



Le 11 décembre 2013

L'honorable Dennis Dawson, président  
Comité permanent des transports et des communications  
Sénat du Canada  
Ottawa (Ontario)  
K1A 0A4

Monsieur le Sénateur,

CBC/Radio-Canada est heureuse de constater l'intérêt du Comité pour la radiodiffusion publique dans le cadre de son étude « *les défis que doit relever la Société Radio-Canada en matière d'évolution du milieu de la radiodiffusion et des communications* ». Nous avons le plaisir de proposer aux membres du Comité de les appuyer dans leur travail. Le premier directeur des Relations gouvernementales de la Société, Shaun Poulter, est en contact avec le greffier du Comité afin de coordonner vos besoins.

J'ai pensé qu'il serait utile de vous faire parvenir une copie de l'analyse de l'environnement préparée par CBC/Radio-Canada et présentée à notre Conseil d'administration le mois dernier. Vous y trouverez un bon aperçu du contexte actuel de la radiodiffusion, du rôle que CBC/Radio-Canada y joue et de certains défis importants que l'industrie doit relever.

En attendant d'avoir l'occasion de rencontrer le Comité, veuillez agréer, Monsieur le Sénateur, mes salutations distinguées.

A handwritten signature in black ink, appearing to read "H. Lacroix", with a long horizontal stroke extending to the right.

Hubert T. Lacroix  
Président-directeur général

c. c. : Daniel Charbonneau, Greffier  
Comité permanent des transports et des communications

p.j.

# 2013 ENVIRONNEMENT MÉDIATIQUE

Présenté au Conseil d'administration  
le 26 novembre 2013  
Montréal (Québec)



# 1. Introduction

- **CBC/Radio-Canada met à jour son plan stratégique à long terme.**
- **Cette présentation donne aux membres du Conseil d'administration :**
  - **un aperçu général du fonctionnement du secteur canadien de la radiodiffusion;**
  - **une description du rôle de CBC/Radio-Canada à l'intérieur de ce système;**
  - **une description des principaux défis auxquels la Société et l'ensemble du secteur sont confrontés.**

# Ordre du jour

<b>1. Introduction</b>	<b>2</b>
<b>2. Cadre de la politique publique</b>	<b>3</b>
<b>3. Portrait éclair de CBC/Radio-Canada</b>	<b>19</b>
<b>4. Entourée de géants</b>	<b>28</b>
<b>5. Variations des revenus de l'industrie</b>	<b>37</b>
<b>6. Comportement de l'auditoire</b>	<b>51</b>
<b>7. Questions clés</b>	<b>89</b>
<b>Annexe – la mesure de l'auditoire</b>	<b>91</b>

# Quel est le but des politiques publiques en matière de radiodiffusion?

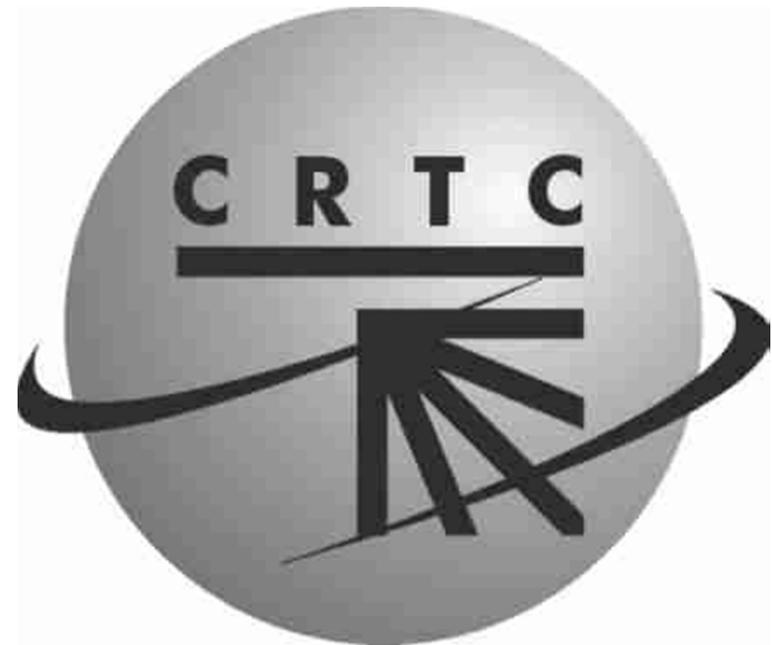
**Les interventions gouvernementales** sous-tendent pratiquement toutes les politiques de radiodiffusion et elles sont habituellement fondées sur l'une ou l'autre de trois hypothèses :

1. Les aspects financiers de la **distribution** sont complexes dans un pays de la taille du Canada (p. ex., portée de la diffusion par ondes hertziennes, large bande universelle).
2. Le financement de la création **de contenu original** au Canada est difficile dans un contexte où il est moins coûteux d'acquérir du contenu venant de marchés plus importants (p. ex., États-Unis et Canada, national et local).
3. La radiodiffusion est un moyen efficace d'informer et d'éclairer la société et le contenu **de qualité supérieure** serait sous-représenté (p. ex., affaires publiques, drames et comédies, émissions pour enfants, arts de la scène).

