

Article

Les relations entre le diffuseur public canadien CBC et les producteurs indépendants. Analyse d'une filière audiovisuelle en transformation

Aimé-Jules Bizimana, Université du Québec en Outaouais

Oumar Kane, Université du Québec à Montréal

Résumé

L'essor du numérique bouleverse l'économie politique de la production indépendante. Cet article a pour objectif d'analyser les liens entre le réseau de langue anglaise du radiodiffuseur public canadien et la production indépendante dans le contexte des mutations technologiques et économiques. L'étude de nature qualitative recourt à l'analyse documentaire et à des entretiens semi-dirigés avec les responsables de la stratégie numérique du réseau public CBC et avec des producteurs indépendants. Le radiodiffuseur public s'adapte au numérique et les façons de faire des producteurs indépendants se modifient aussi dans un nouvel environnement audiovisuel caractérisé par un déséquilibre des rapports de force quant aux ententes commerciales avec la CBC et aux conditions de valorisation du contenu dans un contexte mondialisé.

Mots-clés : Système de radiodiffusion; CBC; production indépendante; industries culturelles; service public médiatique; numérique.

Dans le système de radiodiffusion canadien, la production indépendante est un élément important. La *Loi sur la radiodiffusion* spécifie que les diffuseurs publics et privés doivent faire appel à des producteurs indépendants. En ce qui a trait aux obligations de CBC/Radio-Canada, la loi indique que sa programmation devrait « comporter, autant que possible, des acquisitions plutôt que des productions propres » (Ministère de la Justice, 2014, p. 6).

L'économie politique de la production indépendante a été bouleversée par la révolution numérique. Diffuseurs et producteurs ont dû composer avec un environnement en mutation qui subit de fortes turbulences dans sa structuration (Miège, 2017). La production télévisuelle a été entre autres affectée par l'essor de nouveaux joueurs internationaux comme Netflix, YouTube et beaucoup d'autres. Ces acteurs connaissent un succès fulgurant et disposent de moyens considérables par rapport aux diffuseurs traditionnels. L'essor des géants du web s'est effectué sous le signe d'une absence de régulation même si diverses initiatives commencent à émerger dans différents pays. Dans la foulée des décisions du CRTC sur l'exemption de réglementation sur les nouveaux médias (CRTC, 1999 ; 2009), la production nationale et internationale en ligne a explosé à mesure que le nombre de services de télévision par contournement (TPC) augmentait avec de nouvelles offres de contenu et que les consommateurs adoptaient de nouveaux modes de visionnement. Malgré les difficultés d'adaptation de leurs contenus et la baisse des revenus publicitaires auxquelles faisaient face les diffuseurs traditionnels, on prédisait une transformation qui ne serait pas fatale à la télévision traditionnelle mais qui serait marquée par un passage graduel d'un modèle à prédominance linéaire à un modèle à la demande (Miller, 2014). Aujourd'hui, la vidéo par contournement est devenue « une industrie de masse » qui fusionne, à l'échelle mondiale, « les modèles commerciaux de contenu, de diffusion et de distribution » (CRTC, 2020). Comme « le contenu anglais voyage relativement facilement à travers les frontières », les producteurs anglophones au Canada profitent de la mondialisation du contenu que la télévision par contournement favorise (Arthofer et al., 2016).

Pour l'exercice 2019-2020, le volume global de la production cinématographique et télévisuelle au Canada a atteint 9,32 milliards de dollars, avec une proportion de 31% pour le contenu canadien (télévision et cinéma), 56% pour la production étrangère et 12% pour la production interne (ACPM, 2020, p. 10). La production

interne réfère à la production maison d'un télédiffuseur public ou privé et comprend principalement des émissions d'information, des émissions d'affaires publiques et des émissions de sport. Elle se distingue de la production externe qui est confiée aux producteurs indépendants. La production télévisuelle dont une grande part provient de ces producteurs indépendants a représenté 2,63 milliards de dollars, en deçà du record historique de 2,99 milliards de dollars en 2016-2017 (ACPM, 2020, p. 8 ; ACPM, 2019, p. 29). La croissance de la production étrangère a été principalement soutenue par les plateformes mondiales de vidéo sur demande par abonnement (VSDA) comme Netflix, Amazon Prime Video, CBS All Access et Hulu ainsi que par les nouvelles plateformes comme Disney+, AppleTV+ et HBO Max. En 2019-2020, la production étrangère a établi un record historique de 5,25 milliards de dollars (ACPM, 2020, p. 60). En considérant les parts de marché de la VSDA, Netflix est le joueur le plus dominant au Canada et dans le monde.

Cet article a pour objectif d'analyser les liens entre le secteur public de la radiodiffusion canadienne et la production indépendante dans le contexte des mutations technologiques et économiques. Spécifiquement, on tentera de répondre à l'interrogation : quelles sont les relations entre le radiodiffuseur anglophone CBC et les producteurs indépendants à travers l'accomplissement de son mandat de service public? Nous examinerons les paramètres qui sous-tendent leur partenariat dans le cadre de la réglementation canadienne en vue de la promotion du contenu canadien et les défis spécifiques relatifs à l'environnement numérique.

La production de contenu: une industrie culturelle

Nous analyserons la production de contenu au sein du système de radiodiffusion à travers deux prismes conceptuels : la théorie des industries culturelles et le concept de service public médiatique. Les travaux universitaires relatifs à la théorie des industries culturelles ont analysé les spécificités des processus de production et de diffusion des industries de la culture et des médias (Miège, 2017 ; Flichy, 1980 ; Huet et al., 1978). À travers différentes filières, la production culturelle repose sur les processus d'industrialisation et de marchandisation (Miège, 2000 ; Tremblay, 1990 ; Lacroix, 1986). Historiquement, les filières de la radio et de la télévision ont fonctionné selon une logique de flot avec une programmation continue et renouvelée en permanence (Miège, 1986 ; Flichy, 1980). Le concept de filière renvoie à des traits communs des produits culturels où s'articulent la création, la production, la fabrication,

l'intermédiation, la distribution et la consommation (Miège, 2017, p. 88-89). Pour la radio et la télévision, si la marchandisation de flot s'est généralement effectuée par la publicité, l'État a toujours été présent pour les médias de service public principalement à travers le financement direct ou la redevance. Au Canada, le système de radiodiffusion qui comprend des entités publiques et privées a généralement été financé sous trois formes : les fonds publics, la publicité et l'abonnement (Ferguson, 1991, p. 161). Les industries culturelles répondent aussi à d'importants processus de financiarisation et de concentration des groupes ainsi que de rationalisation des contenus et des coûts notamment à travers l'externalisation (Bouquillion, 2009). « Dans le cas des filières cinématographiques et audiovisuelles, l'externalisation de la production est la condition de l'existence de la production indépendante. Son existence est généralement considérée comme un élément de diversité des expressions culturelles » (Bouquillion, 2009, p. 59). L'externalisation consiste à confier une partie de la programmation à des producteurs externes. C'est une exigence réglementaire du système de radiodiffusion. Comme dans plusieurs autres pays, le contexte audiovisuel canadien est un marché à forte concentration qui a été soutenu par les politiques publiques (Winseck, 2002).

