient des critiques à peine voilées envers le gouvernement fédéral ou encore le CRTC. D'une part, le gouvernement fédéral a effectué des coupures à la SRC et poursuit toujours dans cette veine. D'autre part, le CRTC a privé la Société de plusieurs millions de dollars de financement pour sa programmation locale, en abolissant graduellement le FAPL. Les intervenants font valoir la position de *leadership* de Radio-Canada dans plusieurs domaines, notamment par sa présence sur les supports numériques, le contenu canadien, la production indépendante, le contenu local et son implication pour les CLOSM. Mais une question subsiste : la Société saura-t-elle conserver son statut de chef de file en dépit des graves ponctions qu'elle subit ? Sur cette question, les réponses se font rares et les inquiétudes subsistent.

4.2 Le discours corporatif de Radio-Canada – La vision d'un des acteurs stratégiques

Comme nous le verrons plus loin, plusieurs médias et même certains intervenants auprès du CRTC, comme le Syndicat des communications de Radio-Canada, déplorent l'inaction totale de la part de la haute direction de la Société. M. Lacroix et son équipe semblent mettre en place une chorégraphie finement orchestrée. Le développement de stratégies et de réorientation incombe à cette équipe et il est digne d'intérêt de se pencher sur le contenu de son message. Il va sans dire que ce groupe répond favorablement aux caractéristiques des stratégies dans la

typologie de Crozier et Friedberg, puisqu'ils ont un impact direct sur le développement de la situation.

4.2.1 Première unité de sens : Les compressions

Bien que la majorité du temps, l'équipe de la haute direction présente les compressions comme un événement malheureux, il est impossible d'y voir autre chose qu'une obligation imposée par le gouvernement. « CBC/Radio-Canada a annoncé aujourd'hui son budget 2014-2015. En raison des réalités du marché, le plan inclut des compressions immédiates et difficiles de 130 millions de dollars et l'abolition de l'équivalent de 657 postes à temps plein au cours des deux prochains exercices financiers » (SRC, 2014, p. 1). Il n'y a pas de manifestations tangibles de dénonciation ou d'objection au Programme d'aide à la réduction du déficit (PARD). En effet, on semble, la plupart du temps, souligner des faits sans pour autant tenter de tendre la main aux employés. D'ailleurs, certains messages laissent même entendre une instabilité sur plusieurs années. « Si ces conditions ne se réalisent pas, nous devons retourner à la case départ car il sera alors impossible d'atteindre un équilibre budgétaire sans de nouvelles compressions, encore plus profondes » (SRC, 2009a, p. 3). Nous n'avons recensé aucune objection publique ou encore de questionnements par rapport aux compressions de la part de la haute direction de la Société Radio-Canada.

4.2.2 Deuxième unité de sens : Le FAPL

Alors que la haute direction a fait connaître son opposition à l'élimination progressive du FAPL, les dirigeants ne l'ont pas fait à l'intérieur des périodes de temps que nous étudions dans le cadre de cette recherche. Or, à l'intérieur des limites temporelles de cette étude, le diffuseur

public aborde l'abolition du FAPL simplement comme une autre réalité qu'il se doit d'intégrer à sa gestion. « À cause de l'élimination du FAPL par le CRTC, de l'augmentation des coûts liés au gel du financement des salaires par le fédéral pour les années 2010, 2011 et 2012, de l'augmentation de nos coûts fixes, ainsi que des réductions dans le financement provenant du FCM [sic] » (SRC, 2014a, p. 2). La direction de la SRC présente l'abolition du FAPL comme un autre évènement notable sans pour autant le dénoncer.

4.2.3 Troisième unité de sens : Le contenu canadien

Malgré la situation financière moins qu'enviable de la SRC, le PDG et la haute direction ont assuré le respect des exigences en matière de contenu canadien, reconnaissant du même coup l'importance de cette partie de leur mandat.

« Pour CBC/Radio-Canada, notre engagement envers les émissions canadiennes fait en sorte qu'il nous coûte beaucoup plus cher de produire et de diffuser (surtout aux heures de grande écoute) des émissions canadiennes, que de faire comme les diffuseurs privés et de diffuser en simultané des émissions américaines » (SRC, 2014b, p. 2).

Dans sa stratégie 2020, la vision de la SRC pour atteindre ses objectifs corporatifs en plus de ceux fixés par le CRTC, a changée. On fera plus de productions indépendantes et moins de productions maison. Néanmoins, tout au long des vagues de compressions mises à l'étude, on maintient le cap sur les exigences du CRTC en matière de contenu canadien. « Ce plan préserve les efforts que déploient la Société dans certains domaines clés : [...] la télévision continuera de diffuser 80 pour cent ou plus de contenu canadien aux heures de grande écoute » (SRC, 2009, p. 2). Mandaté par la *Loi* de créer du contenu canadien, la haute direction reconnaît l'importance d'assumer ce rôle au sein de l'écosystème médiatique et entend le poursuivre, et ce, malgré les compressions.

4.2.4 Quatrième unité de sens : Qualité et distinction

La haute direction de la SRC semble associer contenu de grande qualité à contenu distinctif. Ces qualificatifs se retrouvent dans l'ensemble de la littérature que nous étudions dans le cadre de cette recherche. Il est important de noter que de part et d'autre, on souligne souvent l'importance d'un contenu distinctif et de qualité chez le diffuseur public, sans jamais opérationnaliser, c'est-à-dire définir, les termes. Qu'est-ce qui rend une programmation distinctive ? Qu'est-ce qui qualifie une programmation de qualité ? N'en reste pas moins que la haute direction assure que l'ensemble de ses efforts stratégiques seront axés sur le maintien d'un standard de qualité dans sa programmation. « Grâce à *Un espace pour nous tous*²⁴, CBC/Radio-Canada [...] offrira un contenu distinctif, de qualité et de grande visibilité aux Canadiens » (SRC, 2014d, p. 1). Même si on n'explique pas ce que l'on recherche dans une programmation de qualité ou encore distinctive, Radio-Canada entend poursuivre ses efforts pour atteindre ses objectifs.

4.2.5 Cinquième unité de sens : La transition vers le numérique

Radio-Canada fait de la transition vers le numérique un cheval de bataille de premier plan.

« Au plan numérique : nous maintenons notre engagement à y affecter 5% des budgets de programmation des composantes médias, mais les ressources pourraient ou devraient porter sur un nombre moins élevé d'initiatives à fort impact, et protéger les projets d'importance stratégique (comme *Tou.tv*) » (SRC, 2014, p. 3).

Le coup le plus déterminant s'est produit en 2012 lorsque la direction a décidé de mettre fin aux activités de ses émetteurs analogiques pour assurer une transition plus rapide vers la transmission numérique de ses ondes. Dans sa stratégie 2015 et à plus forte raison dans celle de

²⁴ *Un espace pour nous tous* est le titre donné à la stratégie 2020 de la Société Radio-Canada.

2020, Radio-Canada accorde une place privilégiée aux supports numériques. Par exemple, dans sa stratégie 2020, on mentionne au passage qu'alors que la société d'État s'efforce d'offrir des services partout au pays, les dirigeants se réserveront le droit de choisir les services qui seront disponibles. En effet, Radio-Canada veut « intensifier sa relation avec les Canadiens en offrant du contenu et des services pertinents et typiquement canadiens, au moyen de méthodes de distribution modernes et en privilégiant les services numériques et mobiles » (SRC, 2014c, p. 1). Pensons notamment à Hamilton en Ontario, où les services de la CBC sont exclusivement disponibles en format numérique.

4.2.6 Sixième unité de sens : Les services locaux et régionaux

« À l'échelle régionale : Nous demeurons centrés sur les régions et y maintenons notre engagement, mais nous devons de façon urgente moderniser ou rationaliser nos façons de faire en tenant compte des réalités budgétaires; nous abandonnons immédiatement toute expansion de nos services locaux envisagée dans la *Stratégie 2015* » (SRC, 2014, p. 3).

Mais force est d'admettre que les régions écopent des compressions budgétaires significativement. Par ce fait, on voit que la programmation originale locale est de moins en moins présente sur le réseau national. « Sur le plan de la réduction de l'effectif, plusieurs mesures sont mises en place pour trouver une solution permettant de réduire l'écart financier : réduction de la programmation régionale des services radio et de télévision » (SRC, 2009, p. 2). La SRC semble donc adopter le principe éthique utilitariste bien connue soit *le plus grand bien pour le plus grand nombre* : on concentre les efforts là où le retour sur l'investissement sera le plus intéressant pour la Société. La haute direction assure par contre qu'elle ne fermera pas de stations, mais plutôt qu'elle aura des nouvelles manières de faire.

4.2.7 Septième unité de sens : La publicité et les nouveaux revenus

Dans le contexte de la réduction significative de ses revenus publicitaires, la SRC présente la problématique comme un défi de taille. Devant la perte de *Hockey Night in Canada*, émission générant 30% de ses revenus publicitaires annuels, combinée à des revenus publicitaires en-deçà des prévisions pour *Radio 2* et *ICI musique*, Radio-Canada fait face à une grande précarité financière.

« CBC/Radio-Canada fait face à des défis financiers découlant de l'affaiblissement du marché publicitaire dans toute l'industrie, du rendement de la grille de *CBC Television* inférieur aux prévisions dans certains groupes démographiques clés, des revenus publicitaires beaucoup moins élevés que prévu pour *Espace musique* et *CBC Radio 2*, et la décision de la LNH de se tourner vers un seul radiodiffuseur exclusif » (SRC, 2014a, p. 1).

On cherche donc à créer de nouveaux revenus, notamment dans la stratégie 2020 où la société d'État propose de créer des revenus entre autre par le biais de partenariats d'affaires, alors qu'il est impossible pour la Société d'avoir recours à d'autres revenus tels qu'une marge de crédit. « Nous n'avons même pas accès à une marge de crédit pour gérer nos besoins de trésorerie » (SRC, 2014b, p. 2). La haute direction voit d'un bon œil l'intégration de la publicité sur les ondes de ses radios généralistes puisqu'elle y voit une manière de compenser pour les pertes causées entre autres par les compressions.

4.2.8 Huitième unité de sens : La concentration des médias

Alors que la haute direction ne se positionne pas au sujet de la concentration dans ses publications, elle attribue quelques uns des maux qui touchent la Société à la convergence. Notamment au niveau des revenus publicitaires, mais aussi pour justifier son existence en tant que radiodiffuseur public. « De plus, nous devons maintenant planifier les revenus de la grille de

CBC Television aux heures de grande écoute sans l'effet d'attraction du hockey, ainsi qu'avec Rogers et TVA qui détiennent maintenant les droits de la LNH » (SRC, 2014a, p. 1).

4.2.9 Neuvième unité de sens : La réglementation

Sans aborder le sujet directement, la documentation soumise à l'étude mentionne à quelques reprises l'importance du contenu canadien et le respect des engagements préétablis par le CRTC à l'attention du diffuseur public. Les services régionaux sont un autre aspect de la réglementation qui touche la SRC de manière significative. L'intention n'est pas de délaisser les régions, nous dit-on, mais d'offrir les services de la Société de manière logique et rationnelle pour une région donnée. « CBC/Radio-Canada maintiendra sa présence et ses capacités de collecte des nouvelles dans les régions. Toutefois, les plans d'expansion ont été annulés, dont celui de la création d'une station à London, en Ontario » (SRC, 2014, p. 2). De cette manière, la SRC s'assure de répondre aux demandes énoncées dans ses conditions de licences tout en étant en mesure de couper dans les régions. Finalement, un changement que Radio-Canada tente d'accomplir en 2014 est de mettre fin à la nature non commerciale de ses radios *ICI musique* et *Radio 2*, permission qui a été accordée par le CRTC. « CBC/Radio-Canada a également fait une demande au CRTC pour ajouter de la publicité et des commandites à ses deux réseaux de radio nationaux de musique » (SRC, 2012, p. 1).

4.2.10 Dixième unité de sens : Le mandat

Tel que mentionné à quelques reprises dans les communications corporatives, Radio-Canada estime toujours être en mesure de réaliser son mandat. Malgré tout, la haute direction se permet parfois de souligner l'importance des coupures et l'impact de celles-ci sur la nature même

du diffuseur public, toujours en relativisant son sort en relation avec les autres télédiffuseurs généralistes.

« Il est vrai que CBC/Radio-Canada est très mal financée et que, par conséquent, il y a des choses que nous ne pouvons pas faire, même si les Canadiens en seraient les grands bénéficiaires. Il est vrai aussi que le modèle de financement sur lequel s'appuient les radiodiffuseurs généralistes privés et publics depuis des décennies ne fonctionne plus et doit être réinventé » (SRC, 2014e, p. 2).

Par ailleurs, on ne doute jamais, au contraire on affirme haut et fort, que CBC/Radio-Canada remplit son mandat et que la nouvelle stratégie du diffuseur public en est une qui réinvente la SRC. « Je [Hubert Lacroix] suis certain que, d'ici 2020, nous aurons assuré notre capacité de servir les générations futures de Canadiens et que nous serons un modèle de radiodiffuseur public moderne aux yeux du monde entier » (SRC, 2014c, p. 2).

4.2.11 Onzième unité de sens : La production indépendante

En ce qui concerne ce secteur d'activités le radiodiffuseur public a changé son fusil d'épaule au cours des dernières années. En premier lieu, on annonçait une réduction des productions indépendantes de manière à avoir le loisir de rediffuser le matériel déjà produit. « Plusieurs mesures sont mises en place pour trouver une solution permettant de réduire l'écart financier : [...] rediffusions sur toute la grille pour compenser la diminution dans la production de contenu » (SRC, 2009, p. 2). En 2014, par contre, la haute direction annonce la réduction massive de la production maison (en accord avec son intention de se départir de certaines infrastructures, notamment celles de productions télévisuelles) pour investir massivement dans le contenu produit de manière indépendante.

« La stratégie décrit les objectifs de CBC/Radio-Canada visant à [...] réduire de manière importante les productions à l'interne, à l'exclusion de l'information, des affaires publiques et de la radio, tout en continuant de promouvoir du contenu de divertissement

acheté ou acquis par licence auprès de créateurs canadiens indépendants » (SRC, 2014c, p. 1).

En somme, la SRC semble concevoir la production indépendante comme un élément se mariant bien à sa stratégie 2020.

4.2.12 Douzième unité de sens : La programmation jeunesse

Le diffuseur public n'aborde pas outre mesure des compressions dans le secteur de la programmation jeunesse. Alors que ce public représente une opportunité pour la fidélisation d'une nouvelle génération de téléspectateurs adeptes des émissions diffusées par Radio-Canada, on y annonce néanmoins d'importantes coupures. « Du côté de Radio-Canada, tous les services sont touchés. Voici quelques exemples : [...] À la télévision - Nous réduirons le bloc d'émissions jeunesse en retardant l'ouverture de l'antenne le matin à 6h30 (au lieu de 6h) et en terminant une heure plus tôt dès la saison automne/hiver » (SRC, 2009a, p. 4). Des coupures d'ailleurs dénoncées notamment par l'UDA, la SARTEC, l'AQTIS, l'ARRQ, la FCCF et la FCFA dans les mémoires déposés au CRTC dans le cadre des audiences publiques pour le renouvellement des licences de Radio-Canada.

4.2.13 Treizième unité de sens : L'abolition de postes

Si le diffuseur public se fait bavard au niveau des abolitions de postes dans les quelques premières vagues de compressions entre 2009 et 2012, l'avènement de la stratégie 2020 le rend plus avare de commentaires. « Mais ce qui est le plus notable, c'est que ce plan prévoit une réduction de personnel allant jusqu'à 800 postes (équivalent temps plein) » (SRC, 2009, p. 1). Dans les premières vagues de coupures, la haute direction annonce des compressions budgétaires

accompagnées d'abolition d'emplois. Celles annoncées avec la stratégie 2020 sont passées sous silence dans les publications officielles. Alors que la haute direction annonce ces compressions, il est impossible de voir une dénonciation des abolitions de postes imposées par les compressions demandées par le gouvernement fédéral. En apparence loin de son indépendance politique qui lui est inhérente, le diffuseur public semble agir en « bon soldat » exécutant les ordres découlant de Patrimoine canadien (Saulnier, 2014).

4.2.14 Quatorzième unité de sens : Les infrastructures

Il n'est pas étonnant de voir le radiodiffuseur favorable à la réduction de son empreinte immobilière partout au pays. On y voit là la génération de précieux dollars qui permettront un réinvestissement dans les contenus. « Il s'agit [...] de nous délester des infrastructures lourdes pour privilégier le contenu et la programmation » (SRC, 10 juillet 2014, p. 2). Il est mentionné à plusieurs reprises que les infrastructures immobilières de la société d'État ne sont pas nécessaires à l'atteinte des objectifs de la SRC. « Notre histoire et notre géographie ont fait en sorte que nous possédons la plus grosse infrastructure de diffusion au monde. Nous n'aurons pas besoin de tout cela pour aller de l'avant » (SRC, 2014f, p. 1). Pour la haute direction, se départir de ses infrastructures est une bonne chose puisqu'elles sont vues comme étant un boulet pour les opérations de la société d'État.

4.2.15 Quinzième unité de sens : Le service des sports

La Société se fait avare de commentaires au sujet des réductions prévues à l'endroit de son service des sports, malgré l'ampleur de celles-ci. Nous apprendrons éventuellement que le secteur sera durement touché par l'abolition de près de 75% de sa main-d'oeuvre. « Conséquence

de ces décisions : Nous réduisons considérablement la taille de nos services des sports à CBC et à Radio-Canada » (SRC, 2014a, p. 3). Radio-Canada cessera de concurrencer pour les droits de diffusion de sports professionnels et amateurs. En revanche, ses soumissions aux appels d'offres pour obtenir les droits de diffusion des Jeux olympiques, seront maintenues.

4.2.16 Analyse du discours de l'acteur stratégique

Comment expliquer stratégiquement le silence de la haute direction de la SRC ? Tout d'abord, souvenons-nous en quoi constitue un acteur stratégique. Comme le mentionnent Crozier et Friedberg, l'acteur stratégique « dispose d'un bon système de communication, est capable d'actions coordonnées et cohérentes et intervient de façon décisive » (1977, p.44). Ce sont donc ces entités qui détiennent en quelque sorte le gros bout du bâton. Dans le cadre de notre analyse, nous avons identifié deux acteurs qui se qualifient comme *stratégiques* : Le premier est la haute direction de la Société et le deuxième, comme nous le verrons dans la prochaine section, le ministère du Patrimoine canadien (PCH).