# L'importance accordée à la radiodiffusion est évidente dans la *Loi sur la radiodiffusion*

- La *Loi sur la radiodiffusion* a été promulguée en 1991 et demeure en vigueur aujourd'hui
- La *Loi* stipule explicitement que le système canadien de radiodiffusion « offre, **par sa programmation essentiellement en français et en anglais**, un service public essentiel pour le maintien et la valorisation de l'identité nationale et de la souveraineté culturelle » (alinéa 3.(1)b))
- Compte tenu de ce rôle important, le secteur canadien de la radiodiffusion devrait « servir à sauvegarder, enrichir et renforcer **la structure culturelle, politique, sociale et économique du Canada** » (sous-alinéa 3.(1)d)(i))
- Toutes les activités de radiodiffusion sont assujetties à la *Loi*

# La *Loi* prévoit la création de deux principaux organes dans le secteur de la radiodiffusion



# Outil no 1 : Un radiodiffuseur public

- Des pays de partout dans le monde ont créé des radiodiffuseurs publics afin de promouvoir leur politique publique en la matière.



# En vertu de la *Loi*, CBC/Radio-Canada a un mandat très large

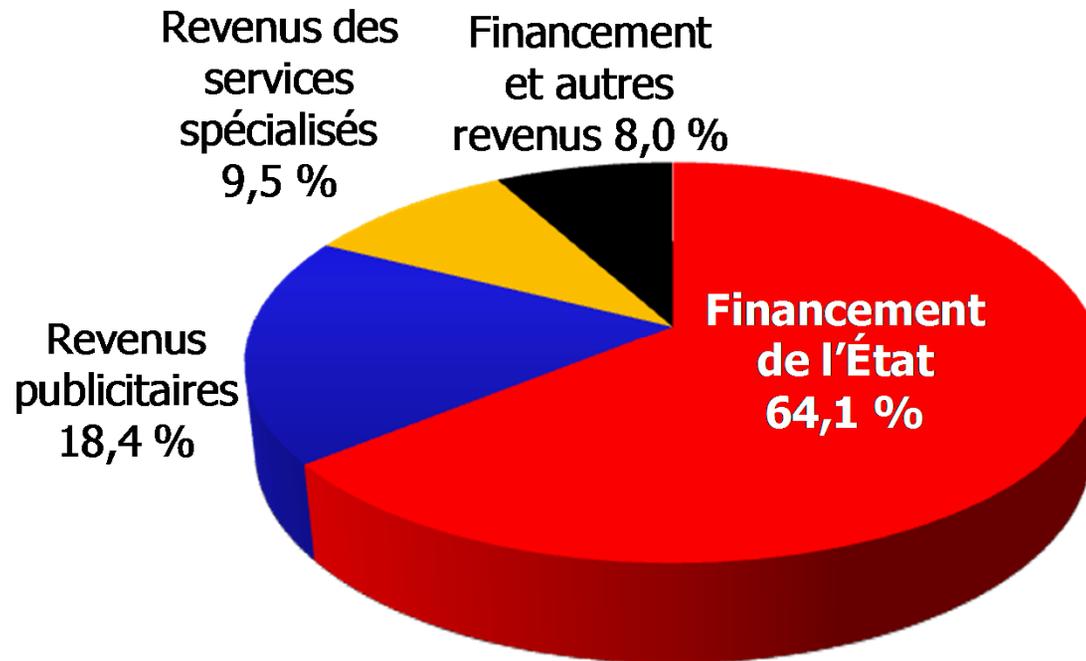
3. (1) l) la **Société Radio-Canada**, à titre de radiodiffuseur public national, devrait offrir des **services de radio et de télévision** qui comportent une très large programmation qui **renseigne, éclaire et divertit**;
- m) la **programmation** de la Société devrait à la fois :
- (i) être principalement et typiquement **canadienne**,
  - (ii) refléter la globalité canadienne et rendre compte de la diversité régionale du pays, tant au plan national qu'au niveau régional, tout en répondant aux **besoins particuliers des régions**,
  - (iii) contribuer activement à **l'expression culturelle** et à l'échange des diverses formes qu'elle peut prendre,

# En vertu de la *Loi*, CBC/Radio-Canada a un mandat très large

- (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 **qualité équivalente** en français et en anglais,
- (vi) contribuer au partage **d'une conscience et d'une identité nationales**,
- (vii) **être offerte** partout au Canada **de la manière la plus adéquate et efficace**, au fur et à mesure de la disponibilité des moyens,
- (viii) refléter le caractère **multiculturel et multiracial** du Canada;

# CBC/Radio-Canada compte sur le financement public

## Revenus de CBC/Radio-Canada et provenance des fonds (1 800,9 M\$)



Source : Rapport annuel de CBC/Radio-Canada 2012-2013

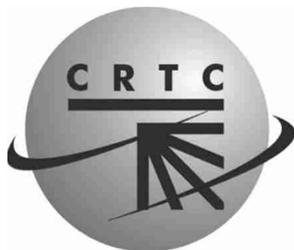
# ... tout comme les radiodiffuseurs privés