La numérisation affecte les pratiques et les stratégies des groupes médiatiques, des créateurs, des producteurs et des consommateurs (George, 2019). De nouvelles plateformes opèrent selon des logiques de convergence (capacité de fédérer différents acteurs), de collaboration (espace collaboratif impliquant une nouvelle relation avec les usagers) et d'intermédiation (rôle d'intermédiaire transactionnel entre les publics et divers producteurs de contenu) (Matthews, 2015 ; Bouquillion, Miège et Moeglin, 2013). Au cœur de ces mutations, les services de vidéo à la demande par abonnement (SVOD) évoluent dans une perspective d'élargissement des modèles dans la filière audiovisuelle avec par exemple Netflix qui est caractérisé par l'« hybridation des logiques de production des contenus propres au modèle éditorial et de celles du modèle du club pour ce qui concerne leur diffusion/commercialisation » (Perticoz, 2019, p. 328).

Les travaux sur les industries culturelles ont souvent souligné la tendance déjà ancienne à l'internationalisation : « l'industrialisation de la culture et de l'information a été en effet le vecteur d'une culture transnationale et américanisée, et toute une série de relations de connivence se sont développées avec les firmes mondialisées »

(Miège, 2017, p. 38). Dans le contexte canadien, la proximité avec les États-Unis pose des défis particuliers depuis les origines du système de radiodiffusion (Raboy, 1990) et l'américanisation suscite une « crainte atavique » dans l'intervention publique (Tremblay, 1997). Historiquement, au Canada, l'américanisation a fait craindre la domination économique du géant américain et les pressions concurrentielles que cela engendre dans la filière audiovisuelle et l'importation des contenus et des façons de faire américains et son impact sur les contenus nationaux. À cet égard, il faut souligner les différences marquées entre les marchés anglophone et francophone.

La production de contenu: un service public

Le système de radiodiffusion canadien est conçu comme un service public avec CBC/Radio-Canada comme entité publique mais également avec des opérateurs privés et des services communautaires. Le modèle canadien a évolué suivant plusieurs paramètres sociopolitiques et économiques où s'entrecroisaient l'intérêt public, les intérêts de l'État et les intérêts privés (Raboy, 1990). Tout en rappelant les fondements de la notion de service public dans les traditions française et américaine, Tremblay (1986) a identifié un certain nombre d'objectifs techniques, politiques, culturels et sociaux qui ont présidé à la création de la radiodiffusion dont la promotion de la création et l'accessibilité des services offerts qui comptent parmi les objectifs sociaux. Le concept de service public réfère à « l'existence dans toute société d'un ensemble d'activités considérées comme étant d'intérêt commun et devant être à ce titre prises en charge par la collectivité, c'est-à-dire d'une sphère de *fonctions collectives* » (Chevalier, 2007, p. 14). Au Canada, les objectifs du système de radiodiffusion sont donc des objectifs d'intérêt commun et sont placés sous la gouverne d'un organisme indépendant, le Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes (CRTC). Les stratégies de production et de programmation du service public canadien tiennent compte des particularités culturelles dans les ensembles anglophone et francophone (Attalah, 2000).

Dans son inventaire des traits distinctifs des missions de service public, Regourd a souligné le pluralisme et la qualité des programmes pour un large public et a ajouté que « la responsabilité spécifique de la télévision publique en matière de création » se matérialise sous forme de productions originales et d'appel à des producteurs indépendants (Regourd, 2008, p. 19-20). À cet égard, il faut dire que la littérature scientifique a néanmoins peu relevé ce qui distingue les pratiques des diffuseurs

publics et ceux des diffuseurs privés. Cette relation diffuseurs-producteurs s'analyse dans la perspective de l'économie politique de la communication sous l'angle des politiques publiques et de la marchandisation de la communication (Miège, 2004, p. 50-51). Pour l'État, le service public médiatique sert les fonctions d'accumulation du capital et de légitimation (Jackson et Vipond, 2003). Historiquement, la relation que nous cherchons à analyser est associée au recul du service public dans le contexte de la mondialisation. Au début des années 1990, Sauvageau notait : « Les chaînes privées se multiplient, les télévisions publiques déclinent, la production est confiée à des indépendants. La véritable mondialisation, c'est cela, c'est l'internationalisation d'une façon de faire, le recul de la logique publique, le triomphe de la logique marchande » (Sauvageau, 1992, p. 131). À l'époque, on parlait beaucoup d'une logique de la déréglementation et de la privatisation. L'abondance des chaînes spécialisées et la fragmentation des audiences ont exercé une forte pression sur les chaînes de service public. En ont résulté une crise de financement, de légitimité et d'identité (Moeglin et Tremblay, 2005).

L'évolution du service public médiatique s'est poursuivie dans un contexte plus général de régression des services publics et des politiques culturelles (Regourd, 2008, p. 230). Le diffuseur public canadien a subi des pressions financières, réglementaires et politiques qui ont pesé sur son évolution (Taras et Waddell, 2020 ; Raboy et Taras, 2003, p. 87). Le recul du financement par un gouvernement conservateur entre 2012 et 2014 a néanmoins été résorbé par un refinancement par un gouvernement libéral en 2016 en vue de soutenir le développement du numérique. Le contexte de l'accélération de la numérisation n'a été cependant qu'une nouvelle couche d'une longue crise du service public médiatique. La numérisation a mené à une réorganisation des opérations et à une prise en compte de nouvelles habitudes de consommation non-linéaires mais elle s'accompagne aussi d'un besoin renouvelé de légitimation du service public (Bardoel et d'Haenes, 2008). Il faut souligner ici que les radiodiffuseurs publics se sont quand même bien repositionnés dans leur filière en tablant sur de nouvelles opportunités. C'est le cas entre autres de CBC/Radio-Canada, la BBC et France Télévisions qui ont mis en place de nouvelles initiatives pour créer de nouveaux contenus numériques et rejoindre de nouveaux auditoires plus jeunes (Tremblay, Bizimana et Kane, 2019).

Méthodologie

Cette étude fait partie d'une recherche plus large que nous avons menée entre 2015 et 2017 auprès de trois grands médias de service public. Financée par le CRSH¹, cette recherche a reposé sur une approche comparative de quatre grands défis (créativité, accessibilité, coopération et financement) auxquels font face CBC/Radio-Canada, la BBC et France Télévisions. L'étude de nature qualitative a eu recours à l'analyse documentaire (plans d'action, discours officiels, rapports annuels, etc.) et à des entretiens semi-dirigés avec les responsables de la gestion de la créativité et de l'accessibilité dans les trois chaînes publiques et les producteurs et créateurs indépendants dans les trois pays. Cet article porte spécifiquement sur les données de la CBC, le réseau public anglophone canadien. Nous avons analysé onze entrevues semi-dirigées avec trois responsables de la stratégie numérique de la CBC et huit participants du milieu de la création (des producteurs et créateurs indépendants ainsi que des représentants associatifs). Les entrevues ont été menées entre novembre 2015 et février 2016 à Ottawa et à Toronto.