La notion de pouvoir est centrale dans le cas des acteurs stratégiques. Après tout, si Radio-Canada détient réellement le pouvoir, pourquoi aurait-elle laissé une série de compressions aussi importantes s'abattre sur elle et sur ses employés? D'un point de vue purement stratégique, nous devons rappeler de la notion de coûts, explicitée au chapitre 2 (p.33) par Bernier (2000). Si dans le cadre de cette recherche nous avons identifié deux acteurs stratégiques, il reste que les ressources de chacun d'eux demeurent foncièrement différentes. Dans un premier temps, la haute direction a le pouvoir sur l'approche qu'elle prend pour l'exécution du mandat. Toutefois, le financement de la Société provient directement de PCH. Ainsi, il existe un déséquilibre dans le rapport de force entre les deux acteurs stratégiques, ce qui

de toute évidence, avantage Patrimoine canadien. Rappelons-nous que pour qu'il y ait relation entre deux acteurs, il doit aussi y avoir négociation. C'est à ce moment que les acteurs évaluent leurs ressources et leurs buts afin de connaître leur marge de manœuvre dans une interaction. Tel que mentionné plus haut, il existe un déséquilibre dans le rapport de force entre les deux acteurs stratégiques. Nous pouvons convenir qu'une contestation ouverte contre la volonté de PCH aurait pu être néfaste pour la SRC. Comme l'expliquent Crozier et Friedberg, l'acteur demeure rationnel « par rapport à des opportunités et à travers ces opportunités au contexte qui les définit et, d'autre part, par rapport au comportement des autres acteurs, au parti que ceux-ci prennent et au jeu qui s'est établi entre eux » (1977, p.47), la direction de Radio-Canada se trouve entre l'arbre et l'écorce. D'une part, les critiques fusent envers la direction de la Société, comme nous le verrons dans la section 4.4 et d'autre part les ordres de compression continuent d'affluer de la part de PCH. Comme nous avons déjà déterminé que le coût d'une fronde envers Patrimoine canadien pourrait être élevé étant donné la relation de pouvoir, Radio-Canada n'a d'autre choix que d'obtempérer. C'est de cette manière que, stratégiquement, nous pouvons expliquer la position de Radio-Canada depuis 2009. En effet, depuis le début des vagues de compression que nous étudions, nous n'avons jamais eu le loisir d'entendre la haute direction s'élever contre les compressions imposées par le Gouvernement, ou contre les abolitions qu'elle doit faire afin d'atteindre les objectifs fixés par PCH. À un point tel que ces exercices semblent leur être infligés et qu'ils en deviennent tout simplement les exécutants. Ces compressions laissent néanmoins place à un questionnement sur l'indépendance réelle du diffuseur public par rapport au Gouvernement. Dans ses communications, l'équipe d'Hubert T. Lacroix se permet toutefois de faire l'état des choses pour expliquer la période difficile qu'elle traverse. D'abord, on critique la décision du CRTC d'abolir le FAPL. Comme Crozier et Friedberg l'ont indiqué, chacun des

acteurs dispose de ressources, lesquelles sont mises en place pour atteindre des buts / des objectifs. Au chapitre 2, nous avons déterminé que l'abolition du Fonds a soutiré plus de 40 millions de dollars à la Société qui étaient destinés à l'amélioration de sa programmation locale. Pourtant, le mandat de l'institution exige clairement qu'elle maintienne une présence régionale d'un océan à l'autre. Ceci étant dit, avec la suppression du FAPL, Radio-Canada s'est fait retirer des ressources importantes pour réaliser son mandat tel que prescrit dans la *Loi sur la radiodiffusion*. En termes stratégiques, Radio-Canada est donc contrainte de déduire des ressources pour atteindre ses buts et ses objectifs, ce qui explique l'opposition de la Société à cette dissolution.

À travers ses différentes communications, la haute direction souligne l'importance du contenu canadien dans sa mission. En effet, le tableau présenté à la page 13 illustre l'envergure du rôle qu'adopte Radio-Canada à ce chapitre. L'une des raisons que nous avançons pour expliquer cet engagement est que la programmation représente un des éléments qui différencie la société d'État de ses concurrents. Comme nous le verrons à la section 4.4, plusieurs soulèvent des questions par rapport au caractère distinctif de Radio-Canada allant jusqu'à remettre en question son existence. Or, l'un des contre-arguments est qu'en fait, la Société se démarque par l'importance de son apport à l'industrie canadienne de production au pays.

Dans le contexte de cette étude, nous devons analyser une situation en fonction des objectifs et des ressources de l'acteur. En tant que radiodiffuseur public national, Radio-Canada doit d'abord être présente aux quatre coins du pays, et ce dans les deux langues officielles, ainsi que produire du contenu de qualité et qui soit distinctif : bref, un ensemble des critères défini par la *Loi*. Malgré les mesures de rationalisation budgétaire que la Société applique, la haute direction se doit de trouver un moyen pour continuer à répondre à son mandat. C'est ici que

l'investissement majeur de Radio-Canada sur les plateformes numériques prend tout son sens. En y consacrant 5% du budget annuel, la SRC voit aussi des opportunités de rationaliser le parc immobilier, puisque les technologies numériques exigent moins d'infrastructures physiques que les technologies traditionnelles. Il semblerait que ces deux buts s'imbriquent parfaitement, aidant la Société à investir dans ses intérêts premiers, à savoir les exigences de la *Loi*.

Malgré ces économies, Radio-Canada ne dispose pas de suffisamment de fonds pour ses opérations et doit trouver de nouvelles sources. Ainsi, lorsque Radio-Canada a déposé sa demande au CRTC pour avoir la permission de diffuser de la publicité sur ses chaînes *ICImusique* et *Radio 2*, les prédictions de revenus étaient estimées à 20 millions \$ par année²⁵. Or, dans son rapport annuel 2013-2014, la Société annonçait des résultats réels bien en deçà de ces prévisions (environ 13 millions \$²⁶ de moins que prévu), s'ajoutant à la perte de *Hockey Night in Canada* qui représentait une importante part des revenus publicitaires de la Société. Ce moyen qui visait à générer davantage de revenus pour Radio-Canada afin d'atteindre ses objectifs ne livre pas le rendement espéré ce qui a pour effet de contraindre la direction à procéder à de nouvelles coupures.

Manifestement, les prévisions de revenus publicitaires ont été mal évaluées. D'abord, il faut comprendre qu'*ICImusique* est une station de radio offrant une plateforme unique à la programmation de niche. Or, le profil démographique de cette chaîne pourrait être qualifié d'hétéroclite, du fait qu'*ICImusique* diffuse huit différents styles²⁷ de musique. Toutefois, l'autorisation du CRTC de diffuser de la publicité sur ces deux stations s'accompagne de

²⁵ Information tirée du document « *Demandes par CBC/Radio-Canada de modifications aux licences de Radio 2, d'Espace musique et de leurs stations affiliées afin de les autoriser à diffuser de la publicité à l'échelle nationale* » récupéré sous le cinquième article au <http://www.crtc.gc.ca/fra/archive/2011/2011-379.htm> aux pages 64 et 66.

²⁶ Information tirée du rapport annuel 2013-2014 de la Société Radio-Canada, à la page 22. <http://www.cbc.radio-canada.ca/site/annual-reports/2013-2014/pdf/cbc-radio-canada-rapport-annuel-2013-2014.pdf>

²⁷ Information tirée du <http://www.icimusique.ca/#!/page/faq> le 8 mars 2015.

conditions. Notamment elles peuvent diffuser un maximum de 4 minutes de publicité par heure et il ne peut y avoir que deux interruptions à l'heure pour diffuser ces messages²⁸. Le Conseil entrevoit aussi des failles dans les prévisions de la Société : « le Conseil note que l'introduction de publicité marquera un virage significatif dont les effets sont difficiles à prévoir » (CRTC, 2013, par. 241). À cet égard, il est à se demander si les résultats bien en-deçà des prévisions de revenus publicitaires étaient prévisibles.

La stratégie 2020 accorde une place beaucoup plus importante à la production indépendante. En effet, cette dernière coûte généralement moins cher que la production maison, elle continue à stimuler le secteur de la production, assure un flot de contenu canadien sur les ondes et se marie bien avec l'intention de réduire son empreinte immobilière. Pour Radio-Canada, stratégiquement, la production indépendante est l'un des meilleurs paris qu'elle puisse faire.

Les compressions budgétaires provenant d'Ottawa n'ont jamais rencontré d'opposition publique de la part du cabinet du PDG. Les abolitions de postes se font nombreuses et anéantissent des secteurs complets de la Société (RCI, Sports). Gérer Radio-Canada comme n'importe quelle autre entreprise de presse privée (c'est-à-dire de déterminer la valeur de toute chose en termes économiques), soulève des inquiétudes. Comment mesurer l'apport à la vie démocratique ? Comment représenter sur un diagramme la diversité des voix ? Comment prouver la rentabilité financière associée à la dispense des services destinées à la communauté franco-yukonnaise ? Comment démontrer de manière quantifiable, l'importance de préserver le costumier qui abrite Sol, Fanfreluche, Paillason, Gobelet, Môtman et Pôpa ? Selon une logique purement économique, c'est impossible. Il s'agit d'un choix de société fait au début du 20e

²⁸ Information tirée du paragraphe 237 de la *Décision de radiodiffusion CRTC 2013-263* récupérée au <http://www.crtc.gc.ca/fra/archive/2013/2013-263.htm#bm210>

siècle, qui voulait que l'état investisse dans un média qui prône rigueur, objectivité journalistique et audace artistique, tout en restant à l'écart des pressions économiques et politiques. Cependant, la situation actuelle ébranle les fondements mêmes de cette Radio-Canada idéalisée.

4.3 Patrimoine canadien – La vision de l'autre acteur stratégique

Patrimoine canadien est le ministère responsable de rendre des comptes au Parlement au nom de Radio-Canada. Depuis 2009, une seule communication officielle est sortie du bureau du ministre concernant les compressions à Radio-Canada. Certes, quelques fois les ministres faisaient des sorties publiques, comme l'apparition de James Moore à l'émission *The Hour* de George Strombouloupoulos, mais nous n'observons qu'un seul document au nom de PCH. Est-ce un indicateur de l'application du principe de saine distance de la part du ministère ou un simple désintérêt envers le radiodiffuseur public ?

4.3.1 Première unité de sens : Les compressions

Nous n'avons pas retrouvé l'expression « compressions budgétaires » dans le seul et unique document public de Patrimoine canadien datant de 2014 (PCH, 2014). Le ministère mentionne tout de même que « CBC/Radio-Canada reçoit des contribuables des fonds importants, soit plus d'un milliard de dollars par an, pour être en mesure d'exécuter le mandat que lui assigne la *loi sur la radiodiffusion* » (PCH, 26 juin 2014). Patrimoine canadien (PCH) reconnaît les difficultés auxquelles fait face Radio-Canada, mais tout en les relativisant en mentionnant que c'est l'ensemble de l'industrie qui vit ces changements. La ministre affirme quand même que le « gouvernement juge qu'elle peut et doit le faire dans les limites existantes de son budget » (*Ibid*).

4.3.2 Deuxième unité de sens : Le FAPL

Le ministère n'a pris aucune position quant à l'abolition du FAPL. Nous estimons par contre que puisque le statu quo est aussi une action, force est d'admettre que Patrimoine canadien a endossé la décision du CRTC. De plus, tel que mentionné dans la section 4.3.1, PCH soulignait en 2014 (donc suite à l'abolition complète du FAPL) que l'on croit que le diffuseur public dispose des moyens nécessaires pour mener à bien son mandat. Ainsi, il est possible de présumer que PCH entérine non seulement les compressions, mais aussi l'abolition du FAPL.

4.3.3 Troisième unité de sens : Le contenu canadien

Le ministère du Patrimoine canadien n'a pas pris de position sur ce sujet, mais fait référence à la *Loi sur la radiodiffusion* qui stipule que le contenu diffusé sur les ondes de la SRC devrait être typiquement canadien. Il est donc prudent de croire qu'en faisant référence à la *Loi* qui régit le mandat de la Société, Patrimoine canadien appuie aussi la SRC dans sa mission de diffusion de contenu canadien - une de ses raisons d'être.

4.3.4 Quatrième unité de sens : Qualité et distinction

Patrimoine canadien ne prend aucune position quant au contenu diffusé sur les ondes de Radio-Canada. Toutefois, on se permet de mentionner au passage que « la Société doit certes s'adapter à l'évolution de la technologie, de la démographie, des préférences de la clientèle et de la concurrence pour l'obtention de fonds publicitaires [...] » (*Ibid*). Une affirmation qui peut soulever son lot de questionnements. Selon nous, il s'agit d'une manière de dire que la SRC devrait produire des produits semblables à ceux consommés en masse par les Canadiens afin de

récolter plus de revenus publicitaires. Mais ceci irait à l'encontre de sa mission de création de contenu distinctif. Le discours de PCH s'inscrit donc dans une dichotomie importante entre le support qu'il apporte au mandat de la Société conféré par la *Loi sur la radiodiffusion*, où on parle de programmation de qualité distinctive, et les préférences de la clientèle.

4.3.5 Cinquième unité de sens : La transition vers le numérique

Patrimoine canadien mentionne, au passage, que « la Société doit certes s'adapter à l'évolution de la technologie [...] » (*Ibid*). On semble y voir une manière de réduire les coûts d'exploitation de la société d'État. « Comme nous le faisons pour l'ensemble des sociétés d'État et des organismes gouvernementaux, nous l'encourageons à tirer parti de moyens nouveaux et plus efficaces pour mener ses activités. » (*Ibid*). Nous y voyons un support de la part du ministère à cet effort de transition vers le numérique.

4.3.6 Sixième unité de sens : Les services locaux et régionaux

PCH n'aborde jamais l'importance des services locaux et régionaux. Toutefois, lorsque le ministère souligne l'importance de la *Loi*, c'est qu'il affirme aussi l'importance des éléments dans ce document législatif comme les services locaux et la présence d'un océan à l'autre. Malgré tout, le ministère estime que Radio-Canada reçoit assez de fonds du Parlement pour accomplir son mandat.

4.3.7 Septième unité de sens : La publicité et les nouveaux revenus

Le ministère affirme qu'il incombe à la SRC de s'adapter aux nouvelles réalités du marché publicitaire puisqu'elles sont partagées par l'ensemble des chaînes généralistes. PCH voit

donc cette réalité comme étant seulement un nouvel élément de l'écosystème des médias au Canada. Toutefois, on ne souligne pas l'importance que cette nouvelle réalité représente spécialement pour la SRC.

4.3.8 Huitième unité de sens : La concentration des médias

Le sujet n'est jamais abordé de près ou de loin par la déclaration du ministère à l'étude. Il est donc impossible de croire que PCH se positionne d'une manière ou d'une autre sur ce sujet.

4.3.9 Neuvième unité de sens : La réglementation

PCH n'aborde aucunement le contenu de la réglementation en soi. Cependant, le ministère se permet quand même de saluer la nouvelle stratégie 2020 comme mécanisme de réalisation du mandat de la Société. « Aujourd'hui, CBC/Radio-Canada a présenté un plan stratégique qui vise à moderniser ses activités et à mieux préserver sa raison d'être pour les Canadiens et les Canadiennes aujourd'hui et demain » (Ibid). Nous y voyons donc un support du cadre réglementaire proposé par la SRC.

4.3.10 Dixième unité de sens : Le mandat

Patrimoine canadien est convaincu que la Société dispose des moyens nécessaires pour remplir son mandat, et ce, malgré les diverses pressions qui s'exercent sur celle-ci. On souligne tout de même une transformation du mandat dans les dernières années reliées particulièrement à l'évolution des technologies, sans pour autant aborder la façon avec laquelle ce changement modifie l'environnement de la SRC.

4.3.11 Onzième unité de sens : La production indépendante

PCH n'aborde pas de près ou de loin le sujet de la production indépendante. Il est donc impossible de présumer quelque position sur le sujet.

4.3.12 Douzième unité de sens : La programmation jeunesse

Patrimoine canadien n'aborde pas le sujet de la programmation jeunesse. Toutefois, en reconnaissant l'importance de la *Loi sur la radiodiffusion*, on peut penser que le ministère reconnaît aussi l'importance de la programmation jeunesse sur les ondes publiques puisqu'elle fait partie intégrante de la *Loi*.

4.3.13 Treizième unité de sens : L'abolition de postes

Dans son seul et unique communiqué de presse, le Ministère affirme en 2014 (après plus de 2000 abolitions de postes chez le diffuseur public depuis 2009) que la Société dispose des moyens nécessaires à l'exécution de son mandat. Donc, il est impossible d'y voir de quelque manière une opposition du Ministère envers les pertes d'emplois.

4.3.14 Quatorzième unité de sens : Les infrastructures

En reprenant les termes utilisés par la haute direction de la Société lorsqu'on annonce la réduction du parc d'immobilier, nous croyons que PCH entérine aussi cette décision. La SRC affirme pour sa part que le mandat de la Société ne se trouve pas dans l'immobilier et donc que de vendre ses possessions immobilières lui faciliterait la tâche pour accomplir les bases de son mandat à savoir le contenu de la *Loi sur la radiodiffusion*. On estime que PCH abonde dans le même sens.

4.3.15 Quinzième unité de sens : Le service des sports

Puisque les coupures dans le secteur des sports ont pris place significativement plus tard que la publication de la déclaration du PCH, il est impossible de présumer que le Ministère se positionne d'une manière ou d'une autre sur ce sujet.

4.3.16 Analyse d'une autre facette du discours stratégique

Il est difficile d'analyser un seul écrit aussi explicitement que nous l'avons fait avec la multitude de documents dont nous disposons pour les autres acteurs. Certes, nous pouvons proposer des pistes spéculatives, mais elles seraient purement normatives, ce qui ne s'inscrit pas de façon adéquate dans un contexte de thèse de deuxième cycle. Nous proposons toutefois, une analyse stratégique de la présence de cet acteur dans l'espace public.

Au cours de la section précédente, nous avons déterminé que s'il existe deux acteurs stratégiques au sein de notre étude, c'est PCH qui détient toutefois le dernier mot, puisqu'il transfère les fonds à Radio-Canada et que les ordres de compression sont issus de ce Ministère. Mais alors, comment expliquer une présence si discrète dans l'espace public ? L'échantillon proposé à l'étude prenait en compte les écrits des quatre acteurs proposés dans l'espace public francophone. Or, nous n'avons recensé qu'un seul communiqué de presse émanant de PCH. Cette absence partielle au débat peut sembler étrange. Cependant, quelques explications nous paraissent logiques lorsqu'on situe cette absence en fonction de la théorie de l'acteur stratégique.

Nous avons évoqué au chapitre 2 le concept de la saine distance, voulant que celle-ci protège l'indépendance du radiodiffuseur contre le pouvoir politique. Remise en question par Trudel et Abran, celle-ci pourrait être une première explication à l'absence de PCH dans l'espace public.

Même si les ministres Moore et Glover ont fait des apparitions remarquées sur divers plateaux d'émissions populaires afin d'expliquer leur position ainsi que celle du Gouvernement, leur présence y demeure marginale. Ainsi, en tant qu'acteur stratégique, il est possible de leur prêter l'intention de mettre en pratique la saine distance prévue pour un média public comme Radio-Canada. En effet, l'ingérence du ministre dans les affaires internes serait extrêmement mal perçue. Voilà pourquoi le Ministère pourrait s'être limité dans ses interventions.