<i>Catégorie</i>	<i>Type de soutien public</i>	<i>Valeur pour les radiodiffuseurs privés</i>
<b>Barrières à l'accès au marché</b>	<b>Restrictions à la propriété étrangère</b>	<b>INESTIMABLE</b>
	<b>Politiques de licence du CRTC</b>	
<b>Protection des revenus</b>	<b>Règles sur la publicité</b> <i>Par. 19.1 de la Loi de l'impôt sur le revenu</i>	91 - 130 millions de \$ <sup>(1)</sup>
	<b>Substitution simultanée</b>	182 - 204 millions de \$ <sup>(1)</sup>
<b>Allègement des dépenses</b>	<b>Crédits d'impôt à la production</b>	520 millions de \$ <sup>(1)</sup>
	<b>Fonds des médias du Canada (FMC)</b>	180 millions de \$ <sup>(2)</sup>
	<b>Fonds pour l'amélioration de la programmation locale (FAPL)</b>	65 millions de \$ <sup>(3)</sup>
<b>TOTAL</b>		<b>1,0 - 1,1 milliards de \$</b>

Source : 1) Évaluations du Groupe Nordicité; 2) Enveloppes à la performance du FMC et 3) CRTC 2011-12 (à noter : FAPL sera éliminé le 31 août 2014)

## Outil n° 2 : Réglementation

- Outre les investissements directs, la réglementation est un autre moyen de mettre en œuvre les politiques publiques
- D'autres pays disposent également d'organismes de réglementation qui gèrent la contribution du secteur privé et s'assurent du respect de l'intérêt public
- La réglementation peut prendre la forme d'une **entente réglementaire** en vertu de laquelle le secteur privé se voit offrir une valeur (par exemple, un spectre radio) et s'engager en contrepartie à respecter certaines obligations
- À défaut d'entente réglementaire, il faut adopter une réglementation pour forcer l'adoption de comportements jugés **d'intérêt public** (en matière notamment de concurrence, de prix, de normes élevées)



**Ofcom**  
OFFICE OF COMMUNICATIONS

(UK)

**CSA**  
CONSEIL SUPÉRIEUR DE L'AUDIOVISUEL  
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

**acma**

(Australie)

# Rôle et pouvoirs du CRTC

- Le CRTC est un organisme public indépendant qui **supervise tous les aspects** de la radiodiffusion au Canada, **y compris CBC/Radio-Canada**
- **La promotion de l'accès au contenu canadien** est l'un des principes sous-jacents clés des objectifs du CRTC
- Les **pouvoirs et compétences du CRTC sont énoncés dans la *Loi sur la radiodiffusion***, et le CRTC est guidé par les objectifs qui y sont énoncés
- Le CRTC est tenu **de réglementer** le système de radiodiffusion **d'une manière souple** qui, entre autres choses, tient compte de la **dualité linguistique du pays et des préoccupations régionales**, et qui autorise une **adaptation aux développements technologiques**

# Un univers réglementaire en évolution

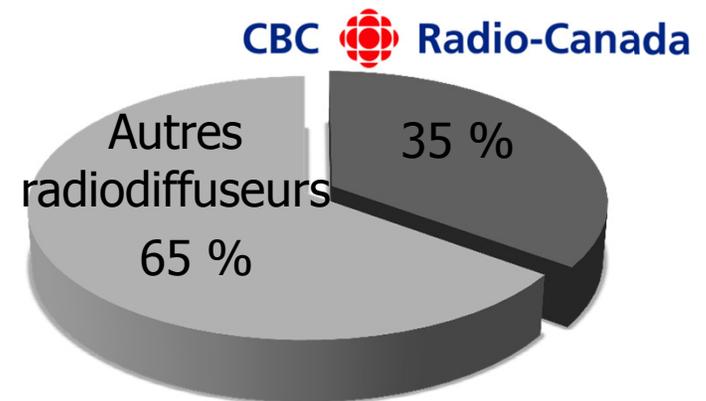
- L'univers de la réglementation a **considérablement évolué** au cours des dernières décennies
- **L'univers actuel peut être caractérisé comme suit :**
  - 1) Les interventions réglementaires sont **de plus en plus sélectives.**
  - 2) Dans l'avenir, le CRTC devra intervenir plus souvent dans le **règlement de litiges** entre radiodiffuseurs et distributeurs de signaux de télévision.
  - 3) De nouvelles plateformes émergent, ce qui **fragmente davantage les auditoires.**
  - 4) Le CRTC a **exempté de la réglementation** les entreprises qui offrent des services de radiodiffusion sur **Internet.**
  - 5) La **télévision généraliste** est au centre de la politique de radiodiffusion, mais elle est en difficulté financière.

# Le Fonds des médias du Canada (FMC) est aussi un outil important de politique publique

- Le FMC existe sous différentes formes depuis 1998.
- CBC/Radio-Canada bénéficie indirectement d'environ 90 M\$ par année des fonds alloués par le FMC.
  - Notre part est intimement liée à nos cotes d'écoute.
- Notre programmation aux heures de grande écoute est tributaire de l'aide du FMC.