Les ententes commerciales dans un marché concentré

La question des ententes commerciales est au cœur de la relation entre les diffuseurs et les producteurs indépendants avec des points de vue en contraste. Depuis longtemps, le CRTC encourage les diffuseurs et les producteurs indépendants à conclure des ententes commerciales (*Terms of trade*) pour baliser les droits de diffusion et le partage des revenus. En 2013, le CRTC a enjoint CBC/Radio-Canada à négocier des ententes commerciales avec les représentants² des producteurs indépendants. En imposant aux parties l'obligation de négocier, le CRTC s'inspirait de l'approche du régulateur britannique OFCOM en vue de stabiliser le marché de la production indépendante (CRTC, 2015). CBC/Radio-Canada a néanmoins contesté le pouvoir du CRTC d'imposer une entente et d'imposer une condition de licence à cet effet (CBC/Radio-Canada, 2012). Le diffuseur public considérait en effet que les producteurs indépendants ne devaient pas négocier avec lui comme ils le font avec les radiodiffuseurs privés étant donné son rôle crucial et que cela constituait un risque pour l'institution. Un rapport interne a noté que « ces ententes influenceront sur le coût des émissions indépendantes » (CBC/Radio-Canada, 2013).

Le point de vue des producteurs indépendants est différent. Reynolds Mastin, le président de l'Association canadienne des producteurs médiatiques (ACPM), rappelle que le but des accords commerciaux est de corriger le déséquilibre dans le pouvoir de négociation entre les grands groupes consolidés et les sociétés de production indépendantes qui sont beaucoup plus petites et en général beaucoup plus nombreuses. La filière télévisuelle est dominée par quelques groupes privés (Bell, Rogers, Shaw et Quebecor) avec l'un des niveaux de concentration verticale les plus élevés au monde (Winseck, 2020, p. 20-21). Le diffuseur public est aussi un joueur de premier plan même si ses parts de marché sont plus limitées.

Dans le passé, les producteurs avaient réussi à négocier des droits où les diffuseurs ne pouvaient diffuser une émission que pour une durée déterminée au cours d'une période de trois à cinq ans. Les rediffusions étaient plafonnées et les diffuseurs devaient alors déboursier s'ils dépassaient le plafond. Mastin explique que les mouvements de concentration dans le secteur de la câblodistribution et des télécommunications ont eu un effet sur les termes alors en vigueur avec de nouvelles exigences des radiodiffuseurs:

Ils ont pu obtenir des licences de plus en plus longues des producteurs. Donc, au lieu d'une période de licence de trois à cinq ans, tout à coup, cela devenait une période de licence de cinq à sept ans, puis une période de licence de sept à dix ans sans augmenter le pourcentage de contribution au budget de production que le radiodiffuseur payait pour obtenir l'émission en premier lieu. Ainsi, ils pouvaient également diffuser l'émission un nombre illimité de fois³.

Cette situation a créé un déséquilibre dans le marché. Plus longtemps l'émission est répétée, plus sa valeur résiduelle diminue et cela affecte les revenus des producteurs à long terme selon Mastin⁴. Par ailleurs, les télédifuseurs exigeaient une plus grande part des revenus internationaux en réclamant un pourcentage des ventes que les producteurs réalisaient sur les marchés étrangers.

Depuis la recommandation du CRTC en 2013, CBC/Radio-Canada n'a pas encore signé d'entente avec les représentants des producteurs indépendants. Le processus de médiation suggéré par CBC/Radio-Canada et entamé à la fin de 2015 n'a pas permis de conclure un accord. Néanmoins, cela n'empêche pas que le diffuseur public puisse

conclure des accords individuels avec les compagnies indépendantes. Le statu quo est néanmoins loin de faire l'affaire des producteurs indépendants. Reynolds Mastin de l'ACPM explique :

Ils disent que leurs offres sont "justes" - c'est leur mot préféré - mais la réalité est que la CBC dicte, dans la grande majorité des cas, quelles seront les conditions de la transaction. Ce n'est pas une négociation commerciale réelle⁵.

Jill Golick, une productrice de Toronto fait écho à ce rapport de force en expliquant que la CBC a pratiquement le dernier mot sur les ententes⁶. Les producteurs ont absolument besoin d'une licence d'un diffuseur officiel pour pouvoir démarrer un projet de production. Sans cette licence, note Sheryl Hassen, une productrice de la Nouvelle-Écosse, il y a tellement de portes qui se ferment. La licence joue un rôle de catalyseur du processus de financement de la production télévisuelle. Les responsables de la CBC avancent que le diffuseur public offre des contrats équitables.

Du côté des producteurs, le véritable enjeu est la part des revenus lorgnée par la CBC, comme l'explique Mastin: « Ils veulent avoir le contrôle complet ou la majorité du contrôle, la propriété de tous les flux de revenus générés par ces émissions qu'ils commandent à des producteurs indépendants et ce n'est pas durable pour les sociétés de production⁷ ». Le processus de négociation des ententes commerciales constitue donc un irritant pour les producteurs indépendants en raison du déséquilibre occasionné par un marché privé concentré (Winseck, 2002) et une forte emprise du diffuseur public. L'ACPM a profité du processus de renouvellement des licences de CBC/Radio-Canada pour demander au CRTC de maintenir l'obligation souhaitée pour que le diffuseur public conclue avec elle une entente commerciale (CMPA, 2020, p. 21).

Les paramètres du financement

Le financement est composé de droits de diffusion acquittés par la CBC, de la contribution du Fonds des médias du Canada (FMC), des crédits d'impôt provincial et fédéral ainsi que d'autres sources. La CBC paie les droits de diffusion aux producteurs et ces derniers s'occupent des contrats avec les créateurs. En général, la CBC obtient les droits pour le Canada et les producteurs détiennent le droit d'auteur et les droits

de diffusion pour l'extérieur du Canada. Pour le diffuseur public, des coûts publicitaires (découvrabilité, affichage, journaux) entrent en ligne de compte.

L'attribution des crédits d'impôt sur 25% des coûts de la main-d'œuvre par l'Agence du revenu du Canada est liée à un système de pointage sur les postes de création (réalisateur, scénariste, artistes, directeurs photo et artistique, compositeur, monteur⁸). Une condition d'octroi du financement est que le producteur soit canadien. Pour certains, ce système n'est pas parfait. Jill Golick se demande pourquoi une équipe de création canadienne travaillant pour un producteur américain ne se qualifierait pas? Les dramatiques accaparent une grosse partie du financement. Néanmoins, en raison des coûts, c'est un genre qui représente de gros risques financiers quand le succès n'est pas au rendez-vous. Selon Susan Kelly, la directrice du service *Business and Rights* de la CBC, le revenu moyen des dramatiques aux heures de grande écoute est d'environ 100 000 dollars⁹.

Pour les plus grosses productions, le montage financier inclut généralement des sources internationales. Selon le producteur Andrew Barnsley, le financement inclut une proportion de 15 à 20% provenant de ce qu'il appelle une avance de distribution avec des partenaires extérieurs. Il explique qu'avec l'augmentation des prix pour les émissions vendues dans le monde, le producteur a désormais un plus grand fardeau à négocier des fonds au niveau international¹⁰. Cette part de financement est plus difficile et plus imprévisible. Les producteurs doivent vendre leurs émissions sur le marché international pour couvrir leurs frais. La distribution à l'étranger a été soulevée comme un enjeu de négociation, certains critiquant un fort appétit de la CBC à ce propos. Certains genres présentent cependant des particularités. La comédie est un genre culturel très spécifique, fait savoir Barnsley¹¹. Du fait des codes langagiers et des subtilités culturelles, les émissions de comédie circulent plus difficilement sur le marché international.