Toutefois, comme nous le rappellent Trudel et Abran (1997), la compatibilité de certains mécanismes de contrôle sur le radiodiffuseur public par les autorités politiques est remise en doute, notamment en ce qui a trait à l'approbation des budgets et des plans d'entreprise. Cette optique ouvre la porte à une interprétation plus critique de l'absence de PCH dans l'espace public en ce qui concerne les compressions à Radio-Canada. Plusieurs journalistes et commentateurs l'ont soulevé : l'allégeance politique conservatrice canadienne et la radiodiffusion publique ne font pas bon ménage, alimentant des présomptions d'un agenda caché de la part du pouvoir politique. En effet, comme le soulignait Baillargeon (2015), « Le premier ministre Stephen Harper a profité d'une entrevue accordée à une radio privée de Québec pour décrire Radio-Canada comme un repaire de gauchistes [et que] les employés détestent les valeurs portées par les conservateurs » (Baillargeon, 2015). Crozier et Friedberg soulignent que l'un des aspects des acteurs concerne « la saisie d'opportunités en vue d'améliorer sa situation » (1977, p.47). Si on se fie à cette définition, il ne serait pas faux d'avancer que pour faire progresser sa situation, le gouvernement conservateur préférerait que ce *repaire de gauchistes* diminue et ainsi, ait moins d'impact dans l'opinion publique lors des prochaines campagnes électorales, par exemple.

Il est stratégiquement logique que PCH évite de s'en prendre au radiodiffuseur public. Ainsi, il est normal de voir le Ministère souligner l'apport financier du Gouvernement envers la

SRC. C'est d'ailleurs l'une des premières choses que l'on souligne dans le communiqué de presse en question. En effet, dans le court texte émanant de Patrimoine canadien, on relève des éléments directement tirés de la *Loi* qui régit Radio-Canada, notamment : la programmation de qualité et distinctive, ainsi que le contenu canadien. On souligne aussi la confiance du Ministère envers l'équipe de direction de la Société. En effet, PCH affiche un optimisme désarmant à l'endroit des défis auxquels la SRC fait face.

Les prises de position sont rares, mais nous tenons à en souligner une que nous croyons d'importance. La ministre Shelly Glover affirme, dans le document du 26 juin 2014, que Radio-Canada doit se soumettre aux goûts du public afin de mieux performer au chapitre des revenus publicitaires. Cet énoncé est contradictoire avec une partie de la *Loi*, qui pour sa part veut que la société d'État ait une programmation distincte. Certes, comme nous l'avons déjà souligné, le terme « distinctif » n'est aucunement opérationnalisé. Néanmoins, il reste que ce qui est distinctif par définition est quelque chose qui ne ressemble pas aux autres. Or, si selon la ministre, Radio-Canada doit se soumettre aux goûts du public, cela reviendrait à s'ajuster en fonction des cotes d'écoute et donc, mettre en échec le principe même de distinction. Au terme de la lecture du seul document produit par PCH, il ne fait aucun doute que le Ministère fait confiance à la haute direction de la SRC et que celle-ci dispose des moyens nécessaires pour accomplir son mandat.

De prime abord, le Ministère n'a pas de droit de regard sur les affaires internes du diffuseur public. Or, il serait possible d'avancer que PCH ne fasse que mettre en pratique le principe de saine distance. L'honorable James Moore, ex-ministre du Patrimoine canadien, affirmait en 2012 avoir une pleine confiance envers l'équipe de direction de la SRC. De par les mots du ministre, on peut sentir son appui envers les décisions que l'équipe de direction de Radio-Canada prenait à ce moment. Comme nous le verrons dans la section suivante, cette

confiance peut soulever des questionnements aux yeux de certains (Saulnier 2014), en ce qui a trait à la nature des relations entre le bureau du PDG de Radio-Canada et celui des ministres.

4.4 Discours médiatiques – La lecture de la situation par l’acteur *erratique*

Un des phénomènes que l’on peut observer dans l’écosystème médiatique à l’ère de la convergence, est la polarisation des discours. Deux grandes forces idéologiques s’affrontent constamment : la gauche (qui se veut progressiste²⁹) et la droite politiques (qui se veut davantage conservatrice³⁰). Comme nous le verrons ci-après, il est intéressant de souligner que le discours émanant de la sphère médiatique francophone semble dénoncer vigoureusement le sort réservé à Radio-Canada.

4.4.1 Première unité de sens : Les compressions

Pour la vaste majorité des journalistes et des différents acteurs qui ont pris part au débat public, les compressions budgétaires à Radio-Canada sont de très mauvaises nouvelles. « En 2012, *Le Droit* s’est vigoureusement porté à la défense de Radio-Canada. Stephen Harper dirigeait une majorité conservatrice à la Chambre des communes et planait dans l’air une ambiance revancharde contre la société d’État » (Jury, 2014). On va jusqu’à dénoncer un agenda politique caché de la part du gouvernement conservateur à Ottawa. « Les détracteurs de Radio-Canada, formant un chœur avec les troupes conservatrices, rêvent d’essouffler cette télévision d’État³¹[sic] qui, à leurs yeux, ne mérite pas de manger à tous les râteliers : fonds publics,

²⁹ Avec les informations d’Alain Dubuc dans <http://ici.radio-canada.ca/radio/vousetesici/dossiers.asp?idDossier=106348> page récupérée le 12 juin 2015.

³⁰ Ibid

³¹ Dans l’article de Chouinard, on fait référence à la SRC comme étant une télévision d’État. Or, il est important d’apporter une nuance à cet égard. Une télévision d’État est au service de l’appareil gouvernemental. En faisant référence à la SRC, Chouinard fait directement allusion à un radiodiffuseur public. Un organisme financé par les

publicité, revenus de chaînes spécialisées », peut-on lire dans *Le Devoir* (Chouinard, 2012). Quoiqu'il en soit, une partie de la sphère médiatique questionne le bien fondé des coupures à la SRC. « Avec cette troisième compression majeure depuis 2009, on a l'impression d'assister à la chronique d'une mort annoncée en multipliant les exercices comptables année après année » (Saulnier³², 2014a).

4.4.2 Deuxième unité de sens : Le FAPL

Le FAPL était d'importance capitale pour la production en région notamment pour le radiodiffuseur public. Sans surprise, ce sont souvent des journalistes en région qui abordent l'importance et éventuellement, la perte du fonds. « Le CRTC annoncera à la fin du printemps s'il renouvèle le Fonds pour l'amélioration de la programmation locale, dont dépendent cinq postes permanents à Radio-Canada Québec, et qui rend possible la production des émissions *Les Chefs !* et *Dans l'oeil du dragon* » (Therrien, 2012). Il faut savoir que la vague médiatique que l'on étudie en 2012 précède l'annonce de l'abolition du FAPL, et celle de 2014 s'est déroulée après. Le traitement du Fonds est donc minime dans la couverture médiatique.

4.4.3 Troisième unité de sens : Le contenu canadien

La sphère médiatique ne traite aucunement de contenu canadien pendant les vagues de documentation médiatique à l'étude. Une des raisons les plus éloquentes est qu'étant donné que nous nous penchons sur le cas des services français de Radio-Canada, le contenu produit par la Société est presque uniquement canadien. En quelque sorte, la relation que les Canadiens

contribuables à qui on impute une indépendance du pouvoir politique et économique. Outre cette conception erronée, les propos de l'article sont pertinents à cette recherche.

³² Même si Saulnier a fait cette contribution en tant que professeur de journalisme, nous tenons, par souci de transparence, souligner que M. Saulnier est aussi l'auteur du livre *Ici était Radio-Canada* qui relate ses relations houleuses avec la haute direction de la Société.

d'expression française entretiennent avec leur culture est différente de celle que les Anglo-canadiens entretiennent avec la leur. Or, dans cette optique, le thème du contenu canadien est rarement évoqué. On parle plutôt de contenu de qualité ou encore de la fameuse notion de contenu distinctif.

4.4.4 Quatrième unité de sens : Qualité et distinction

On traite souvent de l'importance du contenu de qualité ou encore d'un contenu distinctif, sans jamais pour autant l'opérationnaliser. « Ce qui a fait la spécificité de Radio-Canada est la qualité de ses productions et son expertise dans le secteur audiovisuel » (Descôteaux, 2014). On en parle parce que ça fait partie du mandat sans pour autant en expliquer les bases et les fondements. Tous y accordent une importance impérative, mais certains relativisent la performance de la Société dans ces champs de son mandat. « Il n'y a qu'à jeter un coup d'œil ces temps-ci à la grille du lundi soir, à la télévision de Radio-Canada, pour se rendre compte que la chaîne publique ne relève pas toujours le défi de la qualité et de l'audace » (Cassivi, 2012). Qu'on remette en question la qualité actuelle de sa programmation ou encore qu'on n'offre pas de définition pour les termes, tous s'accordent pour mettre de l'avant l'importance du rôle de la Société pour la production de contenu de qualité et distinctif.

4.4.5 Cinquième unité de sens : La transition vers le numérique

Plusieurs journalistes y voient des opportunités importantes à saisir pour le radiodiffuseur public. Les nouvelles plateformes sont une occasion de rajeunir la Société et de rejoindre les plus jeunes. De plus, elles offrent de nouvelles possibilités d'affaires, notamment au niveau de la publicité. « Moins de “traditionnel”, plus de “numérique”. Fort bien. Les citoyens consomment de

l'information et du divertissement différemment, et les médias doivent s'adapter et leur offrir plus de flexibilité » (Delorme, 2014). N'oublions pas que Radio-Canada est le premier diffuseur canadien à avoir présenté une plateforme de contournement, *ICIto.u.tv*, en réponse aux nouvelles tendances de consommation des médias. Certains y vont avec prudence, plaidant qu'il faut aussi s'assurer de remplir son mandat sur les plateformes traditionnelles d'abord et avant tout.

« La tarte des revenus s'effrite et les télédiffuseurs et radiodiffuseurs perdent une partie des auditeurs et téléspectateurs captifs du passé. L'avenir semble s'orienter vers le contenu multiplateforme et la capacité à générer du contenu à un auditoire important [...] » (McSween, 2014).

En somme, les nouvelles technologies semblent perçues comme étant complémentaires à la mission de la SRC. À noter que lorsque la haute direction a annoncé la réorientation de sa stratégie 2015³³, un des piliers était justement la fermeture des émetteurs par ondes hertziennes pour faire place plus rapidement à la diffusion numérique.

4.4.6 Sixième unité de sens : Les services locaux et régionaux

L'impact des compressions dans les régions est progressif en ce sens où on essaie de ménager les stations régionales. Loin d'être dupes, les acteurs régionaux voient les compressions arriver de très loin. C'est d'abord et avant tout *ICImusique* qui est frappé le plus fort. Rappelons-nous qu'en 2014, la haute direction de Radio-Canada annonçait l'élimination des émissions matinales régionales pour faire place à une émission réseau, abolissant du même coup des emplois en région en plus d'un des moyens pour Radio-Canada de répondre à ses conditions de

33 En 2010, Radio-Canada a adopté une stratégie nommée *Partout, pour tous*. Suite aux compressions budgétaires qu'a subi la SRC au début 2012, la haute direction a réorienté sa stratégie pour s'adapter à sa nouvelle réalité. La réorientation stratégique a été renommée *Même stratégie, autre trajectoire*.

licences en termes de programmation régionale. « *Espace musique*, par contre, y goûte. Les emplois de 11 animateurs régionaux de la chaîne musicale, qui placotent entre 8h30 et midi, disparaissent d'un océan à l'autre » (Dumas, 2014). D'autre part, on souligne un phénomène qui donne l'impression que la Société axe ses nouvelles et sa couverture sur les grands centres au détriment des régions. « On est plusieurs à être critiques par rapport à Radio-Canada, surtout de son Montréal-centrisme en français et son Toronto-centrisme en anglais » (Nadeau, 2012). On tente aussi de souligner l'importance des impacts de ces coupures dans les CLOSM où la SRC est souvent le seul média francophone.

« Les nouvelles compressions budgétaires de la Société Radio-Canada inquiètent les ministres de la francophonie du pays. Le sujet s'est imposé lors d'un sommet de deux jours à Charlottetown, à l'Île-du-Prince-Édouard. Plusieurs ministres se sont dits en milieux minoritaires » (ICIradio-canada.ca, 27 juin 2014).

Les échos dans l'univers médiatique francophone du Canada démontrent clairement une tendance vers une inquiétude pour l'avenir des services locaux et régionaux.

4.4.7 Septième unité de sens : La publicité et les nouveaux revenus

La commercialisation des ondes publiques a toujours été objet de débat. Certains médias comme ceux de Québecor (Leclerc, 2014) proposent tout simplement d'abandonner la publicité. Il serait aussi possible de présumer que si Radio-Canada venait à abandonner la publicité, les propriétés télévisuelles du conglomérat auquel appartient les publications susmentionnées (TVA, SunTV News³⁴, etc.), y trouveraient un avantage puisque l'on peut supposer qu'elles disposeraient alors d'une plus grande demande en termes de messages publicitaires. Pour bon nombre de médias, on voit la SRC comme étant le seul qui ne soit pas soumis aux pressions économiques que les autres médias subissent. Par conséquent, la notion de commercialisation ne trouve pas

³⁴ Notons qu'au moment de la rédaction de cette recherche, SunTV News existait toujours et était sous contrôle de Québecor.

d'échos favorables dans la sphère médiatique. Parallèlement, on attribue à la commercialisation une partie du blâme des récentes compressions à la Société.

« Tout ne peut pas, tout ne doit pas obéir à la seule logique du marché. Certains services sont essentiels, même s'ils ne sont pas "populaires". Les cotes d'écoute ne sont pas le seul indicateur du rôle que les médias ont à jouer, pas plus que le degré de financement public » (Simon Delorme, Huffington Post Qc, 2 juillet 2014).

L'idée de mettre de la publicité sur les ondes d'*ICI Musique* soulève des inquiétudes importantes qui vont jusqu'à mettre en doute la réalisation du mandat de la Société.

4.4.8 Huitième unité de sens : La concentration des médias

Le discours médiatique souligne qu'étant donné la concentration accrue du marché, Radio-Canada est un vecteur essentiel pour la diffusion d'une diversité des voix.

« C'est consternant de constater que Radio-Canada meurt à petit feu, a déclaré Brian Myles, le vice-président de la FPJQ. On va de compressions en compressions depuis des années et on oublie l'essentiel, qui est d'avoir un diffuseur public fort contribuant à la diversité des voix dans l'environnement médiatique hyper concentré qu'on connaît au Québec » (Myles³⁵ dans Chainey, 2014).

Quoique très peu touchée dans la documentation à l'étude, la concentration est à la fois une justification de la présence de Radio-Canada et une inquiétude. On estime que si la SRC était appelée à disparaître, le marché médiatique résiduel serait hautement commercial, ce qui résulterait en une plus grande concentration du marché et priverait du coup le public d'une source d'information dépourvue d'intérêts commerciaux et politiques.

³⁵ Soulignons, par souci de transparence que M. Myles était alors le vice-président de la FPJQ et qu'il est donc possible d'attribuer stratégiquement à son intervention dans le texte de Mme Chainey. À savoir la protection des emplois des journalistes, la protection de la diversité des voix dans le paysage médiatique et l'importance de la présence d'un média sans pressions commerciales.

4.4.9 Neuvième unité de sens : La réglementation

Aucun des intervenants ne traite de la réglementation en soi, mais plusieurs abordent certaines des composantes de la réglementation entourant Radio-Canada à savoir la publicité, le mandat, le contenu de qualité, le contenu distinctif, etc. Comme nous l'avons vu plus haut, les intervenants semblent recevoir négativement la demande de la SRC pour la diffusion de publicités sur les ondes d'*ICI musique*. Au point suivant, on semble aussi manifester un nombre considérable d'inquiétudes par rapport à la capacité de Radio-Canada d'accomplir son mandat dans le contexte actuel.

4.4.10 Dixième unité de sens : Le mandat

Comme nous le verrons plus bas, certains médias traitent de long en large du mandat de la Société relatant notamment des inquiétudes face à sa réalisation dans le contexte des multiples compressions et abolitions de postes. « Dans les circonstances, sans financement adéquat, il ne fait pas de doute qu'il deviendra de plus en plus difficile pour Radio-Canada de remplir son mandat » (Cassivi, 2012). En effet, on semble tracer un lien entre le financement adéquat de l'institution et la réalisation de son mandat. « Chez le diffuseur public, elles [les compressions] sont d'autant plus inquiétantes qu'elles fragilisent directement son mandat de service public » (Gaboury, 2014a). On remarque quelques suggestions à l'endroit du mode de financement. Certains proposent même de le changer entièrement. « Dans plusieurs pays européens, la radio-télé publique est financée par une taxe et n'est pas sujette annuellement à la bonne volonté du gouvernement en place » (Arcand, 2014). Finalement, pour soutenir les demandes de financement plus substantiel, plusieurs font référence à l'étude du groupe indépendant de

recherche Nordicity de 2009 qui compare 18 pays de l'occident et le traitement qu'ils réservent à leur radiodiffuseur public. Cette étude trace le portrait d'un Canada qui se retrouve au troisième avant-dernier rang au niveau du financement de son diffuseur public. « Le vice-président de la FPJQ a également souligné que le Canada ne verse que 34 \$ par citoyen à la Société Radio-Canada alors que plusieurs autres pays occidentaux accordent plus de 100 \$ par habitant à leur diffuseur public » (Chainey, 2014). Certains reconnaissent là le besoin de revoir le mandat de la Société, arguant pour la plupart que puisque les temps ont changé entre la création de la SRC et aujourd'hui, les besoins sont différents.

« Un jour, il faudra bien qu'Ottawa revoie en profondeur son mécanisme de financement de Radio-Canada. Les Canadiens tiennent à leur diffuseur national autant qu'à leur système de santé universel et gratuit. Alourdir un mandat d'un organisme national nécessaire comme Radio-Canada sans lui en fournir les moyens financiers équivaut à nourrir des vœux pieux » (Jury, 2014).

Il ne fait pas de doute, la sphère médiatique s'inquiète que la Société ne soit pas en mesure de réaliser son mandat. Que ce soit le temps d'augmenter les crédits parlementaires, de réviser le mandat en soi ou encore que l'on songe à changer la méthode de financement, des actions sont demandées et jugées primordiales.

4.4.11 Onzième unité de sens : La production indépendante

Rappelons que la seule vague de documentation médiatique que nous analysons, où il est question de productions indépendantes est la troisième, c'est-à-dire du 19 juin au 17 juillet 2014. Cette vague coïncide avec la présentation de la stratégie 2020 qui annonce une plus grande place pour la production indépendante.

« Parmi les mesures adoptées, Radio-Canada diminue de façon significative la production d'émissions à l'interne, sauf dans les secteurs de l'information, affaires publiques et radio. C'est dire qu'un téléroman comme *L'auberge du chien noir* et des jeux télévisés

coproduits avec le privé devront se trouver d'autres producteurs à plus ou moins long terme » (Therrien, 2014).

Certains accueillent cette nouvelle avec méfiance. Le diffuseur public ne devrait pas simplement devenir une courroie de transmission, il devrait être un phare de la production culturelle en français au Canada. « Ce qui est inquiétant, c'est la composante du plan qui prévoit que le rôle principal soit désormais celui de courroie de transmission plutôt que celui de créateur de contenu propre à nos cultures » (Arcand, 2014). Comme M. Arcand l'indique, l'augmentation de la production indépendante à Radio-Canada est accueillie avec une certaine ambiguïté. Néanmoins, plusieurs journalistes comme Laura Kane (ICRadio-canada.ca, 2014) et Richard Therrien (2014) pour ne nommer que ceux-ci, s'inquiètent du fait que Radio-Canada ne sera plus un producteur, des inquiétudes qui trouvent écho encore une fois dans le questionnement relatif à la réalisation du mandat de la Société.