## Allocations d'enveloppes de rendement 2013-2014



# Il est temps de repenser la politique de radiodiffusion



*« Il y a lieu de se demander si les hypothèses sur lesquelles repose la politique de réglementation existante sont encore valables. »*

Jean-Pierre Blais, président, CRTC,  
12 juin 2013



*« Nous devrions adopter un modèle donnant aux téléspectateurs la liberté de choisir les chaînes de télévision qu'ils souhaitent regarder et pour lesquelles ils sont prêts à payer. »*

James Moore, ministre de l'Industrie,  
13 octobre 2013

# Portrait global : les politiques publiques sont intimement liées à l'industrie canadienne de la radiodiffusion



# Principaux faits à retenir

- **Un système de radiodiffusion en santé est jugé essentiel** au bien-être de notre culture, de notre société, de notre économie et de notre démocratie.
- Comme dans d'autres pays, l'État canadien utilise deux outils clés pour atteindre ses objectifs : un radiodiffuseur public (**CBC/Radio-Canada**) et la réglementation du secteur privé (**CRTC**).
- Aussi bien CBC/Radio-Canada que le secteur privé doivent contribuer à **l'atteinte des objectifs énoncés dans la Loi**.
- **L'avènement de l'ère numérique remet en question la pertinence des outils réglementaires actuels.**

# Ordre du jour

<b>1. Introduction</b>	<b>2</b>
<b>2. Cadre de la politique publique</b>	<b>3</b>
<b>3. Portrait éclair de CBC/Radio-Canada</b>	<b>19</b>
<b>4. Entourée de géants</b>	<b>28</b>
<b>5. Variations des revenus de l'industrie</b>	<b>37</b>
<b>6. Comportement de l'auditoire</b>	<b>51</b>
<b>7. Questions clés</b>	<b>89</b>
<b>Annexe – la mesure de l'auditoire</b>	<b>91</b>