L'aide financière de l'État est un élément crucial de l'économie politique du contenu canadien. « Il n'existe pas de modèle d'affaires pour les producteurs sans financement gouvernemental¹² » avance Susan Kelly. Le CRTC a dressé le même constat en signalant que diffuseurs et producteurs « s'appuient fortement sur les subventions ou investissements gouvernementaux pour assurer leur viabilité » et a

déploré un système basé sur une approche projet à projet qui ne favorise pas la croissance à long terme (CRTC, 2015).

L'aide financière au contenu canadien est une politique publique à cheval entre le public et le privé qui s'inscrit dans les objectifs de la radiodiffusion en matière de soutien à la création. Par rapport au processus de financement, le régulateur a émis cette recommandation : « Le FMC et le gouvernement doivent éliminer l'exigence selon laquelle un producteur doit avoir signé une entente sur les droits de diffusion avec un radiodiffuseur traditionnel canadien pour obtenir le financement d'une production canadienne » (CRTC, 2015). La mise en œuvre de cette recommandation éliminerait certainement ce que les producteurs indépendants considèrent comme un irritant important.

Le financement de la production indépendante est fortement lié à la question épineuse du financement du radiodiffuseur public dont les crédits parlementaires représentent *grosso modo* 70% du budget total et 30% par la publicité et d'autres revenus (Tremblay, Bizimana et Kane, 2019, p. 57-65). Susan Kelly souligne l'importance du financement public en appliquant le modèle émission par émission et indique que si la CBC paie les droits de diffusion d'un montant de 500.000 dollars par exemple, environ 30% est couvert par les revenus publicitaires ou les ventes : « Si nous n'avions pas les crédits, nous n'aurions pas les émissions¹³ » explique-t-elle. Il peut arriver que les intérêts des producteurs divergent de ceux du diffuseur public. Kelly donne l'exemple d'un producteur qui désire ajouter un acteur pour le marché américain avec un coût additionnel. Dans ce cas, la CBC ne paiera pas l'extra car l'émission a été déjà approuvée comme une émission canadienne¹⁴. Les conditions de valorisation sont donc tributaires du mandat de service public. Le marché américain influe sur les ententes car les meilleurs talents se font régulièrement offrir des emplois aux États-Unis et selon Kelly, cet aspect tire la rémunération vers le haut. Cette externalité est l'un des traits de l'américanisation qui a de multiples influences sur le modèle canadien (Sauvageau, 1999).

La distribution multiplateforme et l'accessibilité du contenu

La stratégie numérique de CBC/Radio-Canada repose sur la production d'un contenu accessible pour des segments d'auditoire ciblés selon une logique multiplateforme (Tremblay, Bizimana et Kane, 2019, p. 45-47). « Notre objectif sur le numérique est

d'essayer de rencontrer le public là où il se trouve¹⁵ » affirme Heaton Dyer, le responsable stratégie et développement de la CBC. Cependant, les habitudes de consommation des auditoires ont évolué de manière différenciée. « Le public s'est tourné de manière plus agressive vers les plateformes numériques dans sa consommation de l'information que dans sa consommation du divertissement¹⁶ » précise Dyer. La consommation du contenu d'actualité sur les appareils mobiles a explosé d'abord sous la forme écrite puis sous la forme vidéo. Cela a forcé la CBC à adapter ses stratégies de contenu en fonction des mouvements des auditoires et des formats. L'objectif de rendre accessible tout le contenu sur différentes plateformes numériques se fait « uniquement à des conditions commerciales qui nous semblent logiques¹⁷ » précise Susan Kelly. Une approche de maximisation des revenus détermine la distribution du contenu.

De manière générale, la diffusion du contenu se fait en priorité en heure de grande écoute à la télévision traditionnelle puis ensuite sur le web et d'autres plateformes numériques internes et externes suivant une approche « tout le monde, partout¹⁸ » note Susan Kelly. « Vous devez distribuer le contenu là où le public consomme du contenu¹⁹ » renchérit Paul McGrath, le directeur du contenu numérique à la CBC. Au mode traditionnel de diffusion s'ajoute la délinéarisation. « Nous avons une stratégie également en termes de contenu non-linéaire pour attirer les publics qui sont des "coupeurs de câble" (*cord-cutters*) ou "jamais de câble" (*cord-nevers*)²⁰ » ajoute Kelly. C'est une stratégie de distribution et d'accessibilité du contenu qui allie des modes de visionnement gratuits et payants sur les plateformes numériques internes comme CBC Gem. À l'externe, le contenu de la CBC est également diffusé par un mode payant via des entités comme Netflix et les EDR²¹ (câble, satellite et fibre optique). CBC a entre autres conclu un partenariat avec Full Screen, une entreprise américaine avec un important réseau de jeunes créateurs, notamment sur YouTube. Full Screen est un réseau multichaine. Les réseaux multichaines (*Multi-Channel Networks ou MCN*) sont des compagnies qui offrent la gestion et la marchandisation du contenu dans une logique multiplateforme et multipartenaire. Ils sont à la fois une agence de talents, une grande entreprise de technologie et permettent de créer un environnement de grande ampleur, explique Susan Kelly²².

Tout en reconnaissant que la CBC a effectué des investissements conséquents pour mieux distribuer le contenu, Reynolds Mastin de l'ACPM précise que la

distribution du contenu indépendant reste à améliorer : « Les producteurs seraient heureux de pouvoir s'associer à la CBC pour déterminer quels sont les modèles de distribution numérique les plus efficaces pour leur contenu et quelles seraient les conditions commerciales appropriées²³ » met-il de l'avant. Les modes de valorisation sur les plateformes numériques constituent un enjeu de la relation entre les diffuseurs et les producteurs. Il reste encore à stabiliser la question des droits d'exploitation en ligne avec un partage équitable des revenus.

Avec l'explosion de l'offre de contenu, la découvrabilité est devenue un facteur incontournable pour tout acteur médiatique qui cherche à connecter avec son public²⁴. C'est l'un des enjeux les plus critiques pour les radiodiffuseurs de service public de savoir si le public trouvera le contenu ou pas avance Heaton Dyer de la CBC²⁵. Le diffuseur public contribue à la découvrabilité du contenu indépendant à travers différents leviers institutionnels (Fonds des médias du Canada, 2016).

Dans l'environnement numérique, la logique algorithmique, qui a trait à la collecte, au traitement et à l'exploitation des données, pose néanmoins certains défis. Dyer pointe par exemple les biais des algorithmes envers ce qui est populaire²⁶. « Les algorithmes génèrent des bulles de filtre qui isolent et uniformisent » (Fonds des médias du Canada, 2016, p. 33). La volonté de rendre le contenu disponible partout est une chose mais que ce contenu soit découvrable en est une autre. McKelvey et Hunt (2019) ont avancé que la recommandation algorithmique et la découverte des contenus numériques devraient être guidées par une logique de responsabilisation des institutions culturelles. Cela veut dire que ces institutions doivent adopter des pratiques transparentes et exemplaires en matière de protection des données, d'adoption de normes et de prise de décisions dans les environnements en ligne (McKelvey et Hunt, 2019). La productrice Jill Golick lie la découvrabilité à la publicité et au marketing en soulignant la nécessité pour les petits producteurs de s'associer aux grands diffuseurs pour faire rayonner leurs œuvres²⁷. Le projet de loi C-11 qui modifiera la *Loi sur la radiodiffusion* comporte la capacité du CRTC à imposer des exigences de découvrabilité aux acteurs nationaux et étrangers²⁸. Attirer l'attention des Canadiens est un défi quand il y a tellement de choix et surtout lorsque les studios américains peuvent dépenser de gros budgets en promotion, note Reynolds Mastin de l'ACPM²⁹.