4.4.12 Douzième unité de sens : La programmation jeunesse

La sphère médiatique oublie un grand joueur en n'abordant pas davantage la place de la jeunesse sur les ondes de la Société. Toutefois, Natalie Collard est la seule à souligner l'importance non seulement de la programmation jeunesse à divers niveaux, mais aussi pour la fidélisation de cette strate d'âge pour un futur pas si lointain, assurant une certaine pérennité à la SRC. « Radio-Canada a un sérieux problème avec les jeunes, ce serait une façon de les fidéliser » (Collard, 2014). De plus, les médias annoncent à regret l'abandon de la chaîne jeunesse³⁶ prévue par Radio-Canada. « De même, CBC-Radio-Canada renoncera [...] à son projet de chaîne de télévision spécialisée numérique pour enfants » (Lévesque, 2012). Quoique sous-exploité, le thème de la programmation jeunesse est vu comme une occasion de fidéliser un

³⁶ Un projet mort dans l'oeuf. Radio-Canada voulait, en effet, se doter d'une chaîne de télévision spécialement pour les plus jeunes. Un projet qui est tombé à l'eau lors de la vague de compressions de 2012.

public trop souvent loin de la société d'État. Ce type de programmation est donc vu comme étant fort avantageuse pour la SRC.

4.4.13 Treizième unité de sens : L'abolition de postes

Tous les acteurs de la sphère médiatique abordent les abolitions de postes comme étant quelque chose de négatif. Plusieurs relatent simplement la suppression des emplois chez Radio-Canada comme statistiques dans le coeur d'un article au ton négatif par rapport aux compréhensions à la Société. « J'ai l'impression de réentendre le même vieux disque usé : CBC/Radio-Canada annonce encore de nouvelles coupes dans ses services et prévoit perdre le quart de sa main-d'oeuvre d'ici 2020 » (Therrien, 2014). Même les médias souvent perçus comme les détracteurs de la SRC abordent la perte d'emplois comme un manquement au niveau de la gestion de la haute direction.

« La solution la plus simple consiste à couper de 700 à 750 postes. En période d'austérité, par tradition, la CBC/SRC a toujours eu tendance à couper dans le "petit personnel" plutôt que de réduire le nombre de ses cadres. Résultats : la plupart du temps, ce sont les programmes qui écopent, donc, en bout de ligne les auditeurs et les téléspectateurs » (Fournier, 2012).

En somme, la sphère médiatique dénonce l'abolition de postes constante mise en application chez Radio-Canada.

4.4.14 Quatorzième unité de sens : Les infrastructures

Pour certains journalistes, on ne mentionne la vente d'infrastructures que dans le cadre d'un article plus large, qui fait généralement état de l'ensemble des compressions et de leur ampleur. « Hubert Lacroix veut réduire de moitié l'espace occupé actuellement par les bureaux dans tout le pays » (Therrien, 2014). D'autres se désolent de voir des fleurons de la SRC être vendus à des intérêts commerciaux. Cette vente signifie moins d'endroits pour faire de la production et donc une impression de désengagement de la Société à l'endroit de la production de contenu canadien. « Devant la baisse des revenus, les rationalisations, comme la vente d'actifs immobiliers, et les réductions d'effectifs sont inévitables, mais pas sans risques. Le risque ici est le désinvestissement dans ce qui est la marque principale de Radio-Canada, la création et les créateurs » (Descôteaux, 2014). Alors que certains mentionnent la vente des infrastructures dans le cadre d'une présentation plus large faisant état de l'ensemble des mesures de la stratégie 2020, d'autres y voient une manière pour la SRC de délaissé davantage son mandat résultant en un concert d'inquiétudes envers la réalisation du mandat de la Société.

4.4.15 Quinzième unité de sens : Le service des sports

Les réactions autour des coupures dans le secteur des sports à la SRC se déroulent en deux temps. Le premier prend place lorsque Radio-Canada annonce l'abandon de son projet de chaîne spécialisée en sports prétextant un manque de capital pour sa réalisation. La consternation est totale dès notre deuxième vague d'analyse lorsque Radio-Canada annonce la suppression de près de 75% de son secteur des sports. « D'ici la fin avril, début mai, 56 des 76 postes du module des sports (pour le web, la radio et la télé) passeront à la trappe. Après cette coupe à blanc sportive, il ne restera que 17 reporters, rédacteurs ou recherchistes, un réalisateur, un assistant

réalisateur et un caméraman. Bref, c'est la catastrophe » (Dumas, 2014). Il faut mentionner que la Ligue nationale de hockey (LNH) a décidé d'attribuer le contrat de diffusion exclusive aux groupes Rogers et Québecor Media, retirant à la CBC son émission la plus populaire en plus de l'équivalent du tiers de ses revenus publicitaires.

4.4.16 Analyse du discours *erratique*

À la lumière des quelques sections précédentes, il ne fait aucun doute que les critiques les plus virulentes proviennent de l'acteur erratique. En effet, plusieurs flèches sont lancées vers PCH, et encore davantage envers la haute direction de la SRC. Pourquoi alors, une telle mobilisation des intérêts journalistiques au Canada-français ? Radio-Canada peut être perçue comme une compétition aux yeux des publications qui ont ardemment défendu les intérêts du radiodiffuseur public. En outre, défend-on la radiodiffusion publique ou existe-t-il encore un mouvement de fraternité à l'égard des artisans du monde de l'information et ceux du divertissement, considérés comme des pairs ? Il nous est possible d'identifier quelques raisons pour expliquer la mobilisation de cet acteur envers certains enjeux étudiés plus haut.

À cet effet, il n'est pas étonnant de constater que les médias qui critiquent le plus l'abolition du FAPL sont majoritairement situés en région. Therrien, du *Soleil* à Québec fait partie des plus acerbes. Sa dénonciation pourrait être expliquée de la manière suivante : *Les Chefs!* est l'une des seules téléséries produites dans la région de Québec. Ainsi, on peut supposer que pour un analyste des médias basé à Québec, le tournage de cette série est d'importance capitale pour le développement du marché local. Quoique ce ne soit plus le cas actuellement, *Les Chefs!* a été conceptualisé par une boîte de production filiale de Power Corporation, la même maison mère que Gesca, ex-proprétaire du journal *Le Soleil*. On peut donc percevoir des motifs

à la position de M. Therrien, puisque l'abolition du FAPL menace la production de cette émission. Rappelons-nous que quelques années auparavant, la production de *Dans l'œil du dragon* a été déplacée de Québec vers Montréal.

D'ailleurs, *Les Chefs !* et *Dans l'œil du dragon* font parties des émissions qui ont les meilleurs résultats en termes de cotes d'écoute pour la Société et qui faisaient l'objet de financement lié au FAPL. Priver Radio-Canada des fonds nécessaires à la production de ces deux émissions pourrait engendrer de graves conséquences, dont une diminution significative des revenus publicitaires générés à ces cases horaires. L'argument semble être que lorsque l'on donne peu de moyens (29 \$ *per capita* au Canada en comparaison avec une moyenne de 82 \$ dans les pays de l'OCDE³⁷), cela signifie que le diffuseur dispose de beaucoup moins de marge de manœuvre pour créer un contenu de qualité et distinctif.

Alors que la sphère médiatique, elle-même engagée dans une transition vers le numérique, reconnaît ce besoin pour le diffuseur public, on met tout de même celui-ci en garde contre une transition complète vers les plateformes numériques. En effet, alors que l'acteur erratique comprend l'importance de cette transition, celle-ci se doit d'être faite en complémentarité avec les plateformes traditionnelles. Cette recommandation de complémentarité peut être expliquée par l'expérience d'autres journalistes qui, face à cette même transition dans leur média respectif, ont perdu leur emploi ou encore ont vu les effectifs de la salle des nouvelles être réduits drastiquement.

Des inquiétudes sont aussi exprimées autour de la performance de la SRC en termes de programmation régionale. Les régions se sont vues confrontées à plusieurs obstacles, à commencer par l'abolition du FAPL, suivi des compressions chez *ICI musique* qui ont aboli de

³⁷ Information tirée de l'étude *Analysis of Government Support for Public Broadcasting and Other Culture in Canada* réalisée par le groupe Nordicity. Récupéré au <http://www.nordicity.com/media/20141118hrhvuqv.pdf> (page 2)

nombreuses émissions régionales quotidiennes. Ces dernières ont fait place à des émissions réseau, ce qui pourrait résulter en une fragilisation du mandat de régionalisation de Radio-Canada puisque la Société maintient de moins en moins de présence dans les communautés au profit des grands centres. Localement, il s'agit d'un instrument culturel de choix pour plusieurs CLOSM qui est mis en péril et conséquemment, les communautés elles-mêmes.

D'autre part, la sphère médiatique semble accueillir froidement l'arrivée de publicités sur les ondes d'*ICI musique* et de *Radio 2*. Alors que le sujet est rarement abordé dans les documents à l'étude, cette réticence s'explique par l'importance de l'indépendance de la société d'État par rapport au marché commercial. On précise que ces deux stations diffusent une programmation de niche et qu'ainsi elles tendent à ne pas être très alléchantes pour les annonceurs. Le discours médiatique craint que l'ouverture de ces stations au monde publicitaire ne résulte en une popularisation du contenu sur les ondes et donc, à l'effritement du seul endroit où cette programmation de styles de musique sous-représentés dans les radios commerciales peut vivre. En somme, on redoute cette menace que représente la popularisation du contenu pour les stations diffusant une programmation de niche. Ce phénomène pourrait avoir pour effet de réduire un espace déjà rare, en raison des demandes et des pressions résultant des lois du marché.

Les abolitions de postes sont loin de faire l'unanimité. D'une part, Guy Fournier, chroniqueur au *Journal de Montréal* et ex-président du C.A. de la SRC, affirme qu'abolir des emplois est une solution *facile*, qui ne vise aucunement à résoudre le problème de financement de l'institution et qui risque d'avoir un impact sur l'expérience du téléspectateur. Ces propos trouvent écho dans la chronique de Marc Cassivi, chroniqueur au journal *La Presse*. Ce dernier affirme que les suppressions de postes qu'a connues Radio-Canada ne sont pas anodines et risquent de se répercuter sur la qualité de la programmation. L'un des exemples criants serait

sans doute le secteur des sports, où la SRC a sabré plus de 75% de sa masse salariale. Pour reprendre les mots de Richard Therrien, chroniqueur télé au journal *Le Soleil*, « c'est la catastrophe ». Cette mobilisation de tous les azimuts médiatiques est très intéressante puisqu'elle semble axée principalement sur le plan humain derrière les compressions budgétaires imposées à la Société. En effet, on observe un mouvement de fraternité entre les intervenants de la sphère médiatique, qui les poussent à dénoncer vivement les compressions et les abolitions d'emplois. Il faut comprendre qu'au-delà de ces intervenants qui appartiennent à des conglomerats d'information, se trouvent aussi des journalistes répondant à une déontologie commune et qui démontrent une solidarité sur le plan de l'emploi de leurs collègues.

Le discours de la sphère médiatique francophone soulève des doutes de manière beaucoup plus prononcée que n'importe quel autre discours analysé plus tôt. Les acteurs soulèvent des inquiétudes par rapport aux abolitions de postes, aux compressions et vont jusqu'à remettre en question la raison d'être de la société d'État. Certains d'entre eux, comme Cassivi de *La Presse*, ou encore Bernard Descôteaux du journal *Le Devoir*, se permettent des critiques virulentes à l'endroit du pouvoir fédéral, en insistant sur le fait que l'ensemble des compressions à Radio-Canada est le résultat d'un agenda caché du gouvernement conservateur. Ces deux journaux sont reconnus pour être plus près d'une allégeance politique différente de celle au pouvoir fédéral actuel. On ne s'étonnera donc pas de les voir le dénoncer. Cependant, outre les spéculations entourant les courants politiques auxquels ces journalistes appartiennent, nous remarquons encore une fois l'aspect humain et la solidarité qui lie cet acteur.

4.5 Discussion

Au cours de la section précédente, nous avons dégagé et analysé les résultats en les associant à chacun de nos quatre acteurs. Dans la prochaine section, nous nous attarderons à regrouper et comparer les discours pour en faire ressortir les constantes et les variantes. D’abord, nous évoquerons un premier point fort, à savoir que parmi les quatre acteurs proposés par la typologie de Crozier et Friedberg, deux sont d’importance.

4.5.1 Les deux grandes forces - Typologie et pouvoir

Quand ils traitent des acteurs, Crozier et Friedberg font aussi référence à la notion de pouvoir dont ils disposent pour atteindre leurs buts, ou encore leurs *moyens*. Dans notre cas, si les *moyens* de chacun les distinguent, nous pouvons tout de même identifier deux grands sous-groupes qui véhiculent sensiblement les mêmes messages.

Le premier, que nous appelons le groupe comptabiliste, se caractérise par sa logique économique. Il est porté à évaluer la valeur de toute chose par rapport à son retour sur investissement. Dans le cas de cette recherche, les acteurs stratégiques (SRC) et (PCH) font partie de ce groupe. C’est ici un constat qui suggère que Radio-Canada est gérée, depuis la nomination d’Hubert T. Lacroix à la tête de la Société en 2008, dans un contexte de pressions politiques semblables à celles exercées au temps des Libéraux de Pierre Elliott Trudeau (Saulnier, 2014, p. 58). C’est-à-dire que l’idéologie politique au gouvernement fédéral aurait tendance à se refléter sur le mode de gestion de la Société.

Le deuxième sous-groupe, celui-là composé des conservateurs (intervenants au CRTC) et des erratiques (la sphère médiatique écrite francophone) tel que nommé par Crozier et Friedberg, est identifié comme les nostalgiques. Loin de reléguer leurs inquiétudes à quelque chose de

futile, ce groupe exprime son attachement à la SRC d'une manière plus viscérale et intangible. À l'opposé du sous-groupe précédent, les nostalgiques reconnaissent un retour sur investissement dans l'intangibilité de l'apport de Radio-Canada à la démocratie. Ils n'analysent pas la réussite d'une telle institution selon les revenus qu'elle génère, mais plutôt selon la mission et les principes sur lesquels sont fondés la Société. Il va sans dire que les deux visions sont conflictuelles dans leurs fondements.

Tout au long de notre analyse, nous observons que ces deux grands ensembles se confrontent idéologiquement. Pour revenir aux notions utilisées par Crozier et Friedberg, le rapport de pouvoir est significativement débalancé. Les comptabilistes, sont composés de Patrimoine canadien et de la haute direction de la SRC. D'une part, PCH édicte les législations gouvernementales envers la SRC et la haute direction a le choix de s'y conformer ou pas en fonction des conséquences, ou pour reprendre le terme de Bernier, du coût de son interaction. Bref, le pouvoir d'exécution et d'établissement des principes directeurs est entièrement entre les mains de ce sous-groupe.

Quant aux nostalgiques, ils disposent d'un pouvoir très différent. D'une part, par l'entremise de leurs mémoires, les intervenants au CRTC, peuvent influencer l'organisme de régulation avec le même impact que les autres. D'autre part, la sphère médiatique dispose d'une influence directe sur l'opinion publique. Un pouvoir qui est relatif à la compréhension de la situation et, comme Cassivi (2014) le souligne dans son article « Le plus inquiétant » dans *La Presse*, ce qui est le plus décevant, c'est le manque de mobilisation populaire et le désintéressement citoyen pour la sauvegarde de la société d'État. Cassivi avance que cette absence d'actions semble venir d'un manque de compréhension de la situation. Selon la logique

de l'acteur stratégique, il pourrait s'agir d'un aveu d'impuissance de la part du public général, un acteur aux ressources limitées. Comme si celui-ci se résigne à accepter le sort réservé à la SRC.

Le déséquilibre du pouvoir entre ces deux sous-ensembles est expliqué en partie par la polarisation des positions sur les différentes unités de sens telles que décrites tout au long du chapitre 4. En d'autres mots, les comptabilistes ont un pouvoir formel et les nostalgiques un pouvoir symbolique. En effet, les *acteurs stratégiques* détiennent l'ensemble du pouvoir tant dans l'établissement que dans l'exécution de la vision et des buts de la Société alors que les nostalgiques recourent davantage aux forums publics pour diffuser leurs messages sans avoir de pouvoir décisionnel sur la situation. Nous avons analysé la signification des propos pour chacun des acteurs. Que peut-on en faire ressortir lorsque nous les analysons dans le contexte des deux sous-ensembles présentés ci-haut ?

4.5.2 Compressions et abolitions

Tel que mentionné plus haut, les deux sous-ensembles se contredisent sur la plupart des unités de sens. Aucun clivage n'est plus palpable que celle qui émane des positions par rapport aux compressions des crédits parlementaires et des abolitions de postes. Alors que la haute direction annonce *des compressions difficiles*, cette expression connote l'ampleur de la dénonciation de la partie patronale. Pendant ce temps, du côté de PCH, on affirme qu'on a toute la confiance nécessaire envers la haute direction et que l'on croit fermement que CBC/Radio-Canada dispose des moyens financiers suffisants pour l'atteinte de sa mission. S'il existe une relation de pouvoir débalancée entre les comptabilistes et les nostalgiques, il existe aussi, tel que décrit plus haut, un déséquilibre à l'intérieur même des intervenants dans l'acteur stratégique. En effet, nous avons déterminé que PCH et la SRC constituaient notre acteur stratégique, mais il

n'en reste pas moins que la haute direction de la Société doit mettre en pratique les limites et les mandats qui viennent du Parlement par le biais du ministère. Cette explication nous porte à mieux comprendre le mutisme relatif de la Société par rapport à une potentielle dénonciation des coupures à l'égard du diffuseur public.

Par ailleurs, les nostalgiques dénoncent des compressions qui, selon eux, menacent l'ensemble des activités de la SRC. Plusieurs intervenants devant le CRTC demandaient même à l'organisme de régulation des télécommunications et de radiodiffusion de faire tout ce qui est en son pouvoir afin d'assurer un financement adéquat de la Société. Évidemment, il ne revient pas au CRTC de déterminer les crédits parlementaires que requiert Radio-Canada, mais plusieurs proposaient le rétablissement d'un Fonds semblable au FAPL qui assurerait, au minimum, le maintien d'une présence régionale vigoureuse de la Société. Pour la sphère médiatique, on assiste à un véritable mouvement de solidarité. En effet, les journalistes de la plupart des journaux que nous avons analysés ont dénoncé l'ensemble des abolitions de postes et des compressions budgétaires. Leur message était basé sur une crainte que la qualité des émissions soit affectée, mais surtout que le mandat soit compromis.

Cette première dichotomie démontre une opposition des deux sous-groupes, une divergence que nous pourrons observer à nouveau dans l'analyse globale d'autres unités de sens.