# CBC/Radio-Canada se présente aux Canadiens sous de nombreux visages

## Télé



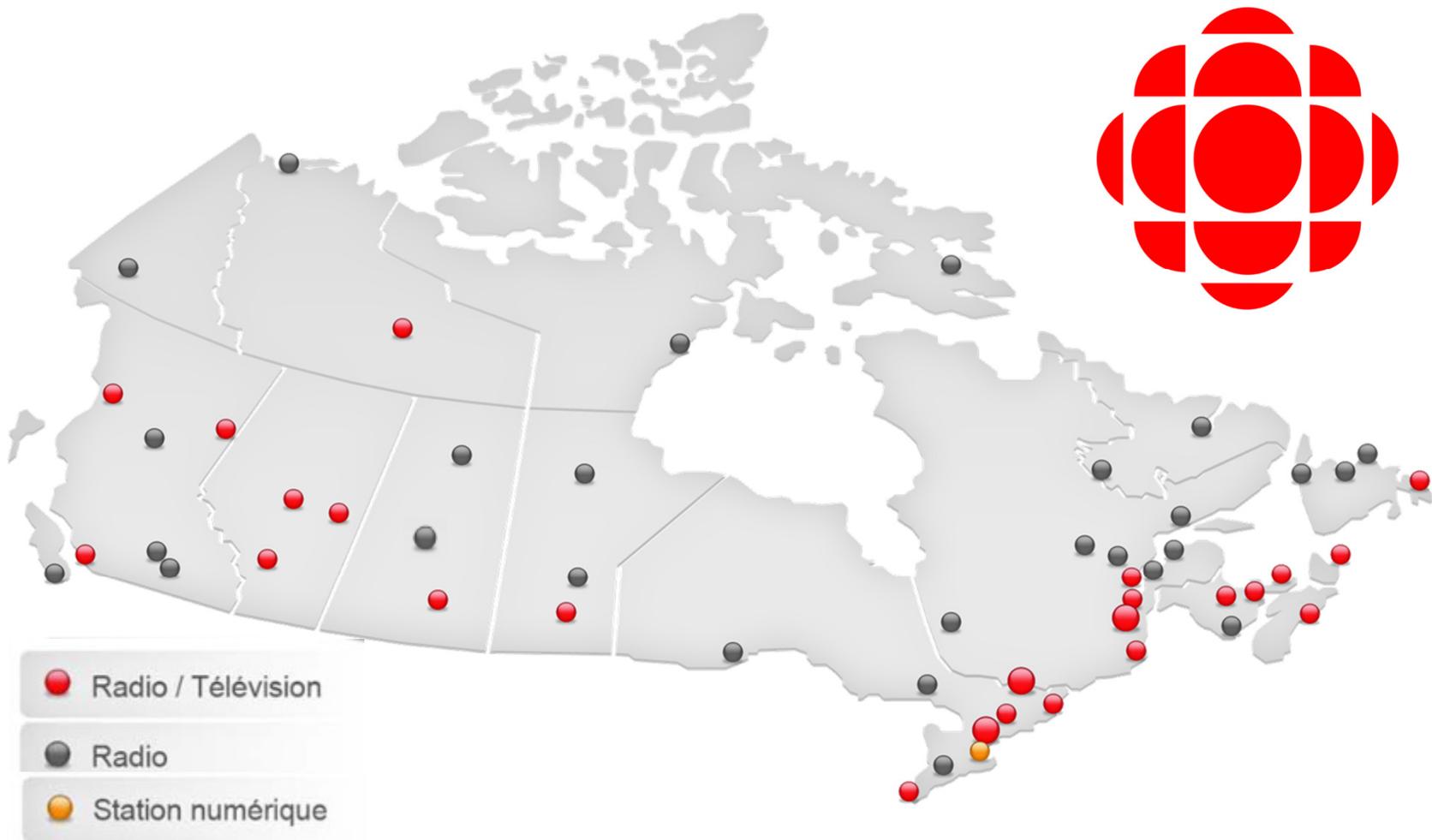
## Radio



## Numérique et autres services



# Nous servons les Canadiens d'un océan à l'autre



# CBC/Radio-Canada contribue de manière positive à l'industrie et à l'économie canadiennes.

**Deloitte.** CBC/Radio-Canada a **sur l'économie un impact positif** qui dépasse nettement son pouvoir de dépenser.

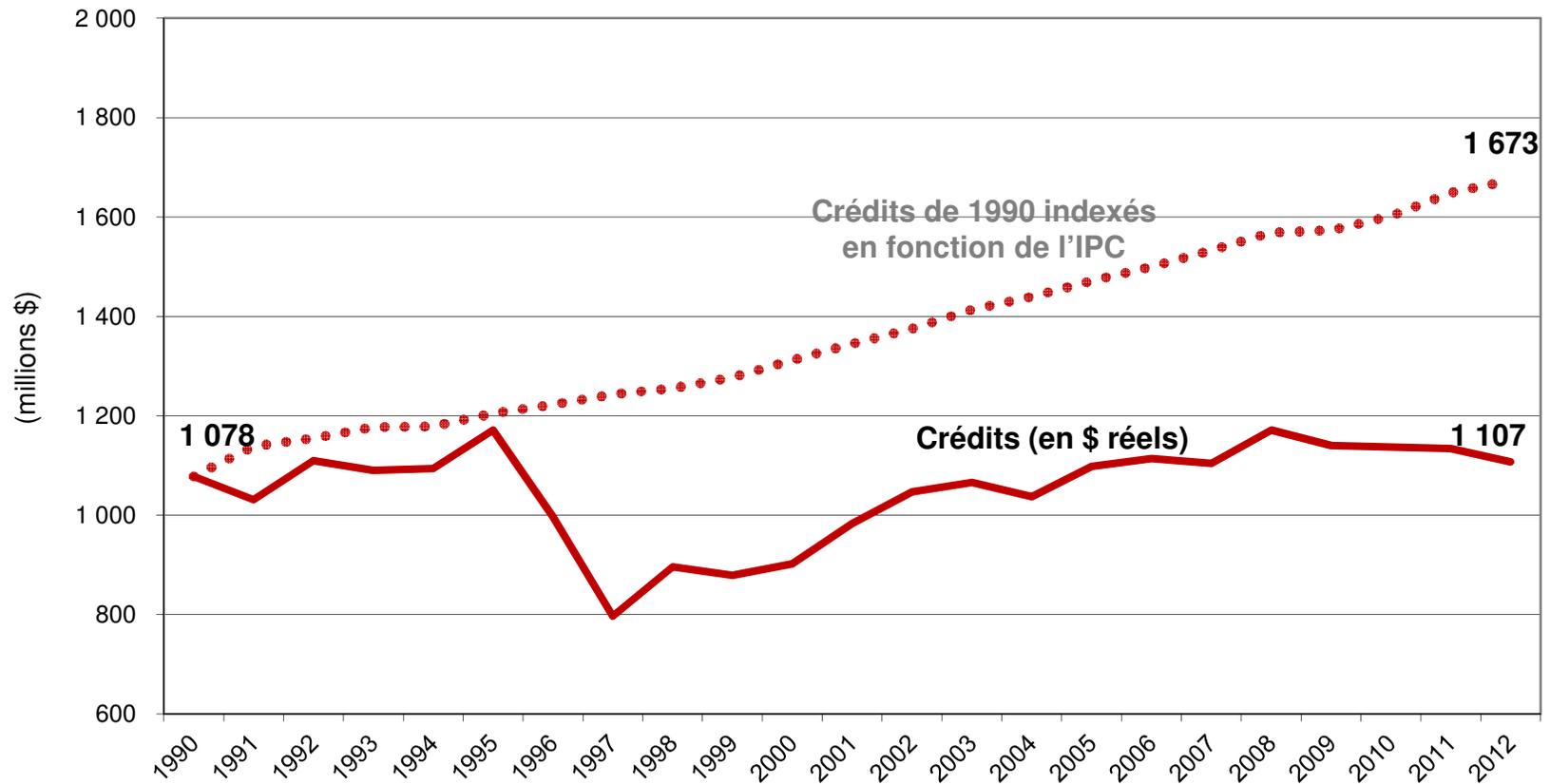
Voici quelques-unes des retombées mesurables cernées :

- **Pour chaque dollar** que nous recevons des Canadiens, **nous générons presque quatre dollars** pour l'économie canadienne.
- Ses activités **régionales et locales** contribuent aux économies locales et soutiennent les regroupements créatifs dans de nombreuses villes canadiennes.
- Elle crée de la profondeur dans le **secteur de la production**, en commandant des émissions d'un large éventail de styles.
- Ses commandes ont mené à la **production indépendante** d'émissions d'une valeur de **1,12 milliard de dollars** en 2010, ce qui rehausse la compétitivité du secteur de la production indépendante et lui offre des possibilités d'exportation.
- Elle met en œuvre **de nouvelles technologies** qui sont ensuite adoptées par d'autres radiodiffuseurs et par l'ensemble du secteur de la création.