L'évolution des modèles d'affaires et les géants du web

Le numérique a eu un impact important sur la filière audiovisuelle. Comme opportunité, il offre de nouvelles possibilités et de la flexibilité aux producteurs indépendants. Ils peuvent désormais mettre en ligne des contenus pour que les gens puissent les visionner ou les commander sans intermédiaires. « Cette capacité d'atteindre un public directement est un grand changement, qu'un diffuseur soit impliqué ou non³⁰ » précise Robert Mills de Hunky Dorey Entertainment, une petite compagnie de production. Ce nouvel environnement crée pour eux un espace plus ouvert où ils peuvent en principe rendre directement disponibles leurs œuvres et solliciter par exemple du financement collaboratif. Historiquement, le marché canadien a été entravé par sa taille mais maintenant les producteurs ont accès au monde indique la productrice indépendante Jill Golick.

Cependant, la production indépendante repose encore principalement sur les paramètres du système traditionnel, particulièrement en ce qui a trait à la valorisation. Le problème avec le système traditionnel est qu'il est basé sur un espace limité : il n'y a que vingt-quatre heures dans une journée avec des heures de pointe et tout le monde s'arrache le meilleur moment, explique le producteur indépendant Robert Mills. Les producteurs déplorent l'absence de structure qui finance les productions numériques de manière autonome.

Au Canada et ailleurs, la donne a changé avec de plus en plus de personnes et d'entités qui cherchent à produire des émissions pour les diffuser directement en ligne et cela affecte les modèles d'affaires. Le producteur Sheldon Wiseman explique :

Tous les modèles de financement, y compris le soutien gouvernemental, soutiennent la production d'émissions de télévision par opposition à la production autonome sur des supports numériques ou à des émissions diffusées par le biais de diverses composantes de médias numériques. Maintenant, cela change également, car vous avez des choses comme Hulu, ou Netflix aux États-Unis, entre autres, qui sont prêtes à investir de l'argent pour produire du contenu original³¹.

L'arrivée de nouvelles plateformes numériques a bouleversé l'ensemble de la filière. Les plateformes sont devenues de grands distributeurs de contenu avec des moyens considérables. En 2017, Netflix a conclu une entente avec le gouvernement

canadien pour investir 500 millions de dollars sur 5 ans et, en 2019, la compagnie américaine a créé un centre de production à Toronto. Cette stratégie d'expansion fait miroiter la visibilité, la découvrabilité et la valorisation du contenu canadien au niveau international : « Les télédiffuseurs canadiens obtiennent ainsi un financement supérieur pour le contenu qu'ils présentent à leurs auditoires d'ici, et les producteurs indépendants, les créateurs et les artistes du Canada rayonnent, grâce à la marque "Contenu original de Netflix", dans 190 pays » (Netflix, 2019, p. 10). Les ententes entre Netflix et les diffuseurs publics et privés canadiens pour le contenu certifié s'effectuent globalement sur le modèle suivant : « Le télédiffuseur canadien obtient les droits pour la première fenêtre de diffusion au Canada, et Netflix [...] obtient les droits internationaux à l'extérieur du Canada et, parfois, des droits pour la deuxième fenêtre au Canada » (Netflix, 2019, p. 18).

Les fenêtres de diffusion correspondent à une chaîne de valeur où différents modèles socio-économiques s'entrecroisent. Avec l'arrivée des plateformes numériques, le modèle traditionnel des droits d'exploitation a éclaté (Miller, 2014). Des reconfigurations hybrides et croisées ont vu le jour avec la diffusion linéaire (CBC TV en direct et CBC GEM en *streaming* simultané) selon le modèle du flot (Miège, 2017, 1986 ; Flichy, 1990) et la diffusion sur demande (CBC GEM, émissions de CBC sur EDR ou sur Netflix) selon les modèles de l'éditorial et de club (Perticoz, 2019). Il y a une double marchandisation directe (abonnement) et indirecte (publicité et crédits publics). Certes, pour la production certifiée, les nouvelles plateformes représentent une nouvelle opportunité de financement pour les producteurs indépendants canadiens mais, pour la production de service³², tout le monde n'a pas la chance d'avoir une entente individuelle avec les géants du web. Dans l'économie politique numérique, diffuseurs et distributeurs se livrent une guerre du *streaming* sur fond de contrôle de la distribution (Fonds des médias du Canada, 2021, p. 39-45).

Un sentiment mitigé au sujet des géants du web ressort de nos entrevues. « Netflix représente une opportunité et une menace pour le système canadien de radiodiffusion³³ » analyse Reynolds Mastin de l'ACPM. Opportunité comme source de revenus avec l'achat de productions existantes pour les catalogues en ligne mais aussi avec le financement de nouvelles productions. Pour certains, les géants du web jouent un rôle de leader. « Ils nous montrent comment créer un contenu de qualité qui parle aux gens³⁴ » reconnaît Jill Golick. Mais pour d'autres, il faut rester prudent dans une

économie politique mouvante qui profite beaucoup plus aux géants. « C'est une menace pour mes revenus. [...] Si nous pouvions simplement obtenir une compensation, disons un peu plus juste³⁵ » note John Welsman, le président de la Screen Composers Guild of Canada.

Les producteurs s'inquiètent du déséquilibre dans le partage des revenus avec les diffuseurs traditionnels et les nouveaux géants de la distribution. À cet égard, l'une des préoccupations concerne le modèle de valorisation de Netflix sur le marché international. Pour le géant américain, la pénétration internationale nécessite l'acquisition des droits de diffusion mondiaux. Cette situation pose un défi pour les producteurs canadiens. Reynolds Mastin craint une diminution des revenus car il reste à voir si les prix de Netflix peuvent compenser les droits que les producteurs peuvent en principe acquérir dans les marchés individuels pays par pays³⁶.

Par ailleurs, l'évolution des modèles d'affaires est marquée par les effets de la proximité avec les États-Unis. « Nous vivons dans l'ombre des États-Unis et nos radiodiffuseurs ont toujours essayé de faire une émission américaine plutôt que de faire une émission canadienne³⁷ » rappelle Jill Golick. Elle note que les radiodiffuseurs privés gardent un œil très intéressé sur le marché américain et qu'ils s'opposent à la régulation du contenu canadien. La production anglophone subit une double tension américanisation-internationalisation qui a des corollaires sur la production et la consommation du contenu culturel. Dans le privé, le contenu américain exerce une grosse pression sur le contenu canadien. Reynolds Mastin de l'ACPM confirme que « les diffuseurs privés considèrent toujours le contenu américain acquis comme le cœur de leur modèle d'affaires³⁸ » mais il ajoute que les émissions canadiennes participent quand même au succès de la production canadienne particulièrement pour les chaînes spécialisées. Le discours du diffuseur public se pose en opposition à cette réalité en mettant de l'avant une programmation « qui se distingue des émissions ou des formats principalement américains diffusés par les autres diffuseurs canadiens » (CBC/Radio-Canada, 2016).