4.5.3 Le numérique : Oui, MAIS...

Soulignons dès le départ que les quatre acteurs s'accordent pour souligner l'importance du numérique dans l'évolution et l'adaptation de la SRC aux nouvelles tendances. Là où nous observons des différences, c'est au niveau de l'ampleur accordée à cette transition. Alors que les comptabilistes semblent envisager une transition vers les nouvelles plateformes comme une

évolution et l'aboutissement normal des choses, les nostalgiques eux, servent un avertissement. Il est vrai que le plus jeune public est plus facilement atteignable sur le numérique, mais la SRC ne doit pas oublier que les plateformes traditionnelles lui donnent accès à un public qu'elle se doit de desservir par la *Loi*. Par conséquent, les nostalgiques revendiquent que des nuances soient apportées lors des différentes phases de transition vers le numérique. On propose notamment une complémentarité des plateformes traditionnelles et numériques. Du côté des comptabilistes, on perçoit le numérique comme une occasion d'économie substantielle puisque les coûts de telles technologies sont inférieurs à ceux de productions associées aux technologies traditionnelles. Malgré tout, à l'interne, on doute de la capacité de Radio-Canada de compléter la transition vers le numérique. En novembre 2014, lors de l'assemblée générale annuelle de Radio-Canada, Charles Tisseyre, un vétéran de la Société et animateur de l'émission à caractère scientifique *Découverte*, soulignait « Regardez, on a parlé de *La Presse* tout à l'heure. Qu'a fait *La Presse* quand elle a fait son virage numérique ? Elle a investi 60 millions de plus. Que faisons-nous ? Nous coupons! » (Therrien, 2014). La bataille du numérique est loin d'être gagnée : la haute direction l'aborde dans un sens, mais ses employés et la sphère médiatique sont loin d'être convaincus.

4.5.4 La question du mandat

Pour PCH, il n'y a aucun doute que Radio-Canada dispose de moyens suffisants pour s'acquitter de son mandat selon les paramètres de la *Loi* et ceux imposés par les conditions de licences du CRTC. Du côté de la haute direction de la SRC, on qualifie la période actuelle comme étant « difficile », mais on ne doute pas de sa capacité de s'acquitter de ses obligations. Pour résumer la position de Radio-Canada, on pourrait dire qu'« il ne s'agit plus d'offrir "tout à

tout le monde”, mais plutôt de proposer “ce qui convient le mieux à chacun” » (SRC, 2014, p. 14). La direction ne se fait pas d’illusions : elle devra couper dans ses services. Malgré tout, même après ces ponctions, elle estime être en mesure d’accomplir son mandat, ce qui a pour avantage collatéral de légitimer les compressions qu’elle subit depuis 2009.

Du côté des nostalgiques, on avance d’une part qu’il est important de se livrer à des réflexions profondes quant au futur de la SRC et d’autre part on s’inquiète que Radio-Canada ne puisse, dans le contexte actuel, accomplir pleinement son mandat. Les choix de la haute direction, par rapport aux compressions, ont évidemment un impact sur la programmation. Ainsi, plusieurs acteurs dans la sphère médiatique, craignent pour la qualité et le caractère distinctif des émissions offertes. Pensons notamment aux propos d’Hugo Dumas (2014) de *La Presse* qui mentionne que la disparition de 75% de la masse salariale du secteur des sports était une *catastrophe*. Le commissaire aux langues officielles quant à lui, mentionnait devant le CRTC que Radio-Canada avait déjà manqué à son mandat en limitant les activités de diffusion en français dans sa station de Windsor. Dans ce contexte, ces acteurs soulèvent une grande question : est-il venu le temps de redéfinir le mandat de Radio-Canada ?

La Commission Aird de 1926 avait comme priorité de comprendre comment le Canada pouvait protéger sa culture face à l’invasion des produits américains. S’en est suivi incidemment la création de la radio de Radio-Canada. Les commissions Fowler (1951) et Massey (1957) ont quant à elles participé à encadrer le rôle de la télévision au pays. À chaque chamboulement technologique, le gouvernement s’est affairé à créer une commission afin de se donner une compréhension, une vision et des principes directeurs par rapport au nouveau défi qui s’imposait. Évidemment ces commissions ont eu un impact sur le radiodiffuseur public et sa manière de

faire. La question se pose : Est-ce qu'une telle commission pour l'ère numérique aurait pu éviter certains questionnements que nous avons observés précédemment pour le futur de la SRC ?

4.5.5 La programmation

Les différents acteurs expriment tous des attentes extrêmement élevées par rapport à la programmation de la Société. Même si les visions formulées comportent leur lot de nuances, tous s'entendent pour dire que Radio-Canada se doit d'offrir un contenu distinctif et de qualité, à l'exception de PCH qui a mentionné que Radio-Canada doit se conformer au désir du public afin de générer plus de revenus publicitaires. Ceci dit, même si les qualificatifs « distinctif » et « qualité » sont souvent utilisés, nous n'avons recensé aucune définition de ces termes au fil de nos recherches. Nous estimons qu'il s'agit là d'une faiblesse importante. Outre cette incongruité, l'analyse des différents discours souligne des inquiétudes à l'égard de deux autres éléments qui touchent de près à la programmation de la société d'État, soit la production indépendante et l'offre en région.

4.5.5.1 La question de la production indépendante

L'intention de miser davantage sur la production indépendante fait craindre à certains intervenants de voir la SRC ne devenir qu'une courroie de transmission au lieu d'être productrice de contenu original. Il est important de noter que même si c'était le cas, le diffuseur d'une production indépendante a droit de regard sur le contenu en tout temps. De cette manière, Radio-Canada peut toujours s'assurer de l'excellence et de la distinction de son contenu. En effet, PCH, la SRC et certains intervenants au CRTC ont, d'une manière ou d'une autre, manifesté leur appui à la production indépendante. De part et d'autre, il est possible d'expliquer ces positions de

manière stratégique. PCH et SRC le voient comme étant une possibilité de réduire les coûts d'opération alors que les intervenants au CRTC (l'Alliance des producteurs francophones du Canada et l'Association québécoise des producteurs médiatique) le voient comme une occasion d'emplois pour leurs membres.

4.5.5.2 La question de la programmation locale

Devant les réductions dans les régions, les intervenants au CRTC ainsi que la sphère médiatique sonnent l'alarme. Suite à l'arrivée de *Circuit Makonnen*, la nouvelle émission réseau sur *ICI Musique*, plusieurs régions ont vu les services de la Société amputée. Du côté de la haute direction de la SRC, on persiste à dire que l'engagement envers les régions reste bien réel. Cependant, étant donné la situation actuelle, il se fait de plus en plus difficile pour Radio-Canada d'être *tout pour tous*. En d'autres mots, la SRC ne peut plus offrir toutes ses plateformes dans toutes les régions canadiennes. En effet, on indique qu'on choisira la meilleure manière d'offrir les services de la Société selon la région. Pour les communautés de langues officielles en situation minoritaire (CLOSM), le pari est grand. Notamment, parce que Radio-Canada représente souvent un de leurs seuls vecteurs culturels.

4.5.6 Radio-Canada et la saine distance

L'indépendance du diffuseur public est garantie par la *Loi sur la radiodiffusion*. Toutefois, il reste qu'en pratique, cette indépendance est relative. D'une part, les médias mettent en relation le contexte des compressions budgétaires à la SRC et la possibilité d'un agenda caché propre à la vision politique du gouvernement fédéral. Une forte voix s'est ajoutée à cette impression : celle d'Alain Saulnier, ancien directeur général de l'information de Radio-Canada

lors de la sortie de son livre *Ici était Radio-Canada* en novembre 2014. Dans son ouvrage, Saulnier souligne les occasions où les différents gouvernements ont tenté de s'ingérer dans les affaires internes de la Société. Rappelons que les crédits parlementaires consentis à Radio-Canada sont sujets à l'adoption du budget fédéral. Or, dans le système électoral actuel, lorsqu'un gouvernement est majoritaire, il n'a pas à consulter les autres partis politiques présents dans la chambre basse. Ainsi, le crédit est susceptible d'être revu selon la bonne volonté du gouvernement, ce qui pourrait mettre à mal l'indépendance de la SRC³⁸. Les auteurs Trudel et Abran identifient cette situation comme un des mécanismes de financement incompatibles avec la liberté éditoriale d'un média comme Radio-Canada. De plus, c'est le Gouvernement qui nomme les administrateurs sur le conseil d'administration de la Société. Ceci laisse potentiellement la liberté au pouvoir politique de s'ingérer dans les affaires internes du diffuseur public de manière indirecte.

Le 27 novembre 2014, la Fédération professionnelle des journalistes du Québec (FPJQ) a pris position dans une lettre à l'attention du Cabinet de Stephen Harper. Dans cette correspondance, la Fédération a sommé le directeur des communications du premier ministre, Carl Vallée, d'éclaircir certains propos émis envers le diffuseur public qui laissent sous-entendre la présence d'un agenda politique. M. Vallée répondait à une lettre venant du premier directeur de l'information de Radio-Canada, Jean Pelletier, émanant d'une plainte en provenance du cabinet Harper. La missive a été envoyée suite à la diffusion d'un documentaire qui laissait clairement sous-entendre l'existence d'un lien entre le groupe religieux de la droite évangéliste et certains ministres influant au Conseil privé. M. Pelletier a défendu la diffusion de ce documentaire. M. Vallée y est alors allé de la rétorque suivante :

³⁸ Voir explications supplémentaires à la page 9.

« M. Pelletier, la réponse donnée est extrêmement décevante. [...] Nous allons devoir considérer d'autres options puisqu'il n'y a rien dans votre réponse qui laisse présager un changement d'attitude. Je dois avouer être abasourdi de vous voir défendre ce documentaire de A à Z. Il devient de plus en plus difficile pour moi de ne pas conclure que mes pires suspicions à l'égard de Radio-Canada s'avèrent vraies » (FPJQ, 2014).

Ce court extrait a soulevé de fortes interrogations au sein de la FPJQ qui réclame des précisions quant aux propos sévères du directeur des communications. Quelles sont ces options ? De quelle attitude M. Vallée parle-t-il ? À quoi fait-il référence quand il parle de ses pires suspicions ? La FPJQ questionne la pertinence de cette attaque en règle envers la SRC et pousse davantage la réflexion vers un questionnement des réelles intentions du Gouvernement envers le diffuseur public. « Il est inquiétant que le porte-parole du premier ministre formule de telles critiques à l'égard du diffuseur public, surtout au moment où de nombreuses voix s'élèvent pour dénoncer ce qui semble être une volonté de démantèlement de la société d'État par le Gouvernement conservateur » (Ibid). On conclut en demandant au premier ministre d'éclaircir ses intentions. Une demande à laquelle le cabinet n'a pas donné suite prétextant que les propos avaient été suffisamment clairs.

Les éléments étayés ci-haut nous poussent à identifier l'indépendance relative de Radio-Canada comme étant un élément qui pourrait troubler les opérations de la Société. Comme Trudel et Abran l'ont démontré, certains mécanismes de contrôle sont incompatibles avec la mission d'objectivité de la Société notamment parce que l'apport financier et certains éléments de l'administration interne comme l'approbation des plans stratégiques par exemple, sont sujets à la discrétion du Gouvernement.

L'analyse des différentes trames narratives soulève des inquiétudes par rapport à la radiodiffusion publique au Canada. Selon nous, certaines de ces interrogations méritent que l'on s'y attarde afin de trouver des solutions.

5. CONCLUSION

À la lumière des différents discours analysés dans le cadre de cette recherche, on constate que les opinions sont loin d'être unanimes. D'une part, les discours *erratiques* et *apathiques*, inspirés de la typologie utilisée par Crozier et Friedberg, semblent douter de la capacité de la SRC à atteindre ses cibles dans un contexte de réduction constante des crédits parlementaires, de l'exode des publics vers les plateformes numériques et du ralentissement général du marché publicitaire sur les médias traditionnels. D'autre part, les comptabilistes n'en doutent pas. Cette confiance peut être confirmée simplement par le document de PCH à l'étude dans le cadre de cette recherche où on mentionne être confiant que la Société dispose de l'ensemble des moyens qu'elle nécessite afin de réaliser convenablement sa mission. Ceci étant dit, il est inéluctable que Radio-Canada est aux prises avec une panoplie de problèmes. Notre analyse nous permet de mieux comprendre les motivations stratégiques des différents groupes et acteurs telles qu'articulées dans leur position au sein de l'espace médiatique. De plus, elle nous permet également de souligner de grandes préoccupations envers la capacité de Radio-Canada à se réaliser selon les critères auxquels elle nous avait habitués.

L'un des types de discours que nous n'avons pas pris en considération est celui des employés de la SRC. Au cours de la dernière année, plusieurs artisans de Radio-Canada ont lancé des cris d'alarme. Pensons à la sortie des grandes têtes d'affiche de l'information à l'émission *Tout le monde en parle* en mai 2014, ou encore l'élan de Charles Tisseyre lors de l'Assemblée publique annuelle de la Société en novembre 2014. Nous estimons que si nous avions inclus ce type de discours, notre analyse aurait alors souffert d'un fort biais interprétatif. En effet, le travail de ces artisans se retrouve en toute première ligne des importantes modifications aux modes de production et de diffusion qui découlent des réductions budgétaires

imposées à la SRC. Dans un tel contexte, nous avons jugé pertinent de conserver ce discours en marge de nos préoccupations pour cette étude.

5.1 Pour l'avenir de la radiodiffusion publique au Canada

Actuellement, la situation dans laquelle se retrouve Radio-Canada fait en sorte qu'elle se voit dans l'obligation d'évoluer afin de demeurer pertinente, tout en tenant compte de ses obligations réglementaires. L'exode de la clientèle vers le numérique se déroule à une vitesse considérable et soulève l'importance pour la SRC de transformer son système de diffusion. Il va sans dire que le rôle du diffuseur public dans un écosystème en mutation traverse une profonde *netamorphose*. À la lumière des résultats étayés dans le chapitre 4, il semblerait que tout le monde a une opinion sur la manière que la Société devrait aborder l'avènement du numérique, sans pour autant trouver un consensus. Comme les commissions Aird et Fowler, peut-être que le gouvernement devrait créer une commission parlementaire afin de mieux comprendre l'ère numérique, comme les gouvernements précédents l'avaient fait à l'arrivée de la radio et de la télévision. À cet effet, le dernier rapport de la sorte date de 1996 et avait donné naissance à un document intitulé « *Faire entendre nos voix : le cinéma et la télévision du Canada au 21^e siècle* », rédigé par Pierre Juneau en collaboration avec Catherine Murray et Peter Herrndorf. Une telle commission, de nos jours, pourrait aussi réviser le mandat de la société d'État et aurait le devoir de procéder à une analyse des besoins financiers pour réaliser ledit mandat. Ce pourrait aussi être l'occasion de passer en revue ce que Trudel et Abran nomment les incompatibilités des mécanismes de financement de la radiodiffusion publique au pays. Nous croyons qu'une révision du système de radiodiffusion publique de manière ponctuelle pourrait assurer sa pertinence,

actualiser son mandat, ainsi qu'assurer son fonctionnement à l'intérieur des meilleures pratiques de l'industrie.

5.2 Pour l'indépendance politique de la SRC

Tel que démontré au cours de cette recherche (p. 33 et 89), l'indépendance politique de la SRC semble aujourd'hui fragilisée. Nous nous appuyons notamment sur les observations d'Alain Saulnier dans son livre récemment publié aux Éditions du Boréal, *Ici était Radio-Canada*, ainsi que sur la sortie de la FPJQ, qui exige l'éclaircissement des propos de l'attaché de presse du premier ministre Harper, en rapport avec un documentaire diffusé sur les ondes de Radio-Canada. S'ajoute à ces deux éléments l'ensemble des inquiétudes verbalisées dans plusieurs articles journalistiques depuis les compressions de 2012. Qu'elles s'avèrent réelles ou ne soient que des perceptions, les inquiétudes à cet égard sont bel et bien actuelles et devraient faire l'objet d'une étude détaillée.

Pour aborder le tout selon la logique exposée par Trudel et Abran, nous pensons qu'un autre mécanisme de la SRC est incompatible avec la liberté éditoriale qui lui est consentie, à savoir la composition du Conseil d'administration. Les administrateurs qui y siègent sont nommés par le gouvernement fédéral et à l'heure actuelle, 9 des 12 membres³⁹ sont contributeurs à la caisse du Parti conservateur, parti actuellement au pouvoir au Canada. Simple coïncidence ou s'agit-il d'une technique du gouvernement afin d'avoir une prise sur les opérations de la société d'État ? Loin de nous le désir d'accorder des intentions à qui que ce soit, mais force est d'admettre qu'il y a là, à tout le moins, apparence de conflits d'intérêts. Une perception partagée par la Guilde canadienne des médias, qui propose que les nominations au sein du CA soient

³⁹ Information tirée de l'article *Un CA à saveur conservatrice* d'Hélène Buzzetti dans *Le Devoir* disponible au <http://www.ledevoir.com/politique/canada/422978/societe-radio-canada-un-ca-a-saveur-conservatrice>

libres de toute partisanerie politique (Broadcaster, 2014). Nous avançons qu'une réforme du processus de nomination pourrait potentiellement alléger ce problème.

5.2.1 « Le plus inquiétant »

Marc Cassivi titrait ainsi son article soulignant l'inaction relative de la population canadienne envers ce qu'il percevait comme le démantèlement de la SRC. Ce qu'il avance n'est pas faux. En effet, lorsque l'on observe les mouvements de soutien populaires envers Radio-Canada, ceux-ci n'ont eu aucun effet à long terme. Pensons notamment aux faibles foules qui ont manifesté dans un petit nombre de grandes villes canadiennes. Cette mobilisation a aussi été caractérisée par un effet d'essoufflement rapide. Si notre analyse des discours nous incite à souligner les alarmes que déclenchent la sphère médiatique et les intervenants au CRTC, nous ne pouvons malheureusement pas en dire autant de la population générale. Les mouvements populaires semblent être éparpillés, sporadiques, isolés et de faible portée. Nous croyons que cette indifférence à l'égard de Radio-Canada est partiellement symptomatique d'un manque de compréhension beaucoup plus large de l'écosystème médiatique. À quelques reprises, des voix, notamment celle d'Alain Saulnier, se sont élevées afin d'expliquer la pertinence de la SRC dans le contexte canadien. D'une part, plusieurs manifestations, de faible portée, ont été menées d'un océan à l'autre en appui à la Société, tout comme des spectacles où les artistes affichaient publiquement leur appui envers le diffuseur. Mais aujourd'hui, qu'en reste-t-il ? Force est d'admettre que ces mouvements n'ont rien changé à la situation de la SRC. Ces événements publics n'auront été qu'un coup d'épée dans l'eau.

5.2.2 Perspectives d'avenir

Dans le cadre de futures études, il pourrait être intéressant de comparer et contraster les résultats d'une analyse qualitative avec ceux d'une recherche quantitative. Cette recherche hybride pourrait prendre la forme d'une étude de réception des messages des différents acteurs, afin de mieux comprendre l'impact de chacun dans l'espace public. L'interprétation de l'impact de chaque acteur fait place à un potentiel de subjectivité pouvant représenter une lacune dans notre thèse. Il existe aussi des failles potentielles dans notre échantillon, puisque nous n'avons aucune connaissance du processus de sélection des articles pour les veilles médiatiques de Radio-Canada. Ainsi, si la Société exerce un certain tri, nous n'en savons rien.