Source : Deloitte (2011) *Impact économique de CBC/Radio-Canada*

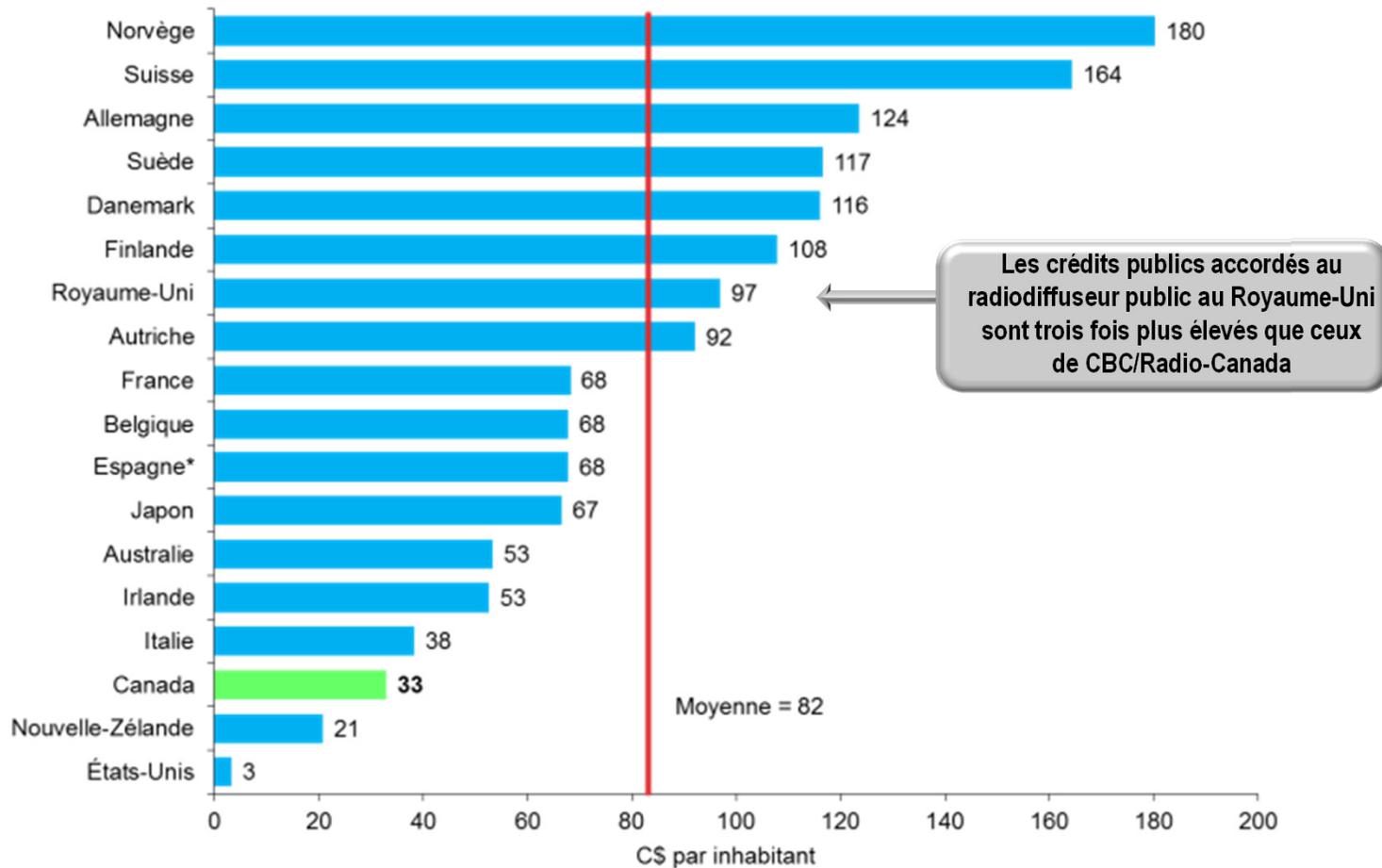
# CBC/Radio-Canada en fait plus avec moins