Le mandat de service public et la régulation

Le rôle du service public est reconnu comme important par le milieu de la création et de la production. Pour Bill Skolnik, de la Guilde canadienne des réalisateurs (GCR) en Ontario, la CBC est l'institution culturelle la plus importante au Canada au niveau de la

production en raison de sa mission de faire découvrir les talents dans les deux groupes linguistiques à travers le pays. Robert Mills reconnaît que les radiodiffuseurs publics ont la responsabilité d'offrir une programmation qui reflète les gens et la culture du pays et des provinces pour qu'il n'y ait pas que du contenu étranger ou corporatif et avance l'idée que les radiodiffuseurs publics devraient être des hubs de contenu³⁹.

Le mandat du diffuseur public s'accompagne de moyens de dissémination et de diffusion importants qui lui permettent de jouer un grand rôle dans le domaine des arts. Référant aux compressions, le compositeur John Welsman estime que la capacité de la CBC à s'acquitter de son mandat a été grandement diminuée. Il croit que le radiodiffuseur public produit de moins en moins d'émissions qui contribuent à la culture du pays : « J'ai grandi en pensant que la CBC était le tissu qui maintenait le pays uni, que nous étions tellement dispersés et qu'elle unissait en quelque sorte le pays. Il doit être très difficile pour elle de faire son travail de cette façon aujourd'hui⁴⁰ ». Ce commentaire réfère à l'une des périodes de compressions les plus importantes de l'histoire de CBC/Radio-Canada entre 2012 et 2014 (Tremblay, Bizimana et Kane, 2019, p. 39-45). Un réinvestissement de 675 millions sur cinq ans (2016-2021) par le gouvernement libéral a tout de même permis au diffuseur public d'avoir une bouffée d'oxygène.

La vision du rôle du diffuseur public est également liée au soutien à la créativité. Pour la productrice Sheryl Hassen, la créativité est une voie à double sens : il y a la dimension créative personnelle du producteur mais il y a aussi la dimension « énergie créative » qui émerge de la relation avec un diffuseur. Il faut, dit-elle, un excellent leadership qui permet un environnement innovant avec des embauches conséquentes⁴¹. Susan Kelly de la CBC précise que les décisions créatives prennent en considération les producteurs et les créateurs en leur donnant le contrôle de la création et le feedback nécessaire ainsi qu'en leur livrant les émissions à temps⁴². Son collègue Paul McGrath ajoute que le diffuseur public soutient la créativité en travaillant avec un très large éventail de créateurs et de producteurs de contenu : « C'est un facteur distinctif dans ce que nous publions⁴³ ». Pour Jill Golick, les dirigeants de la CBC dans le passé cherchaient à imiter la programmation américaine mais elle reconnaît sentir un intérêt pour les nouvelles et uniques façons dont les Canadiens racontent des histoires⁴⁴. La relation entre la CBC et les producteurs indépendants est perçue à travers le caractère distinctif de la mission de service public. Sa programmation est liée

à l'« exigence de spécificité » du service public (Banerjee et Seneviratne, 2005, p. 16) et aux objectifs de diversité des voix et des choix.

À propos de la régulation, le sentiment qui se dégage est que le système de radiodiffusion actuel ne répond pas adéquatement aux reconfigurations en cours. « Nous devons vraiment changer de perspective car notre système est très problématique en ce moment. Il ne crée pas des émissions que les Canadiens adorent et cela étouffe la possibilité d'expérimentation et de nouvelles formes pour atteindre des auditoires⁴⁵ » soutient Jill Golick. Plusieurs autres acteurs pensent que le modèle d'affaires doit changer ainsi que le cadre de réglementation.

Pendant longtemps, l'industrie a ignoré les questions de réglementation surtout en ce qui a trait aux contenus en ligne. Un double défi guette le régulateur. D'une part, nos entrevues signalent que les joueurs privés s'accommodent mal de la réglementation sur le contenu canadien mais qu'ils doivent composer avec elle tout en essayant d'en minimiser autant que possible la portée. L'existence de peu de règles signifie pour eux la possibilité de faire plus d'argent. D'autre part, la jeune génération qui baigne avec aisance dans l'espace numérique a l'impression qu'il n'y a pas de règles ou qu'elles ne sont pas nécessaires. « Nous avons une fausse idée que nous avons grandi dans un monde sans frontières⁴⁶ » fait remarquer Dan Speerin, un créateur qui a collaboré avec la CBC. Conscient qu'il existe une culture d'affaires et de création très américanisée, particulièrement en Ontario, Speerin n'en pense pas moins que la culture a besoin de protection même si plusieurs jeunes créateurs ont une vision utopique d'Internet. Dans un pays avec une population de petite taille, nous avons besoin de contenu canadien et des règles en place pour toujours défend-il⁴⁷.

Plusieurs participants ont souligné la nécessité de moderniser et d'adapter la trousse de politiques publiques pour s'assurer que les Canadiens reçoivent le meilleur contenu produit au pays à travers les nouvelles plateformes numériques, qu'il s'agisse de services nationaux ou de services étrangers. La régulation des plateformes de visionnement par contournement est une grande préoccupation. Netflix est un concurrent des acteurs publics et privés réglementés au Canada mais le géant américain n'est pas soumis à des obligations réglementaires. « Nous ne pensons pas que ce soit une asymétrie réglementaire durable, ni même justifiable à l'avenir⁴⁸ » explique Reynolds Mastin de l'ACPM. Le projet de loi C-11 cherche à corriger cette

situation en soumettant les entreprises de diffusion en ligne à des obligations visant à soutenir le contenu canadien. Jusqu'à là, les géants du web étaient considérés comme une menace car ils n'ont aucune préoccupation pour le contenu canadien mais aussi parce qu'ils ne contribuent pas au système. « Ils sont importants pour nous en termes d'emplois qu'ils fournissent. Ils font un travail de haute qualité. Mais finalement, oui, ils seront un problème si nous ne nous assurons pas qu'ils comprennent pourquoi nous devons préserver nos propres histoires et notre propre culture⁴⁹ » dit Bill Skolnik de la Guilde canadienne des réalisateurs en Ontario. À la suite du rapport Yale (2020), le projet de loi qui modifie la loi sur la radiodiffusion propose entre autres d'inclure les entreprises en ligne comme catégorie à part entière du système de radiodiffusion, en les obligeant à contribuer au contenu canadien et en accordant une certaine flexibilité au régulateur (Chambre des communes du Canada, 2022). Réclamée par plusieurs acteurs du système de radiodiffusion, cette évolution semble inéluctable comme dans plusieurs autres pays.

Conclusion

Au terme de cet article, revenons brièvement sur les principaux constats qui caractérisent les relations entre le diffuseur public CBC et les producteurs indépendants dans un paysage audiovisuel canadien en transformation. Le constat général est celui de l'adaptation des acteurs aux changements en cours. Pour les grands médias de service public, l'adaptation s'est traduite par des politiques stratégiques sur le numérique et des offres de contenu y relatives (Tremblay, Bizimana et Kane, 2019, p. 182). Avec l'extension du mode classique de diffusion linéaire aux modes non-linéaires à travers la télévision par contournement et la vidéo sur demande, de nouvelles pratiques de visionnement en ligne ont vu le jour. « Vous pouvez regarder tous les épisodes que vous voulez, quand vous le souhaitez. C'est aux téléspectateurs de décider⁵⁰ » note le producteur Robert Mills. Dans cet environnement qui se transforme à travers la fragmentation des auditoires et la concurrence de nouvelles entités qui produisent le contenu, « les producteurs doivent aujourd'hui investir plus que jamais dans le développement » (CMPA, 2016, p. 11). Les manières de faire des producteurs ont été impactées dans un univers mondialisé plus ouvert mais où les modes de valorisation restent à définir et à stabiliser.