Tout compte fait, cette recherche ouvre la discussion sur plusieurs réflexions quant à l'avenir de la radiodiffusion publique. Puisque le numérique est de plus en plus important dans les stratégies des diffuseurs généralistes au pays, est-ce que le désir de conserver Radio-Canada dans sa forme actuelle ne reviendrait pas à soutenir une entreprise qui, aux yeux de plusieurs, doit impérativement revoir son mode de gestion et de fonctionnement ? Est-ce que le modèle de la radiodiffusion publique tel qu'il existe demeure pertinent dans l'écosystème médiatique d'aujourd'hui ? Si, dans la situation présente, le mandat de la Société est difficilement réalisable, que la fragmentation de marché, ainsi que la multiplication des plateformes numériques étrangères sont des forces colossales est-il réaliste de penser qu'il n'existe possiblement plus de place pour un radiodiffuseur public ? Vu sous cet angle, se peut-il alors que la stratégie d'Hubert T. Lacroix et de son équipe soit de « moderniser » la SRC pour en faire un joueur influent au sein de ce nouvel écosystème ?

Autant de pistes de réflexion qui lancent le débat sur l'importante transmutation dans laquelle est irrémédiablement engagé le radiodiffuseur public. Une chose demeure incontestable :

l'avenir de la radiodiffusion passe par les plateformes numériques. Plusieurs se battent pour la sauvegarde de la SRC dans une optique pouvant être qualifiée de nostalgique. Mais est-il réaliste de revendiquer la sauvegarde d'une entreprise de radiodiffusion pour la maintenir conforme à ce qu'elle était hier ?

Tout au long de cette étude, nous avons eu l'occasion d'analyser des discours qui relatent des souvenirs, voire une fierté découlant de la consommation des différentes productions émanant de la Société Radio-Canada, qu'elles soient télévisuelles, radiophoniques ou encore numériques. Il est contreproductif, dans le domaine des médias, de résister au changement puisqu'il est organiquement constitutif de l'écosystème auquel elle appartient. Il nous semble impératif de donner à Radio-Canada les moyens nécessaires pour lui permettre de demeurer cette source de fierté, ce phare de l'information au pays, ce vecteur de culture et cet endroit capable de faire entrevoir le monde de la création et de l'imaginaire à nos jeunes Canadiens.

6. BIBLIOGRAPHIE

- APFC. (5 octobre 2012). CRTC 2011-379-4 : Renouvellements de licences des services de langue française et de langue anglaise de la Société Radio-Canada. *Alliance des producteurs francophones du Canada*. <https://services.crtc.gc.ca/pub/ListeInterventionList/Documents.aspx?ID=174594&Lang=e>
- APTFQ. (Novembre 2012). Audience publique portant sur le renouvellement des licences des services de langue française de la Société Radio-Canada (Réseau et stations). *Association des producteurs de films et de télévision du Québec*. <https://services.crtc.gc.ca/pub/ListeInterventionList/Documents.aspx?ID=173962&Lang=e>
- ARCAND, J.-L. (3 juillet 2014), La futur PBS North du Canada. *Le Devoir*. P. A7.
- ASSELIN, P. (2014). *Panique à Radio-Canada*. Le Soleil. <http://www.lapresse.ca/le-soleil/opinions/editoriaux/201406/27/01-4779514-panique-a-radio-canada.php> (Page consultée le 30 juillet 2014)
- BAILLARGEON, S. (2014). *Radio-Canada et La Presse mettent fin à leur partenariat*. *Le Devoir*. Vendredi 4 avril 2014 p. A1. Montréal.
- BAILLARGEON, S. (2015). *Harper attaque Radio-Canada de front*. *Le Devoir*. <http://www.ledevoir.com/societe/medias/432031/harper-critique-radio-canada> (page consultée le 12 mars 2015)
- BERNIER, Marc-François. (2000). *Les fantômes du parlement – l'utilité des sources anonymes chez les courriéristes parlementaires*. Les Presses de l'Université Laval. Saint-Nicolas, Québec. 151p.
- BERNIER, Marc-François (2011). «*Radio-Gesca*» est-il un phénomène réel? Chaire de recherche en éthique du journalisme. Ottawa. <http://www.crej.ca/publications/radiogesca.pdf> (page consultée le 5 avril 2014.)
- BONNEVILLE, L., GROJEAN, S. & LAGACÉ, M. (2007) Introduction aux méthodes de recherches en communication. Gaëtan Morin Éditeur. Montréal. 238p.
- Broadcaster (2014). Media Guild Proposes Non-Patronage Appointments to CBC Board. *Broadcaster Canada's Communications Magazine*. http://www.broadcastermagazine.com/news/media-guild-proposes-non-patronage-board/1003391205/u14y0w6Wpvqq0n0M20/?ref=enews_CC&utm_source=CC&utm_medium=email&utm_campaign=CC-EN12162014 (Consulté le 22 décembre 2014)
- CASSIVI, M. (2012). Un choix de société. *La Presse*. Tiré du <http://www.lapresse.ca/debats/chroniques/marc-cassivi/201203/27/01-4509794-un-choix-de-societe.php>

- CASSIVI, M. (2014). *Le plus inquiétant*. La Presse.ca. <http://www.lapresse.ca/debats/chroniques/marc-cassivi/201404/22/01-4759636-le-plus-inquietant.php> (page consultée le 7 juin 2014)
- CBC-SRC (2012). *CBC/Radio-Canada est stupéfaite de la décision du CRTC d'éliminer le Fonds pour l'amélioration de la programmation locale*. Canadian Broadcasting Corporation- Société Radio-Canada. <http://www.cbc.radio-canada.ca/fr/centre-de-presse/2012/07/18/>(page consultée le 1 juin 2014.)
- CBC-SRC (2013). *Le changement, le nouveau statu quo: Sommaire du plan d'entreprise 2013-2014 à 2017-2018*. Canadian Broadcasting Corporation/Société Radio-Canada. http://www.cbc.radio-canada.ca/_files/cbcrc/documents/corporate-plan/sommaire-plan-entreprise-2013-14-2017-18.pdf (page consultée le 6 mars 2014.)
- CBC-SRC (2014). *Un espace pour nous tous*. Plan stratégique 2020. Canadian Broadcasting Corporation - Société Radio-Canada. http://www.cbc.radio-canada.ca/_files/cbcrc/documents/explore/transforming/un-espace-pour-nous-tous-v12-fr.pdf (page consultée le 5 septembre 2014)
- CHAINEDY, A. (2014). Le FPJQ dénonce les nouvelles compressions à la Société Radio-Canada. *Huffington Post Québec*. Tiré du http://quebec.huffingtonpost.ca/2014/04/10/fpj-q-denonce-nouvelles-compressions-societe-radio-canada_n_5129219.html
- CHOUINARD, M-A. (31 mars 2012). Compressions en culture - Votre 10%. *Le Devoir*. Tiré du <http://www.ledevoir.com/politique/canada/346397/compressions-en-culture-votre-10>
- Commissariat aux langues officielles. (27 novembre 2012). Notes pour une comparution devant le Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes - Renouvellement des licences de CBC/Radio-Canada. *Commissariat aux langues officielles*. <https://services.crtc.gc.ca/pub/ListeInterventionList/Documents.aspx?ID=174514&Lang=e>
- COLLARD, N. (13 avril 2014). Quel avenir pour Radio-Canada. *La Presse Plus*. Tiré du plus.lapresse.ca.
- Conférence canadienne des arts. (5 octobre 2012). Avis de consultation de radiodiffusion CRTC 2011-379 - Renouvellement de licence des services de langue française et de langue anglaise de la Société Radio-Canada. *Conférence canadienne des arts*. <https://services.crtc.gc.ca/pub/ListeInterventionList/Documents.aspx?ID=174356&Lang=e>
- Canadian Parents for French - Manitoba. (27 septembre 2012). Re: Broadcasting Notice of Consultation CRTC 2011-379 - License renewals for the Canadian Broadcasting Corporation's French- and English-language services. *Canadian Parents for French - Manitoba*. <https://services.crtc.gc.ca/pub/ListeInterventionList/Documents.aspx?ID=171918&Lang=e>

- CROZIER, M., & FRIEDBERG, E. (1977) *L'acteur et le système - Les contraintes de l'action collective*. Éditions du seuil. Paris. 413p.
- CRTC (2013). *Décision de radiodiffusion CRTC 2013-263 et Ordonnances de radiodiffusion CRTC 2013-264 et 2013-265*. Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes. <http://www.crtc.gc.ca/fra/archive/2013/2013-263.htm> (page consultée le 3 juin 2014.)
- CRTC (2014) *Élimination du Fonds pour l'amélioration de la programmation locale (FAPL)*. Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes. http://www.crtc.gc.ca/fra/info_sht/tv13.htm (page consultée le 4 juin 2014.)
- CRTC (2014a) *Rapport de surveillance des communications 2014 : Système de radiodiffusion*. Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes. <http://www.crtc.gc.ca/fra/publications/reports/PolicyMonitoring/2014/cmr4.htm#s4-2> (page consultée le 16 septembre 2014)
- CRTC. (2014b). *Décision de radiodiffusion CRTC 2014-238. Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes*. Tiré du <http://www.crtc.gc.ca/fra/archive/2014/2014-238.htm>
- DELORME, S. (2014). *Radio-Canada: un service plus qu'essentiel*. Huffington Post Québec. http://quebec.huffingtonpost.ca/simon-delorme/radio-canada-service-plus-essentiel_b_5547598.html (page consultée le 30 juillet 2014)
- DEMEULANEARE, P. (2000). *Les normes sociales et le modèle du choix rationnel dans L'acteur et ses raisons – Mélanges en l'honneur de Raymond Boudon*. Presses Universitaires de France. Paris, France. pp.326-339.
- DESCÔTEAUX, A. (2014) *ICI Radio-Canada : La fuite en avant*. Le Devoir. <http://www.ledevoir.com/societe/medias/412161/ici-radio-canada-la-fuite-en-avant> (page consultée le 30 juillet 2014)
- DEWING, M. (2011). *Étude générale - La politique canadienne de radiodiffusion*. Bibliothèque du Parlement. <http://www.parl.gc.ca/content/lop/researchpublications/2011-39-f.pdf> (page consultée le 31 janvier 2014.)
- DUHAIME, E. (2014) *Cut the CBC's public purse strings*. Sun News Network. <http://www.sunnewsnetwork.ca/sunnews/straighttalk/archives/2014/05/20140508-084354.html> (page consultée le 30 juillet 2014)
- DUMAS, H. (11 avril 2014). *Radio-Canada met ses sports K.-O*. *La Presse*. p. Arts 1.
- DUROCHER, S. (2010). *Radio-Gesca? Sophie Durocher pose la question*. Agence QMI. <http://fr.canoe.ca/divertissement/telemédias/nouvelles/archives/2010/05/20100508-103509.html> (page consultée le 2 mars 2015)

- DUROCHER, S. (2014). *Radio-Canada en «vingt vingt»*. Le Journal de Québec. <http://www.journaldequebec.com/2014/06/29/radio-canada-en--vingt-vingt> (page consultée le 30 juillet 2014)
- FCCF. (5 octobre 2012). Lettre d'appui Observations en réponse à l'avis de consultation de radiodiffusion CRTC 2011-369-. *Fédération culturelle canadienne-française*. <https://services.crtc.gc.ca/pub/ListeInterventionList/Documents.aspx?ID=174358&Lang=e>
- FCFA. (5 octobre 2012). Avis de consultation de radiodiffusion CRTC 2011-379 et CRTC 2011-379-3. *Fédération des communautés francophones et acadienne*. <https://services.crtc.gc.ca/pub/ListeInterventionList/Documents.aspx?ID=174767&Lang=e>
- FOURNIER, G. (30 mars 2012). Ne crions pas au meurtre. *Le Journal de Montréal*. p. 47.
- Fédération professionnelle des journalistes du Québec (2014). Stephen Harper doit clarifier les propos de son porte-parole sur Radio-Canada. Tiré du <http://www.fpqj.org/stephen-harper-doit-clarifier-les-propos-de-son-porte-parole-sur-radio-canada/>
- FLAHERTY, J. (2009). *Le plan d'action économie du Canada – Le budget de 2009*. Tiré du <http://www.budget.gc.ca/2009/pdf/budget-planbugetaire-fra.pdf> page consultée le 2 mars 2015)
- Friends (2011). *The conservatives' hidden agenda for public broadcasting and cultural sovereignty*. Friends of Canadian Broadcasting. <http://www.friends.ca/press-release/252> (page consultée le 7 juin 2014)
- GABOURY, P. (2014). *Radio-Canada: Les détails des compressions locales connus vendredi*. Le Droit. <http://www.lapresse.ca/le-droit/politique/201404/10/01-4756409-radio-canada-les-detaills-des-compressions-locales-connus-vendredi.php> (page consultée le 30 juillet 2014)
- GABOURY, P. (2014a). Inquiétude chez les francophones. *Le Droit*. p. 32.
- GEORGE, É. (1999) *Du concept d'espace public à celui de relations publiques généralisées*. COMMposite. v99.1. <http://www.composite.org/index.php/revue/article/view/14/13> (récupéré le 5 septembre 2014)
- Groupe Nordicité (2011). *Analyse du soutien public accordé à la radiodiffusion publique et aux autres instruments culturels au Canada*. Groupe Nordicité. http://www.cbc.radio-canada.ca/_files/cbrc/documents/plus-recentes-etudes/deloitte-analyse-soutien-publique-fr.pdf (page consultée le 2 janvier 2014.)
- HANRETTY, C. (2011). *Public Broadcasting and Political Interference*. Routledge Research in Political Communication. New York. 219p.

HERBST, S. (1998). *Reading Public Opinion : How Political Actors View the Democratic Process*. Chicago. The University of Chicago Press.

ICIRadio-Canada.ca. (27 juin 2014). Les compressions à Radio-Canada préoccupent les ministres de la francophonie. *ICIRadio-canada.ca & La Presse canadienne*. Tiré du <http://ici.radio-canada.ca/regions/atlantique/2014/06/27/005-ministres-francophonie-sommet.shtml>

JUNEAU, P. , MURRAY, C. & HERRDORF, P. (1996). *Faire entendre nos voix : le cinéma et la télévision du Canada au 21e siècle*. Ministère des approvisionnements et Services Canada. Ottawa. 306p.

JURY, P. (16 avril 2014). Le mandat. *Le Droit*. p. 16 éditorial.

KANE, L. (23 juin 2014). CBC : des personnalités sonnent l'alarme. *Journal Métro*. Tiré du <http://journalmetro.com/culture/515390/cbc-des-personnalites-sonnent-lalarme/>

L'équipe Spectra. (7 juillet 2011). Avis de consultation de radiodiffusion CRTC 2011-379 - Renouvellement de licence des service de langue française et de langue anglaise de la Société Radio-Canada. *L'équipe Spectra*. <https://services.crtc.gc.ca/pub/ListeInterventionList/Documents.aspx?ID=158850&Lang=e>

La presse canadienne (26 juin 2014). *Radio-Canada perdra le quart de sa main-d'œuvre*. Tiré du site internet du quotidien *Le Droit* au <http://www.lapresse.ca/le-droit/politique/201406/26/01-4779128-radio-canada-perdra-le-quart-de-sa-main-doeuvre.php> le 24 février 2015

LAROUSSE (2015). *L'opinion (publique)*. http://www.larousse.fr/encyclopedie/divers/lopinion_publicue/75042 (page consultée le 10 mars 2015)

LECA, J. & JOBERT, B. (1980) *Le dépérissement de l'état - À propos de l'acteur et le système de Michel Crozier et Erhard Freidberg*. *Revue française de science politique*. vol. 30. pp. 1125-1170. http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/rfsp_0035-2950_1980_num_30_6_393931 (récupéré le 4 septembre 2014)

LECLERC, J-C. (2014). *Quand la paille de PKP cache la poutre de Québecor*. *Le Devoir*. <http://www.ledevoir.com/societe/ethique-et-religion/420983/1-ethique-mediatique-quand-la-paille-de-pkp-cache-la-poutre-de-quebecor> (page consultée le 8 mars 2015)

Les amis de la radiodiffusion canadienne (2014). *La SRC abandonne les citoyens*. Tiré du <http://www.les-amis.ca/fr/presse-26jun2014.html> le 24 février 2015.

- LEVASSEUR, A. (2014). *Le Gouvernement Harper étrangle Radio-Canada*. Syndicat des communications de Radio-Canada. <http://www.scrs.qc.ca/communiqués/090325-CommuniqueSCRC.pdf> (page consultée le 3 juin 2014.)
- LÉVESQUE, K. (2014) *Un PPP pour la transformation de la Maison de Radio-Canada*. La Presse. http://www.lapresse.ca/actualités/national/201405/28/01-4770837-un-ppp-pour-la-transformation-de-la-maison-de-radio-canada.php?utm_categorieinterne=traficdrivers&utm_contenuinterne=cyberpresse_vous_suggere_4771178_article_POS1 (page consultée le 5 juin 2014.)
- LÉVESQUE, L. (5 avril 2012). Le couperet tombe à Radio-Canada. *Le Droit & La Tribune*.
- LOWE, G.F. & BERG, C.E. (2013) *The Funding of Public Service Media : A Matter of Value and Values*. The International Journal on Media Management. Routledge. pp. 77-97
- McSWEEN, P-Y. (17 avril 2014). Préserver Radio-Canada. *La Presse*. p. A28.
- Ministère de la justice du Canada (2012). *Loi sur la radiodiffusion*. Parlement du Canada. L.C. 1991, ch.11. <http://lois-laws.justice.gc.ca/Recherche/Recherche.aspx?&h1dd3n1d=98DU0RF92R2U-10&ddC0nt3ntTyp3=ActsRegs&h1dd3nPag3Num=1&txtT1tl3=%22Loi+sur+la+radiodiffusion%22&txtS3archA11=Loi+sur+la+radiodiffusion&h1ts0n1y=1#results> (page consultée le 6 mars 2014)
- NADEAU, J-M. (22 mars 2012). Encore une fois, Radio-Canada est menacée. *L'étoile*.
- NEWSWIRE (2014). *ICI Tou.tv lance une offre enrichie grâce à un modèle d'affaires en partenariat avec TELUS et Rogers*. <http://www.newswire.ca/en/story/1318111/ici-tou-tv-lance-une-offre-enrichie-grace-a-un-nouveau-modele-d-affaires-en-partenariat-avec-telus-et-rogers> (page consultée le 11 mars 2014)
- PCH. (26 juin 2014). Déclaration de la ministre du Patrimoine canadien, Shelly Glover, au sujet de CBC/Radio-Canada. Page consultée le 30 septembre 2014 au <http://nouvelles.gc.ca/web/article-fr.do?nid=862569>
- RAATS, T., DONDEERS, K., PAUWELS, C. (2012) *'Robbing Peter to Pay Paul?': Finding the Public and Monetary Value in Public-Public Partnerships for PSM*. RIPE Conference. <http://ripeat.org/wp-content/uploads/tdomf/3050/Raats%20et%20al%20paper%202012.pdf> (page consultée le 22 mars 2014)
- ROWE, David & SCHERER, Jay (2012). *Signal Lost? Sport, Public Service Media and Cultural Citizenship*. Re-Visionary Interpretations of the Public Enterprise (RIPE) <http://ripeat.org/2012/signal-lost-sport-public-service-media-and-cultural-citizenship/> (page consultée le 26 février 2014)
- SAULNIER, A. (2014). *Ici était Radio-Canada*. Boréal. Montréal.