**Crédits parlementaires de CBC/Radio-Canada  
indexés à l'indice des prix à la consommation (IPC)**



# Le Canada est au nombre des pays les moins généreux avec leur radiodiffuseur public

Fonds publics par habitant accordés au radiodiffuseur public

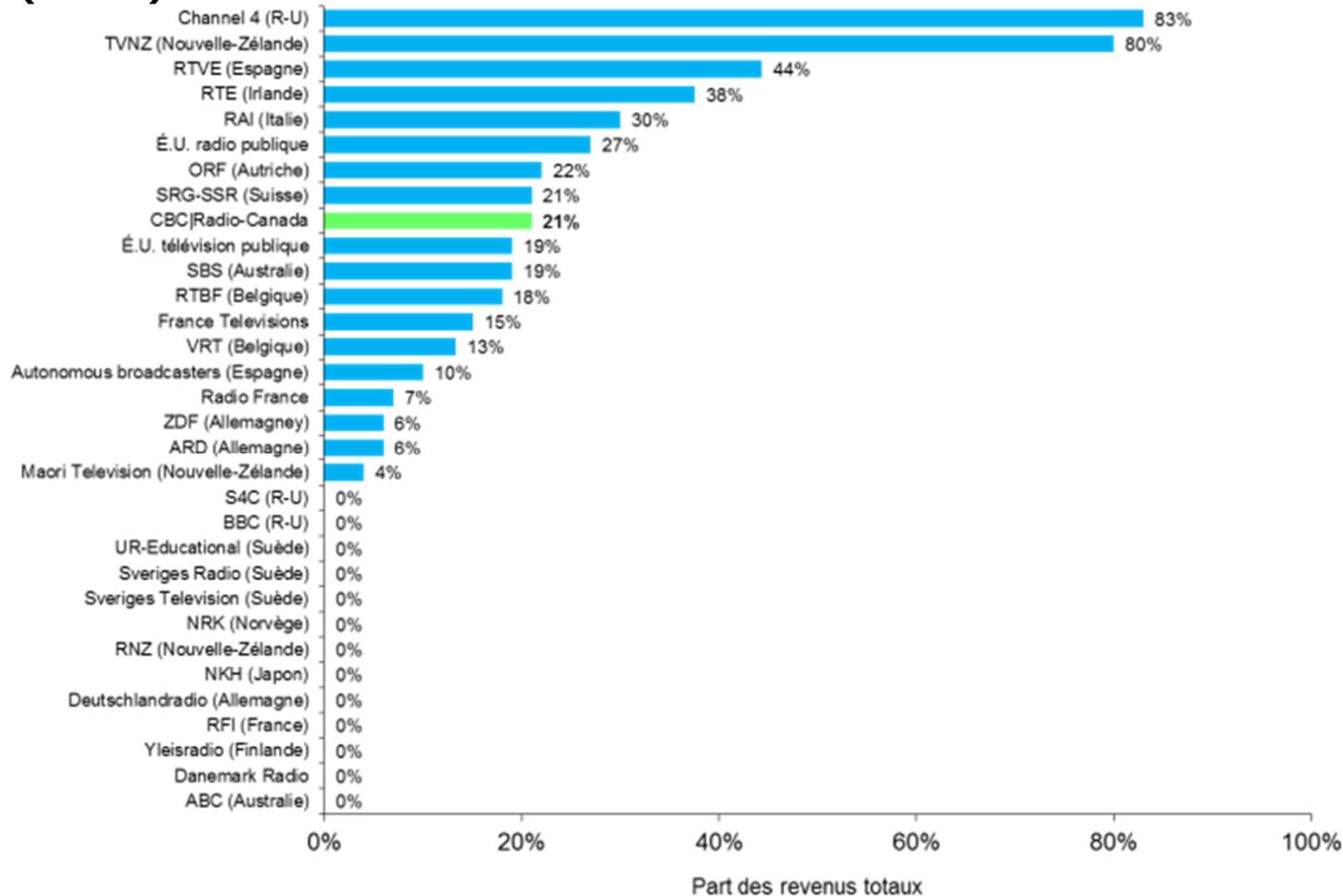


Source : Nordicité, "Analyse du soutien public accordé à la radiodiffusion publique et aux autres instruments culturels au Canada" (Octobre 2013)

\* Les chiffres indiqués pour l'Espagne comprennent une estimation du financement octroyé aux radiodiffuseurs des régions autonomes.

# Comme la plupart des radiodiffuseurs publics, CBC/Radio-Canada compte sur les revenus publicitaires

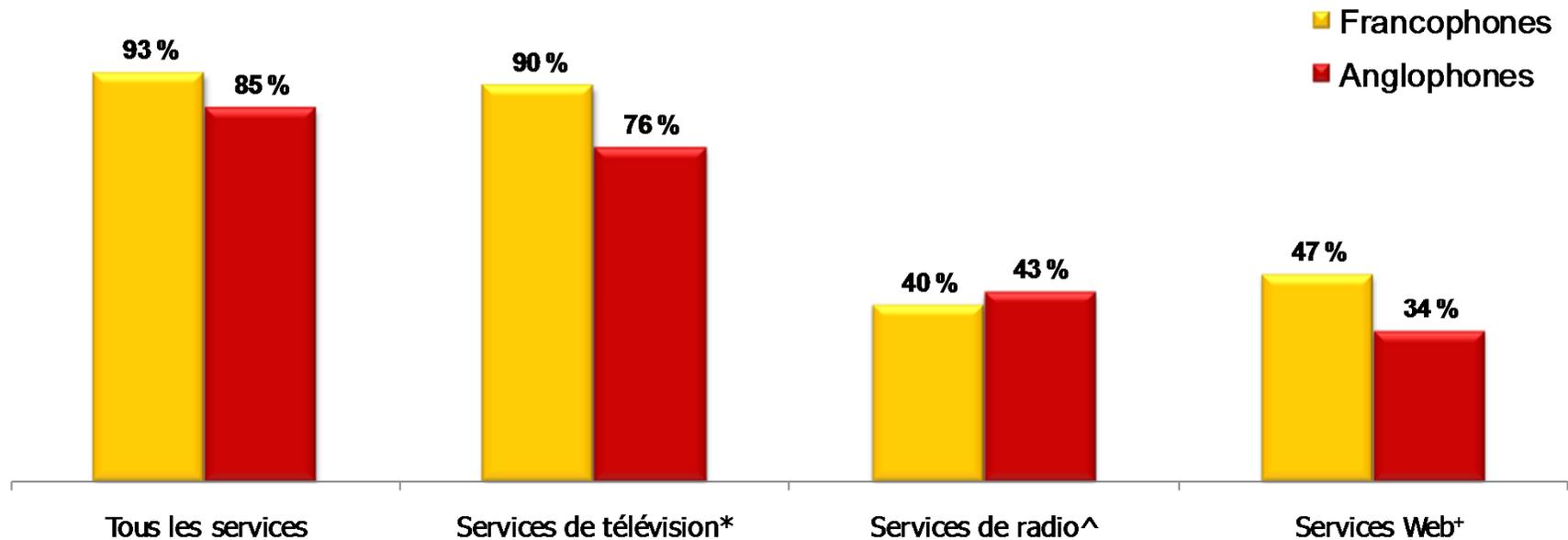
## Revenus de la publicité et des commandites perçus par les télédiffuseurs publics (2011\*)