La relation formelle entre les diffuseurs et les producteurs passe par des ententes commerciales et nous avons constaté une insatisfaction des représentants

des producteurs indépendants quant au déséquilibre qui caractérise ces ententes. Pour l'ACPM, la domination des grands groupes dans un marché très concentré (Winseck, 2002 ; 2020) et les stratégies de négociation du diffuseur public créent un rapport de force inégal. Les producteurs indépendants comptent sur le régulateur pour remédier à la situation. À cela s'ajoute l'incertitude sur les modes de valorisation du contenu indépendant.

Malgré les points de désaccord sur la négociation contractuelle dans la filière audiovisuelle, les producteurs indépendants ont souligné le rôle crucial de la CBC à titre de diffuseur public. Ils reconnaissent la contribution du service public dans le soutien au contenu canadien et à la créativité et la valeur de sa programmation distinctive en rapport avec les objectifs du système de la radiodiffusion. La solidité du mandat du diffuseur public est liée à la solidité des moyens mis à sa disposition. La crise du financement du service public est une question récurrente dans la littérature (Taras et Waddell, 2020 ; Moeglin et Tremblay, 2005 ; Raboy et Taras, 2003 ; Rowland, 2003), même si le service public commande des modes de financement propres et bien pensés (Atkinson, 1997).

Les responsables du diffuseur public anglophone et les producteurs indépendants que nous avons rencontrés réclament une modernisation du cadre national de régulation car ils jugent que les conditions actuelles qui déterminent le fonctionnement et la surveillance de la filière audiovisuelle ne sont plus suffisantes, ni efficaces par rapport aux évolutions technologiques et aux nouvelles pratiques de l'industrie et des consommateurs. L'adoption du projet de loi C-11 devrait apporter certaines réponses aux doléances de plusieurs acteurs du système de radiodiffusion. À ce propos, le point focal est bien sûr la nouvelle économie dominée par les grands joueurs comme Netflix sur le marché en forte croissance de la vidéo sur demande. Certes, les diffuseurs publics et privés canadiens fournissent de grands efforts pour mener la bataille de la distribution du contenu numérique qu'ils souhaitent découvrable et désirable mais les producteurs indépendants se sentent tributaires des forces qui les dépassent et ne souhaitent, somme toute, eux aussi, que tirer leur épingle du jeu.

Notes

¹ Le projet a été financé par le programme Savoir du Conseil de recherche en sciences humaines (CRSH) : Gaëtan Tremblay (chercheur principal), Aimé-Jules Bizimana et Oumar Kane, *Le service public médiatique à l'ère de l'internet*, 2014-2020.

² L'ACPM (Association canadienne des producteurs médiatiques ou CMPA [*Canadian Media Producers Association*]) et l'APFTQ (Association des producteurs de films et de télévision du Québec).

³ Entrevue pour le projet, 9 février 2016.

⁴ Ibid.

⁵ Ibid.

⁶ Entrevue pour le projet, 25 novembre 2015.

⁷ Entrevue pour le projet, 9 février 2016.

⁸ Voir les règles du Crédit d'impôt pour production cinématographique ou magnétoscopique canadienne (CIPC) auprès du Bureau de certification des produits audiovisuels canadiens (BCPAC).

⁹ Entrevue pour le projet, 27 novembre 2015.

¹⁰ Entrevue pour le projet, 16 novembre 2015.

¹¹ Ibid.

¹² Entrevue pour le projet, 27 novembre 2015.

¹³ Ibid.

¹⁴ Ibid.

¹⁵ Entrevue pour le projet, 27 novembre 2015.

¹⁶ Ibid.

¹⁷ Entrevue pour le projet, 27 novembre 2015.

¹⁸ Ibid.

¹⁹ Entrevue pour le projet, 29 janvier 2016.

²⁰ Entrevue pour le projet, 27 novembre 2015.

²¹ Entreprise de distribution de la radiodiffusion (EDR)

²² Ibid.

²³ Entrevue pour le projet, 9 février 2016.

²⁴ En 2016, le CRTC a organisé avec l'ONF un Sommet de la découvrabilité où les grands acteurs canadiens ont discuté des défis liés à cette question. Pour un accès aux débats, voir www.decouvrabilite.ca

²⁵ Entrevue pour le projet, 27 novembre 2015.

²⁶ Ibid.

²⁷ Entrevue pour le projet, 25 novembre 2015.

²⁸ Voir Chambre des communes du Canada (2022).

²⁹ Entrevue pour le projet, 9 février 2016.

³⁰ Entrevue pour le projet, 26 novembre 2015.

³¹ Entrevue pour le projet, 18 novembre 2015.

³² La production de service désigne une production étrangère produite au Canada.

³³ Entrevue pour le projet, 9 février 2016.

³⁴ Entrevue pour le projet, 25 novembre 2015.

³⁵ Entrevue pour le projet, 9 février 2016.

³⁶ Entrevue pour le projet, 9 février 2016.

³⁷ Entrevue pour le projet, 25 novembre 2015.

³⁸ Entrevue pour le projet, 9 février 2016.

³⁹ Entrevue pour le projet, 26 novembre 2015.

⁴⁰ Il précise qu'il s'exprime ici à titre personnel.

-
- ⁴¹ Entrevue pour le projet, 17 décembre 2015.
⁴² Entrevue pour le projet, 27 novembre 2015.
⁴³ Entrevue pour le projet, 29 janvier 2016.
⁴⁴ Entrevue pour le projet, 25 novembre 2015.
⁴⁵ Entrevue pour le projet, 25 novembre 2015.
⁴⁶ Entrevue pour le projet, 26 novembre 2015.
⁴⁷ Ibid.
⁴⁸ Entrevue pour le projet, 9 février 2016.
⁴⁹ Entrevue pour le projet, 25 novembre 2015.
⁵⁰ Entrevue pour le projet, 26 novembre 2015.

Références

- ACPM. (2019). *Profil 2019. Rapport économique sur l'industrie de la production de contenu sur écran au Canada*.
- ACPM. (2020). *Profil 2020. Rapport économique sur l'industrie de la production de contenu sur écran au Canada*.
- Arthofer, F. et al. (2016). *The Future of Television: The Impact of OTT on Video Production around the World*, The Boston Consulting Group, 20 septembre. Repéré à <https://www.bcg.com/en-kr/publications/2016/media-entertainment-technology-digital-future-television-impact-ott-video-production.aspx>
- Atkinson, D. (1997). Idéal type de la télévision publique Dans *La Radiotélévision de service public : les défis du XXI^e siècle* (pp. 47-72). Paris : UNESCO.
- Attallah, P. (2000). Public Broadcasting in Canada: Legitimation Crisis and the Loss of Audience. *Gazette* (Leiden, Netherlands), 62(3-4), 177-203.
- Banerjee, I. et Seneviratne, K. (2005). *La Radiotélévision de service public : Une sélection de bonnes pratiques*. Paris : UNESCO.
- Bouquillion, P. (2009). Incidences des mutations des industries de la culture et de la communication sur les contenus informationnels, *Les cahiers du journalisme*, 20, automne, 44-63.
- Bouquillion, P., Miège, B. et Mœglin, P. (2013). *L'industrialisation des biens symboliques : les industries créatives en regard des industries culturelles*. Grenoble : PUG.