- SAULNIER, A. (2014a) *Refuser la lente mise à mort d'une grande institution*. Le Devoir. <http://www.ledevoir.com/societe/medias/405464/compressions-> (Page consultée le 8 mars 2015)
- SCRC (2001). *Lettre d'intention*. Syndicat des communications de Radio-Canada. http://src.qc.ca/documents/080408-LaPresse_SRC.pdf (page consultée le 6 avril 2014)
- SCRC. (2012). Mémoire soumis au Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes CRTC 2011-379 - Renouvellement des licences des services de langue française et de langue anglaise de la Société Radio-Canada. *Syndicat des communications de Radio-Canada (FNC-CSN)*. <https://services.crtc.gc.ca/pub/ListeInterventionList/Documents.aspx?ID=174365&Lang=e>
- SKINNER, D. (2012) *Public Value for Public Money: Re-Examining the Relationship Between Public and Private Broadcasting in Canada*. RIPE Conference. <http://ripeat.org/wp-content/uploads/tdomf/2876/Skinner%20paper%202012.pdf> (page consultée le 20 mars 2014)
- SRC. (25 mars 2009) CBC/Radio-Canada expose son plan d'affaires pour 2009-2010 et annonce des licenciements. Page consultée le 28 août 2014 au <http://www.cbc.radio-canada.ca/fr/centre-de-presse/2009/03/25/>
- SRC. (26 mars 2009a) Notes d'allocation pour le discours de Hubert T. Lacroix, président-directeur général de CBC/Radio-Canada, à la chambre de commerce du Montréal métropolitain. Page consultée le 28 août 2014 au <http://www.cbc.radio-canada.ca/fr/centre-de-presse/2009/03/26/>
- SRC. (4 avril 2012) Notes pour une allocution d'Hubert T. Lacroix à la suite des mesures annoncées dans le cadre du Plan d'action pour la réduction du déficit. Page consultée le 28 août 2014 au <http://www.cbc.radio-canada.ca/fr/centre-de-presse/2012/04/04/>
- SRC. (10 avril 2014) CBC/Radio-Canada résolument tournée vers l'avenir doit faire des choix difficiles pour équilibrer son budget. Page consultée le 28 août 2014 au <http://www.cbc.radio-canada.ca/fr/centre-de-presse/2014/04/10/>
- SRC. (10 avril 2014a) Notes d'allocation pour Hubert T. Lacroix président-directeur général, CBC/Radio-Canada - Budget 2014-2015. Page consultée le 28 août 2014 au <http://www.cbc.radio-canada.ca/fr/centre-de-presse/2014/04/10d/>
- SRC. (1 mai 2014b) Notes d'allocation pour Hubert T. Lacroix, président-directeur général, CBC/Radio-Canada devant le Comité permanent des langues officielles. Page consultée le 28 août 2014 au <http://www.cbc.radio-canada.ca/fr/centre-de-presse/2014/05/01/>

- SRC. (26 juin 2014c) *Un espace pour nous tous* : CBC/Radio-Canada dévoile sa nouvelle stratégie pour tous les Canadiens. Page consultée le 28 août 2014 au <http://www.cbc.radio-canada.ca/fr/centre-de-presse/2014/06/26/>
- SRC. (4 juillet 2014d) *Un espace pour nous tous* : contexte et éléments clés. Page consultée le 28 août 2014 au <http://www.cbc.radio-canada.ca/fr/centre-de-presse/2014/07/04/>
- SRC. (10 juillet 2014e) Réponse de Bill Chambers à l'article de Wade Rowland intitulé «CBC President Hubert Lacroix Should Face the Music», publié le 3 juillet dernier, sur le blogue du Huffington Post Canada. Consulté le 28 août 2014 au <http://www.cbc.radio-canada.ca/fr/centre-de-presse/2014/07/10/>
- SRC. (25 juillet 2014f) Lettre d'opinion d'Hubert T. Lacroix (Toronto Star) : Défendre l'avenir de CBC/Radio-Canada. Tiré du <http://www.cbc.radio-canada.ca/fr/centre-de-presse/2014/07/lettre-d-opinion-d-hubert-t-lacroix-toronto-star/>
- STURSBURG, R. (2012) *The Tower of Babble - Sins, Secrets and Successes Inside the CBC*. Douglas & McIntyre. Vancouver, Canada. 341p.
- THERRIEN, R. (5 avril 2012). 650 emplois perdus. *Le Soleil*.
- THERRIEN, R. (26 juin 2014). Encore des coupes à Radio-Canada. *LaPresse.ca*. Tiré du <http://blogues.lapresse.ca/therrien/2014/06/26/encore-des-coupes-a-radio-canada/>
- THERRIEN, R. (27 juin 2014). Radio-Canada: un long chemin de croix. *LaPresse.ca*. Tiré du <http://www.lapresse.ca/le-soleil/arts-et-spectacles/television-et-radio/201406/26/01-4779097-radio-canada-un-long-chemin-de-croix.php>
- THERRIEN, R. (19 novembre 2014). Cri du coeur de Charles Tisseyre. *Le Soleil*. Tiré du <http://blogues.lapresse.ca/therrien/2014/11/19/cri-du-coeur-de-charles-tisseyre/>
- Tout le monde en parle. (2 novembre 2014). ICI un ami de Radio-Canada. *Tout le monde en parle*. Tiré du <http://ici.radio-canada.ca/tele/tout-le-monde-en-parle/2014-2015/segments/entrevue/208/guy-lepage-dany-turcotte-alain-saulnier>
- The Star.com (10 mai 2014). *CBC Cuts Over the Last Five Years*. The Toronto Star. http://www.thestar.com/entertainment/television/2014/04/10/cbc_cuts_over_the_last_five_years.html (page consultée le 2 juin 2014.)
- TOEPLER, S. & ZIMMER, A. (2002). Subsidizing the Arts - Government and the Arts in Western Europe and the United States dans *Global Culture - Media, Arts, Policy and Globalization*. Routledge. New York. p. 29 à 48.

- TRICHUR, R. (6 juin 2009) *It's official : Canada's in a recession*. The Toronto Star. http://www.thestar.com/business/2009/06/02/its_official_canadas_in_a_recession.html (page consultée le 2 juin 2014.)
- TRUDEL, P. & ABRAN, F. (1997). *La compatibilité des mécanismes de détermination du financement public de la Société Radio-Canada avec la liberté éditoriale*. Revue juridique thémis. Éditions Thémis. Montréal. pp.149-204.
- UDA-SARTEC-ARRQ-AQTIS. (5 octobre 2012). Avis de consultation de radiodiffusion CRTC 2011-379 - Renouvellement des licences de Radio-Canada. *Union des artistes - Société des auteurs de radio, télévision et cinéma - Association des réalisateurs et réalisatrices du Québec - Alliance québécoise des techniciens de l'image et du son*. <https://services.crtc.gc.ca/pub/ListeInterventionList/Documents.aspx?ID=174251&Lang=e>
- UER (2012). *Au service de la société : Déclaration relative aux valeurs fondamentales des médias de service public*. Union européenne de radiodiffusion. <http://www3.ebu.ch/fr/sites/ebu/about/side-area/about-related-publications/empowering-society@empowering-society.html> (page consultée le 1 juin 2014.)
- UNESCO (2001). *La radiodiffusion publique : pourquoi? comment?*. Organisation des Nations Unies pour l'éducation la science et la culture. <http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001240/124058fo.pdf> (page consultée le 2 juin 2014.)
- Zone 3. (27 juin 2011). Avis de consultation de radiodiffusion CRTC 2011-379 - Renouvellement de licence des service de langue française et de langue anglaise de la Société Radio-Canada. *Zone 3 inc*. <https://services.crtc.gc.ca/pub/ListeInterventionList/Documents.aspx?ID=158016&Lang=e>

Annexe A

Grille d'analyse

Analyse de données - Radio-Canada en 2014, un pari impossible?

#	Unités de sens	Mémoires déposés au CRTC	SRC/ discours corpo	Discours PCH	Discours médiatique
1	Compressions budgétaires	+ 0 -6	+ 9 - 0	+ 1 - 0	+ 6 - 109
		Position: La majorité des intervenants qui se sont prononcés sur la situation semble déplorer la situation.	Position: Même si la majorité du temps, le PDG présente les compressions comme un événement malheureux il est impossible d'y voir autre chose qu'une obligation imposée par le gouvernement. Nous n'avons recensé aucune objection publique ou encore aucun questionnement par rapport aux compressions. Il n'y a aucune manifestation tangible de dénonciation ou d'objection à la PARD.	Position: Même si l'expression «compressions budgétaires» n'est pas retrouvée dans le seul et unique document public de Patrimoine canadien datant de 2014, le Ministère veut quand même mentionner que « selon le gouvernement, CBC-SRC a les moyens nécessaires afin de mener à bien son mandat.»	Position: Pour la vaste majorité des journalistes et des différents acteurs qui ont pris part au débat public concernant les compressions budgétaires chez Radio-Canada, les compressions sont de très mauvaises nouvelles. Plus souvent qu'autrement on va jusqu'à assumer un agenda politique caché de la part du gouvernement conservateur à Ottawa. Quoi qu'il en soit, la sphère médiatique se trouve abasourdi, au fil des années, a voir l'ampleur des coupures à la SRC.
2	Importance du FAPL	- 0	+ 1 - 2	+ - 1	+ - 26
		Position: La majorité des intervenants qui se sont prononcés sur le sujet estiment que le FAPL était d'importance capitale sur plusieurs pans de la production de contenu local chez Radio-Canada. Plusieurs d'entre eux ont profité des audiences publiques devant le CRTC pour demander son rétablissement afin d'aider la SRC dans ces temps de difficultés financières.	Position: Alors que la haute direction a fait savoir son opposition à l'élimination progressive du FAPL, il ne l'a pas fait dans les périodes de temps que l'on étudie dans le cadre de cette étude. Or, dans les périodes de temps touchées par cette étude, le diffuseur public aborde l'abolition du FAPL comme simplement une autre réalité qu'il se doit d'intégrer à sa gestion.	Position: Le ministère n'a pris aucune position quant à l'abolition du FAPL. Nous estimons par contre que puisque le statu quo est aussi une action, force est d'admettre que Patrimoine canadien à endosser la décision du CRTC. De plus, tel que mentionné dans la catégorie d'analyse précédente, le PCH soulignait en 2014 (donc suite à l'abolition complète du FAPL) que le «(...)gouvernement juge qu'elle (la Société) peut et doit le faire dans les limites existantes de son budget.»	Position: Pour la vaste majorité des acteurs de la sphère médiatique mise à l'étude, le FAPL était d'importance capitale pour la production en région notamment pour le radiodiffuseur public. Sans surprise, ce sont souvent des journalistes en région qui aborde l'importance et éventuellement, la perte du fonds. Il faut savoir que la vague que l'on étudie en 2012 précède l'annonce de l'abolition du Fond, et celles de 2014, sont beaucoup après l'annonce. Le traitement du FAPL est donc minime dans la couverture médiatique.
		- 0	+ 2 - 0	+ 1 -	+ -

3	Contenu canadien	Position: Les intervenants devant le CRTC qui ont abordé le Contenu canadien l'ont tous fait dans l'optique de l'importance de la société d'État en terme de création du contenu canadien. De par son mandat, qui lui demande jusqu'à 80% de cancon en heure de grande écoute, Radio-Canada est, en effet, le plus grand créateur de contenu canadien sur les ondes du pays.	Position: Malgré la situation financière moins qu'enviable de la SRC, le PDG et la haute direction ont assuré le respect des exigences en matière de contenu canadien reconnaissant du même coup l'importance de cette partie de leur mandat qui leur est inhérent. Dans sa vision 2020, la stratégie pour atteindre les objectifs attendus par le CRTC a changé, à savoir plus de productions indépendantes et moins de productions maison. Mais on maintient, le cap sur les exigences du CRTC en matière de contenu canadien.	Position: Le ministère du Patrimoine n'a pas pris de position sur ce sujet, mais fait référence à la Loi sur la radiodiffusion qui dicte que le contenu diffusé sur les ondes de la SRC devrait être typiquement canadien. Il est donc prudent d'assumer qu'en faisant référence à la Loi qui contient le mandat de la Société, Patrimoine canadien appui aussi la SRC dans sa mission de diffusion de contenu canadien- en quelque sorte sa raison d'être.	Position: La sphère médiatique ne traite aucunement de Contenu canadien pendant les vagues à l'étude. Une des raisons les plus éloquentes est qu'étant donné que nous nous penchons sur le cas des services français de Radio-Canada, le contenu produit par la Société est presque uniquement canadien, tout comme celui de ses concurrents. En quelque sorte, la relation que les Canadiens français ont avec la souveraineté culturelle est très différente de celle que les Anglo-canadiens ont. Or, dans cette optique le contenu canadien est rarement évoqué pour faire place plus souvent qu'autrement à du contenu de qualité ou encore la fameuse notion de contenu distinctif.
		+ 4 - 0	+ 2 - 0	+ 0 - 1	+ 38 -

4	<p>Importance du contenu distinctif/ qualité</p>	<p>Position: Les intervenants qui ont abordé le sujet du contenu distinctif, l'on fait dans l'optique de la Loi sur la radiodiffusion. À noter qu'aucun d'entre eux n'a pris la peine de définir ce qu'est une programmation distinctive.</p>	<p>Position: La haute direction de la SRC semble associer contenu de grande qualité et contenu distinctif. Ce qui adonne à être le premier qualificatif à être retrouvé dans l'ensemble de la littérature à l'étude actuellement. La loi dont SRC fait l'objet semble aussi faire cette association. Il est TRÈS important de noter que de parts et d'autres on souligne souvent l'importance d'un contenu distinctif et de qualité chez le diffuseur public, sans jamais opérationnaliser les termes. Qu'est-ce qui rend une programmation distinctive? Qu'est-ce qui qualifie une autre de programmation de qualité?</p>	<p>Position: Patrimoine canadien ne prend aucune position quant au contenu diffusé sur les ondes de Radio-Canada. Toutefois, on se permet de mentionner au passage que «Radio-Canada doit s'assurer de s'adapter aux préférences de la clientèle» ce qui peut soulever son lot de questionnement. Que veut-on dire par «s'adapter aux préférences de la clientèle» selon nous il s'agit d'une manière de dire que la SRC devrait produire des produits semblables à ceux consommés en masse par les Canadiens. Ce qui irait à l'encontre total de sa mission de création de contenu distinctif. Le PCH s'inscrit donc dans une dichotomie importante entre le support qu'il apporte au mandat de la Société conféré dans la <i>Loi sur la radiodiffusion</i> (ou on parle de programmation de qualité/distinctive) et les préférences de la clientèle.</p>	<p>Position: On traite relativement souvent de l'importance du contenu de qualité ou encore d'un contenu distinctif, sans jamais pour autant l'opérationnaliser. On en parle parce que ça fait partie du mandat sans pour autant en expliquer les bases et les fondements. Tous y donnent une importance impérative, mais certains relativisent la performance de la Société dans ces champs de son mandat.</p>
		+ 4 - 1	+ 10 - 0	+ 1 - 0	+ 30 - 16

5	Numérique	<p>Position: Les intervenants de la communauté semblent avancer qu'il s'agit d'une bonne idée que Radio-Canada transfère une proportion importante de ses activités sur les supports numériques. Pour la plupart on mentionne que l'on doit aller chercher le public là où il se trouve et qu'avec l'avènement des plateformes de contournement, des produits comme tou.tv sont d'autant plus importants pour la société d'État. Tout en spécifiant que les services néomédiatiques se doivent d'être complémentaires aux plateformes traditionnelles. C'est le commissaire aux langues officielles qui demande toutefois de ne pas compromettre les plateformes traditionnelles pour les plateformes numériques. Il avance que si une proportion typiquement plus jeune se trouve sur le Web, une autre portion de la population (typiquement plus âgée) consomme encore une quantité importante d'information et de divertissement sur les plateformes traditionnelles.</p>	<p>Position: Radio-Canada fait de la transition vers le numérique un cheval de bataille de premier plan. Le coup le plus déterminant étant en 2012 où la Direction a décidé de mettre fin aux activités de ses émetteurs analogiques pour assurer une transition plus rapide vers la transmission numérique de ses ondes. Mais aussi dans sa stratégie 2015 et d'autant plus dans celle de 2020, Radio-Canada donne une place privilégiée aux supports numériques. Par exemple, dans sa stratégie 2020, on mentionne au passage qu'alors que la société d'État s'efforcera d'offrir des services partout au pays, la direction se réservera le droit de choisir les services disponibles. Pensons notamment à Hamilton en Ontario, où les seuls services disponibles sont exclusivement en ligne.</p>	<p>Position: Patrimoine canadien mentionne, au passage, que Radio-Canada se doit de s'adapter aux nouvelles réalités technologiques. On semble y voir aussi une manière de réduire les coûts d'exploitation de la société d'État. Nous y voyons donc, un support de la part du ministère à cet effort de transition vers le numérique.</p>	<p>Position: Plusieurs journalistes y voient des opportunités importantes à saisir pour le radiodiffuseur public. Les nouvelles plateformes sont une occasion de rajeunir la Société et d'aller toucher les plus jeunes. De plus, elles offrent de nouvelles opportunités d'affaires, notamment au niveau de la publicité. N'oublions pas que Radio-Canada est le premier diffuseur canadien à avoir sorti une plateforme de contournement en réponse aux nouvelles tendances de consommation des médias. Certains y vont avec prudence, plaidant qu'il faut aussi s'assurer de remplir son mandat sur les plateformes traditionnelles d'abord et avant tout. En somme, les nouvelles technologies semblent vues comme étant complémentaires à la mission de la SRC. À noter que lorsque la haute direction de Radio-Canada a annoncé la réorientation de sa stratégie 2015, un des piliers étant justement la fermeture des émetteurs par ondes hertziennes pour faire place plus rapidement à la diffusion numérique.</p>
		+ 4 - 0	+ 0 - 5	+ 1 -	+ 44 - 0

6	Importance de la programmation/ services locaux	<p>Position: Les intervenants à l'étude ont mentionné à plusieurs reprises l'importance de la programmation locale, mais aussi l'importance que joue Radio-Canada dans la production et la diffusion d'événements, de téléseries ou encore de produits télévisuels de tout genre, local. Plusieurs d'entre eux soulignent le manque de représentativité sur le réseau national. Y voyant, dans le cas des CLOSM, une montréalisation du contenu, donc un contenu trop axé sur les grands centres québécois. Toutefois tous s'entendent pour dire que le CRTC doit jouer un rôle de premier plan pour demander à la SRC de maintenir ses objectifs en terme de contenu local. D'autres intervenants demandent une redevance locale pour les stations régionales de la SRC.</p>	<p>Position: Il nous est impossible d'assumer hors de tous doutes raisonnables que la haute direction de Radio-Canada coupe dans les régions. Mais force est d'admettre que les régions écopent de manière importante des coupures budgétaires. Par ce fait, on voit de la programmation originale locale coupée de moins en moins de présence sur le réseau national. La SRC semble donc adopter la formule utilitariste bien connue «Le plus grand bien pour le plus grand nombre.» Concentrant ces efforts-là où le retour sur investissement sera plus intéressant pour la corporation.</p>	<p>Position: Le PCH n'aborde jamais l'importance des services locaux et régionaux. Toutefois, lorsque le ministère souligne l'importance de la Loi c'est qu'il affirme aussi l'importance de son contenu. Les services locaux et la présence d'un océan à l'autre sont partie intégrante du mandat.</p>	<p>Position: L'impact dans les régions est progressif en ce sens où on essaie de ménager les compressions dans les branches régionales, mais loin d'être dupes les acteurs régionaux voient les compressions arrivées de très loin. C'est d'abord avant tout Espace musique qui frappe le plus fort. Rappelons-nous qu'en 2014, la haute direction de Radio-Canada annonce l'abolition des émissions matinales régionales pour faire place à une émission réseau, abolissant du même coup des emplois en régions et un moyen de plus de faire de l'offre de Radio-Canada, régionale. D'autres part on souligne aussi un phénomène de montréalocentrisme - un phénomène qui fait en sorte que la Société semble axée ses nouvelles et sa couverture sur une région en particulier au profit des autres. On tente aussi de souligner l'importance des impacts de ces coupures dans les CLOSM où la SRC est souvent le seul média francophone.</p>		
		+ 2	- 3	+ 2	- 5	+ 1	- 0