-
- Bardoel, J. et d'Haenens, L. (2008). Reinventing public service broadcasting in Europe: prospects, promises and problems. *Media, Culture & Society*, 30(3), 337-355.
- CBC/Radio-Canada (2012). *Renouvellement des licences – Allocution d'ouverture du panel institutionnel*, 19 novembre.
- CBC/Radio-Canada (2013), *Remettre en cause le statu quo*, Rapport annuel 2012-2013.
- CBC/Radio-Canada (2016). *Propulser la culture canadienne : renforcer la place du Canada dans l'univers numérique*, Mémoire de CBC/Radio-Canada dans le cadre des consultations publiques sur l'avenir du contenu canadien dans un monde numérique.
- Chambre des communes du Canada (2022), *Projet de loi C-11*.
- Chevalier, J. (2007). Les nouvelles frontières du service public. *Regards croisés sur l'économie*, 2(2), 14-24.
- CMPA (2016). *Canadian Content in a Digital World. CMPA submission to the Department of Canadian Heritage*, novembre.
- CMPA (2020). *Broadcasting Notice of Consultation CRTC 2019-379. Renewal of the licences relating to the Canadian Broadcasting Corporation's English-language audio-visual services (Application no. 2019-0282-5). Comments of the Canadian Media Producers Association*.
- CRTC (1999). *Avis public CRTC 1999-197*, 17 décembre.
- CRTC (2009). *Politique réglementaire de radiodiffusion CRTC 2009-329*, 4 juin.
- CRTC (2015). *Aller de l'avant. Politique réglementaire de radiodiffusion CRTC 2015-86*, 12 mars.
- CRTC (2020). *Mettre à profit la distribution de la télévision pour les Canadiens à l'ère numérique*, octobre.
- Ferguson, M. (1991). Politics, Culture and Technology : The Holy Trinity of Canadian Broadcasting Dans Blumler, Jay G. et Nossiter, T. J.. *Broadcasting Finance in Transition: A Comparative Handbook* (pp. 158-187). Oxford : Oxford University Press,.

-
- Flichy, P. (1980). *Les industries de l'imaginaire. Pour une analyse économique des médias*, Grenoble : PUG.
- Fonds des médias du Canada (2016). *Découvrabilité. Vers un cadre de référence commun. Volet 1*.
- Fonds des médias du Canada (2021). *Repandre, autrement. Rapport annuel sur les tendances de l'industrie audiovisuelle*.
- George, É. (2019). *Numérisation de la société et enjeux sociopolitiques 1. Numérique, communication et culture*. Londres : ISTE Éditions (ser. Systèmes d'information, web et société).
- Huet, A. et al. (1978), *Capitalisme et industries culturelles*. Grenoble : Presses universitaires de Grenoble.
- Jackson, J. D. et Vipond, M. (2003). The Public/Private Tension in Broadcasting. The Canadian Experience with Convergence Dans Lowe F. G. et Hujanen, T., *Broadcasting & Convergence: New Articulations of the Public Service Remit* (pp. 71-82). Göteborg : NORDICOM.
- Lacroix, J. (1986). Pour une théorie des industries culturelles. *Cahiers de recherche sociologique*, 4(2), 5-18.
- Matthews, J. (2015). Passé, présent et potentiel des plateformes collaboratives Réflexions sur la production culturelle et les dispositifs d'intermédiation numérique. *Les Enjeux de l'information et de la communication*, 16(1), 57-71.
- McKelvey, F. et Hunt, R. (2019). *Responsabilité algorithmique et découverte de contenus numériques*, Document de réflexion, Ottawa : Patrimoine Canadien.
- Miège, B. (1986). Les logiques à l'oeuvre dans les nouvelles industries culturelles. *Cahiers de recherche sociologique*, 4(2), 93–110.
- Miège, B. (2004). L'économie politique de la communication. *Hermès*, 38(1), p. 46-54.
- Miège, B. (2017). *Les industries culturelles et créatives face à l'ordre de l'information et de la communication*. Grenoble : PUG.

-
- Miller, P. (2014). *The State of the Canadian Program Rights Market*, Canada Media Fund/Canadian Media Production Association/Friends of Canadian Broadcasting, 27 juin.
- Ministère du Patrimoine canadien. (2017). *Le cadre stratégique du Canada créatif*. Ottawa : Ministère du Patrimoine canadien.
- Moeglin, P. (2007). Des modèles socio-économiques en mutation Dans Bouquillion, P. et Combès, Y. (dir.). *Les industries de la culture et de la communication en mutation* (pp. 151-162). Paris : L'Harmattan.
- Moeglin, P. et Tremblay, G. (2005). *L'avenir de la télévision généraliste*. Paris : L'Harmattan.
- Netflix (2019). *Mémoire soumis au groupe d'experts chargé de l'examen de la législation en matière de radiodiffusion et de télécommunications*, 11 janvier.
- Perticoz, L. (2019). Filière de l'audiovisuel et plateformes SVOD : une analyse croisée des stratégies de Disney et Netflix, *tic&société*, 13(1-2), 323-353.
- Raboy, M. (1990). *Missed Opportunities: The Story of Canada's Broadcasting Policy*. Montréal: McGill-Queen's University Press.
- Raboy, M. et Taras, D. (2003). On Life Support: The CBC and the Future of Public Broadcasting in Canada Dans Taras, D. et al. *How Canadians Communicate* (pp. 83-103). Calgary: University of Calgary Press.
- Regourd, S. (2008). *Vers la fin de la télévision publique? Traité de savoir-vivre du service public audiovisuel*. Toulouse : Éditions de l'attribut (ser. La culture en questions).
- Rowland, W. (2013). *Saving the CBC. Balancing Profit and Public Service*. Westmount: Linda Leith Publishing.
- Sauvageau, F. (1992), Le Canada et le village global Dans Caron A. H. et Juneau, P. (dir.). *Le défi des télévisions nationales à l'ère de la mondialisation* (pp. 123-132). Les presses de l'Université de Montréal, (ser. Sciences de la communication).
- Sauvageau, F. (dir.) (1999). *Variations sur l'influence culturelle américaine*. Sainte-Foy : Les presses de l'université Laval.

-
- Taras, D. et Waddell, C. (2020). *The End of the CBC?* Toronto : University of Toronto Press.
- Tremblay, Gaëtan. (1986), *Le service public : principe fondamental de la radiodiffusion canadienne*, Rapport présenté à la Commission Caplan-Sauvageau.
- Tremblay, G. (1997). *Le câble à l'heure de la convergence. Rôle et modalité de l'intervention publique au Canada*. Montréal : GRICIS.
- Tremblay, G., Bizimana, A.-J. et Kane, O. (2019). *Le service public médiatique à l'ère numérique : regards croisés des expériences de CBC/Radio-Canada, la BBC et France Télévisions*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Winseck, D. (2002). Netscapes of Power: Convergence, Consolidation and Power in the Canadian Mediascape. *Media, Culture & Society*, 24(6), 795-819.
- Winseck, D. 2020, *Media and Internet Concentration in Canada, 1984–2019*. Ottawa: The Canadian Media Concentration Research Project.
- Yale, J. (2020). *L'avenir des communications au Canada: le temps d'agir*. Ottawa : Innovation, Sciences et Développement économique Canada.