7	Réduction des revenus publicitaires et nouveaux revenus	<p>Position: La commercialisation des ondes publiques a toujours été objet de débat même aujourd’hui après plus de 75 ans d’existence au Canada. En 2012, la SRC demandait la permission au CRTC de mettre de la publicité sur les ondes de ses radios à savoir Radio 2 et Espace musique. Or, dans le contexte de cette demande, 3 des intervenants qui ont abordé la demande dans leur mémoire s’y opposaient. Affirmant que le radiodiffuseur public devrait subir le moins de pression commerciale possible.</p>	<p>Position: Dans le contexte de la réduction significative de ses revenus publicitaires, la SRC parle de ce phénomène comme si elle constituait une tuile de plus à tomber sur la tête de ses activités. La perte de Hockey Night in Canada, représentant 30% de son chiffre d’affaire publicitaire annuel, en plus des revenus publicitaires sous les prévisions pour Radio 2 et Espace musique, Radio-Canada fait face à une situation délicate. On cherche donc à créer de nouveaux revenus, notamment dans sa vision 2020 où la société d’État propose de créer des revenus en outre par le biais de partenariats d’affaires.</p>	<p>Position: Le ministère affirme qu’il s’agit de la responsabilité de la SRC de s’adapter aux nouvelles réalités du marché publicitaire puisqu’elles sont partagées par l’ensemble des télévisions généralistes. Patrimoine canadien voit donc cette réalité comme étant un nouvel élément de l’écosystème des médias au Canada. On ne souligne pas, on ne tente pas de souligner l’importance que cette nouvelle réalité à pour la SRC, un peu comme si la SRC étant semblable à tous ses concurrents généralistes.</p>	<p>Position: La commercialisation des ondes publiques a toujours été objet de débat. Même les médias de droites (à savoir JdeM et JdeQ) proposent tout simplement d’abandonner la publicité. (Le tout dans une visée bien puriste du mandat de la SRC). Pour bon nombre de médias, on voit la SRC comme étant le seul qui n’est pas soumis aux pressions économiques que les autres médias subissent. Par conséquent, la notion de commercialisation ne trouve pas d’échos favorables dans la sphère médiatique, majoritairement pour cette raison. Parallèlement on y attribue une partie du blâme des récentes compressions à la Société.</p>
8	Convergence	<p>+ 0 - 3</p> <p>Position: Le CRTC a entendu des intervenants qui tenaient à mentionnés que Radio-Canada s’est rendue d’une importance capitale dans l’optique où face à une convergence du marché accrue au Canada français, il était important qu’un média sache diffuser l’information en toute impartialité de pressions économiques et commerciales contrairement aux conglomérats commerciaux qui détiennent des intérêts dans les secteurs commerciaux.</p>	<p>+ 0 - 1</p> <p>Position: Alors que la haute direction ne se positionne pas sur la convergence dans ses publications, elle attribue quelques-uns des maux qui les touchent, à la convergence. Notamment au niveau des revenus publicitaires, mais aussi pour justifier son existence en tant que radiodiffuseur public, donc non commercial.</p>	<p>+ -</p> <p>Position: Il est impossible d’assumer que le ministère se positionne d’une manière ou d’une autre sur ce sujet.</p>	<p>+ 0 - 4</p> <p>Position: Les journalistes utilisent la convergence comme étant une raison d’être du diffuseur public. Arguant qu’étant donné la concentration des médias, Radio-Canada est un vecteur essentiel pour la diffusion d’une diversité des voix. On parle aussi de convergence des contenus sur les plateformes de Radio-Canada ce qui est un autre type de convergence, mais tout autant nocif, si on se fit à l’analyse de certains journalistes.</p>
		<p>+ 4 - 4</p>	<p>+ 4 - 10</p>	<p>+ 1 -</p>	<p>+ -</p>

9	Réglementation	<p>Position: Un sujet qui mobilise la plupart des intervenants devant le CRTC, mais aussi qui les divisent. D'une part (Zone3, Spectra, CPF-Manitoba et l'APFTQ) abonde dans le sens de la demande la société d'État pour une réglementation plus souple. On soulève des arguments qui relèvent de la réponse aux intérêts des auditoires, mais aussi pour être plus compétitif.</p>	<p>Position: Sans aborder le sujet directement, la documentation mise à l'étude mentionne à quelques reprises, l'importance du Contenu canadien et le respect des engagements préétablis par le CRTC à l'attention du diffuseur public. Un autre aspect de la réglementation qui touche la SRC c'est les services régionaux. L'intention n'est pas de délaissier les régions, nous dit-on, mais d'offrir les services de la Société de manière logique et rationnelle pour une région donnée. De cette manière la SRC s'assure de répondre aux demandes énoncées dans ses licences tout en étant en mesure de couper dans les régions. Finalement, un changement que Radio-Canada tente de changer en 2014, c'est la nature non commerciale de ses radios Espace musique et Radio 2, permission qui sera accordée par le CRTC. Malheureusement, on se rendra compte assez rapidement que les espoirs basés sur ces changements ne seront pas atteints.</p>	<p>Position: Le PCH n'aborde aucunement la réglementation en soi. Cependant, le Ministère se permet quand même de saluer la nouvelle stratégie 2020 comme le mécanisme de réalisation du Mandat de la Société.</p>	<p>Position: Aucun des intervenants ne traite de la réglementation en soi, mais plusieurs traitent de composantes de la réglementation entourant Radio-Canada à savoir la publicité, le mandat, le contenu de qualité, le contenu distinctif, etc.</p>		
		+ 0	- 7	+ 8	- 0	+ 1	-

10	Réalisation du mandat (mode de financement) + Nordicité 2009	<p>Position: Tous les intervenants qui ont abordé la question du mandat sonnent l'alarme. Pour plusieurs, les coupures budgétaires du fédéral amputent les capacités de la SRC de remplir les différentes composantes de son mandat. Tous s'entendent pour dire que la complétion du mandat passe par un financement adéquat de l'institution remettant parfois en question le mode de financement actuel. D'ailleurs, le Commissaire aux langues officielles du Canada émet l'avance que Radio-Canada ne remplit actuellement pas son mandat, étant donné la fermeture de la station CBEF à Windsor dans le sud de l'Ontario privant ainsi, les francophones de la région d'information dans leur langue.</p>	<p>Position: Il est possible d'assumer que toutes les mesures annoncées par la haute direction de Radio-Canada vise d'abord et avant tout le respect du mandat de la Société ainsi que de ses conditions de licences. Mais la haute direction se permet parfois de souligner l'importance des coupures et l'impact de celle-ci sur la nature même du diffuseur public. Par ailleurs on ne doute jamais, au contraire on affirme haut et fort, que CBC/Radio-Canada remplit son mandat et que la nouvelle stratégie du diffuseur public en est une qui réinvente la SRC.</p>	<p>Position: Le PCH semble convaincu de la possibilité qu'à la Société de remplir son mandat, et ce malgré les diverses pressions qui s'exerce sur celle-ci.</p>	<p>Position: La sphère médiatique traite de long et en large du mandat de la Société relatant notamment des inquiétudes face à sa réalisation dans le contexte des multiples compressions et abolitions de postes. On crée le lien souvent avec le mode de financement. En effet, on semble tracer un lien entre le financement adéquat de l'institution et la réalisation de son mandat. Alors on remarque quelques suggestions à l'endroit du mode de financement. Certains proposent même un changement total de méthode de financement. Finalement pour supporter les demandes de financement plus substantiel, plusieurs font référence à l'étude du groupe indépendant de recherche Nordicity de 2009 qui compare 18 pays de l'occident et le traitement qu'ils réservent à leur radiodiffuseur public. Une étude qui trace le portrait d'un Canada qui se retrouve à la 3e dernier dans le financement. Certains reconnaissent aussi le temps de revoir le mandat de la Société, arguant pour la plupart que puisque les temps ont changés entre la création de la SRC et aujourd'hui, les besoins sont</p>
		+ 4 - 0	+ 1 - 1	+ -	+ 8 -

11	Importance de la production indépendante	<p>Position: Tous les intervenants qui ont parlé de la production indépendante y voient un avantage. Souvent vu dans l'optique des CLOSM, on rapporte les bienfaits de ce type de productions notamment pour le reflet des minorités linguistiques sur les ondes du diffuseur public. On avance des arguments de stimulation financière, de création d'emplois, mais surtout de construction identitaire pour les CLOSM. On fait aussi état de la relation en cercle vicieux entre la société d'État et les producteurs indépendants. D'une part, la diffuseur public, se doit d'avoir recours aux services des producteurs indépendants afin de compléter son mandat, d'autre part, les producteurs indépendants de la francophonie canadienne dépendent du diffuseur public pour leur survie.</p>	<p>Position: Le radiodiffuseur public a changer son fusil d'épaule au cours des dernières années. En premier lieu, on annonçait une réduction des productions indépendantes de manière à avoir le loisir de rediffuser le matériel déjà produit. En 2014, par contre, la haute direction annonce la réduction massive de la production maison (en accord avec son intention de vendre certaines infrastructures, notamment celles de productions télévisuelles) pour investir massivement dans le contenu produit de manière indépendante.</p>	<p>Position: Le PCH n'aborde pas de près ou de loin la sujet de la production indépendante.</p>	<p>Position: Remarquons que la seule productions indépendantes est la 3e. Cette vague coïncide avec l'annonce de la vision 2020 qui annonce justement une plus grande place pour la production indépendante. La sphère médiatique est en accord avec ce type de production. Mais certains agréeent avec prudence, le diffuseur public ne devrait pas simplement devenir une courroie de transmission, il reste un phare au niveau de la production culturelle en français au Canada selon certains.</p>
12	Importance de la programmation jeunesse	<p>+ 5 - 0</p> <p>Position: Plusieurs des intervenants ont senti le besoin d'exprimer l'importance de la Société à l'égard de la jeunesse. Dans les dernières années, il semble avoir un sentiment d'ensemble qui démontre un laisser-aller quant au mandat de la SRC envers la jeunesse, ce qui a poussé plusieurs intervenants à faire des recommandations de manière à aiguiller le diffuseur public dans l'atteindre de ses objectifs envers le plus jeune public. D'autres indiquent simplement l'importance que prend la SRC chez les jeunes.</p>	<p>+ 0 - 1</p> <p>Position: Malgré que le diffuseur public ne relate pas outre mesure ses coupures dans le secteur de la programmation jeunesse, il annonce néanmoins d'importantes coupures auprès d'un des auditoires les plus importants pour la fidélisation des masses, assurant une certaine pérennité au service public de radiodiffusion. Des coupures d'ailleurs dénoncées dans les mémoires déposés au CRTC dans le cadre des audiences publiques pour le renouvellement des licences de Radio-Canada.</p>	<p>+ 1 -</p> <p>Position: Le PCH n'aborde pas le sujet de la programmation jeunesse. Toutefois en reconnaissant l'importance de la <i>Loi sur la radiodiffusion</i> on peut assumer que le Ministère reconnaît aussi l'importance de la programmation jeunesse sur les ondes publiques puisqu'elle fait partie intégrante de la <i>Loi</i>.</p>	<p>+ 3 - 0</p> <p>Position: La sphère médiatique oublie un grand joueur en ne traitant pas plus de la jeunesse sur les ondes de la Société. Natalie Collard est la seule à souligner l'importance non seulement de la programmation jeunesse à divers niveau, mais aussi d'âge pour un futur pas si lointain, assurant une certaine pérennité à la SRC. De plus les médias annoncent à regret l'abandon de la chaîne jeunesse prévu par Radio-Canada.</p>

13	Abolition de postes	+	-	+ 8	- 0	+ 1	-	+	- 82
		<p>Position: Aucun intervenant devant le CRTC n'a traité des abolitions de postes et/ou congédiements résultants des compressions budgétaires annoncées en 2009. Mais il est possible d'assumer que les mêmes commentaires concernant les compressions tel que vu plus haut dans le document, font état des compressions elles-mêmes, mais aussi de ce qui en découle. À savoir, les suppressions d'emplois.</p> <p>Position: Si le diffuseur public se fait bavard au niveau des abolitions de postes dans les quelques premières vagues de compressions entre 2009 et 2012, l'avènement de la stratégie 2020 de la SRC le rend plus avare de commentaires. En effet, dans les premières vagues de compressions, la haute direction annonce des compressions budgétaires accompagnées d'abolition d'emplois, mais les abolitions de postes annoncés en même temps que la stratégie 2020 sont mis sous silence dans les publications officielles. Sinon il est impossible de voir une dénonciation des abolitions de postes imposées par les compressions demandées par le gouvernement fédéral. Loin de son indépendance politique qui lui est inhérente, le diffuseur public agit, comme «bon soldat» en exécutant les ordres découlant de PCH.</p> <p>Position: Le PCH supporte les abolitions d'emplois. Dans son seul et unique communiqué de presse, le Ministère affirme en 2014 (après près de 2000 abolitions de postes chez le diffuseur public depuis 2009) que la Société dispose des moyens nécessaires à l'exécution de son mandat.</p> <p>Position: TOUS les acteurs de la sphère médiatique abordent les abolitions de postes comme quelque chose de négatif. Plusieurs relatent simplement la suppression des emplois chez Radio-Canada comme statistiques dans le coeur d'un article au ton négatif par rapport aux compressions à la Société. Chose intéressante, même les médias de droite relatent la perte d'emploi comme un manquement au niveau de la gestion de la haute direction.</p>							
		+	-	+ 5	- 0	+ 1	-	+ 6	- 10

14	Vente d'infrastructures physiques	Position: Étant donné que les premières annonces de coupures quant aux infrastructures physiques de la Société étaient un peu plus tard et hors sujet pour les consultations sur le renouvellement des licences de la SRC, aucun des intervenants ne s'est prononcé.	Position: Il n'est pas étonnant de voir le radiodiffuseur favorable à la réduction de son empreinte immobilière partout au pays. On y voit là la génération de précieux dollars. Il est mentionné à plusieurs reprises que les infrastructures immobilières de la société d'État ne sont pas nécessaires à l'atteinte des objectifs de la SRC.	Position: En reprenant les mots de la haute direction de la Société lorsqu'ils annoncent la réduction de l'effectif d'infrastructures (moderniser ses activités). Nous assumons que le PCH entérine aussi cette décision. La SRC affirme pour sa part que le mandat de la Société ne se trouve pas dans l'immobilier et donc que de vendre ses possessions immobilières lui faciliteraient la tâche pour accomplir les bases de son mandat à savoir le contenu de la <i>Loi sur la radiodiffusion</i> . On estime que le PCH abonde dans le même sens.	Pour certains journalistes, on adhère à la pensée du Conseil d'administration de la Société qui veut qu'étant donné que les champs d'intérêt de la SRC ne sont pas immobiliers, la vente de propriété est une bonne idée. D'autres se désolent de voir des fleurons de l'institution de faire vendre à des intérêts commerciaux. Notamment cette vente signifie moins d'endroits pour faire de la production et donc une impression de désengagement de la Société à l'endroit de la production de contenu canadien.
15	Réduction en sports	+ Position: Aucun intervenant devant le CRTC n'a traité des réductions dans le département des sports à la Société puisqu'elles ont été annoncées en 2014.	- 0 + 1 Position: La Société se fait avare de commentaires sur les réductions prévues à l'endroit de son département des sports, malgré l'ampleur de celles-ci. Nous apprendrons plus tard que le secteur sera durement touché par l'abolition de près de 75% de sa main d'oeuvre. En plus de cesser de compétitionner pour les droits de diffusion de sports professionnels et amateurs. La SRC maintiendra, par contre, ses compétitions afin d'obtenir les droits des Jeux olympiques. TRÈS étonnant de voir le peu de commentaires émis par le diffuseur public à l'endroit des coupures en sports.	+ Position: Il est impossible de présumer que le ministère se positionne d'une manière ou d'une autre sur ce sujet.	+ - 31 Position: Les réactions autour des coupures dans le secteur des sports à la SRC se déroulent en deux temps. Le premier prend place lorsque Radio-Canada annonce l'abandon de son projet de chaîne spécialisée en sports par manque de capital pour sa réalisation lors de notre première vague. La consternation est totale lors de notre deuxième vague d'analyse lorsque Radio-Canada annonce la suppression de près de 75% de son secteur des sports. Il faut mentionner que la LNH a décidé d'offrir le contrat de diffusion exclusive au groupe Rogers dénuant la CBC de son émission la plus populaire en plus de l'équivalent de 30 millions de publicités.

ANNEXE B
Liste d'acronymes

Annexe B – Liste d’acronymes

APFC – Alliance des producteurs francophones du Canada
APFTQ – Association des producteurs de films et de télévision du Québec
AQPM – Association québécoise des producteurs médiatiques
AQTIS – Alliance québécoise des techniciens de l’image et du son
ARRQ – Association des réalisateurs et réalisatrices du Québec
BBC – British Broadcasting Corporation
CBC-SRC – Canadian Broadcasting Corporation – Société Radio-Canada
CLO – Commissariat aux langues officielles
CLOSM – Communautés de langues officielles en situation minoritaire
CRTC – Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes
FAPL – Fonds d’amélioration de la production locale
FCCF – Fédération culturelle canadienne-française
FCFA – Fédération des communautés francophones et acadienne
FMC – Fonds des médias du Canada
FPJQ – Fédération professionnelle des journalistes du Québec
LNH – Ligue nationale de hockey
MRC – Maison Radio-Canada
OCDE – Organisation de Coopération et de Développement Économiques
ONG – Organisme non-gouvernemental
PARAD – Programme d’aide à la réduction du déficit
PCH – Patrimoine Canadien(an) Heritage
PDG – Président-directeur général
PPP – Partenariat public-privé
RCI – Radio-Canada international
SARTEC – Société des auteurs de radio, télévision et cinéma
SCRC – Syndicat des communications de Radio-Canada
TLMEP – Tout le monde en parle
UER – Union Européenne de radiodiffusion
UQÀM – Université du Québec à Montréal
UNESCO – Organisation des Nations Unies pour l’éducation la science et la culture
VRT – Vlaamse Radio- en Televisieomroeporganisatie