Source : Nordicité, "Analyse du soutien public accordé à la radiodiffusion publique et aux autres instruments culturels au Canada" (Octobre 2013)

Nous rejoignons pratiquement tous les Canadiens.  
 La télévision demeure la plateforme la plus populaire.  
 La radio et Internet occupent aussi une place importante.

Portée mensuelle non dupliquée  
 Francophones et anglophones



\* Les services de télévision comprennent : CBC TV, CBC News Network, documentary, ICI Radio-Canada Télé, RDI, ARTV et Explora

^ Les services de radio comprennent : CBC Radio One, CBC Radio 2, ICI Première et Espace musique

+ Services Web : CBC.ca, music.cbc.ca, Radio-Canada.ca, Espace.mu et Tou.tv

Source : Mission Metrics Survey 2012–2013, TNS Canadian Facts (n = 4 800 Canadiens de 18 ans et + – 2 400 anglophones et 2 400 francophones).

# Principaux faits à retenir

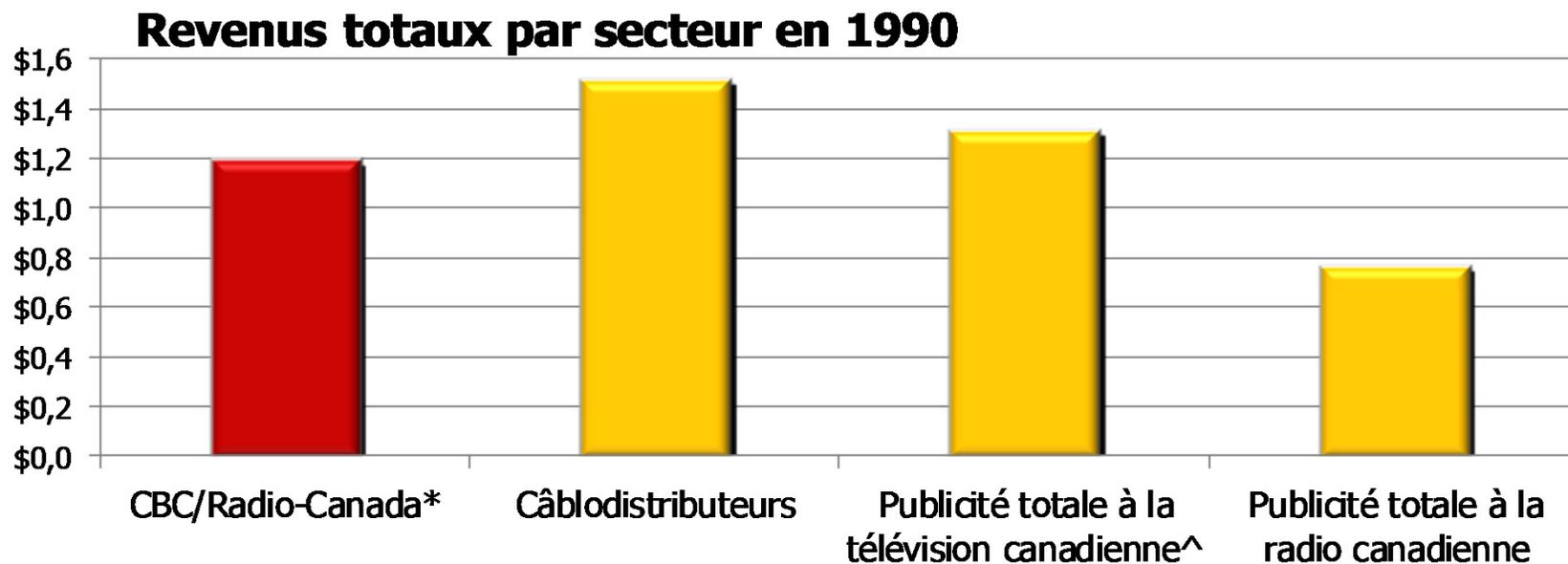
- CBC/Radio-Canada s'acquitte **d'un large mandat malgré des crédits modestes**, comme en témoignent de nombreux indicateurs.
- CBC/Radio-Canada compte plus de **100 stations** (88 de radio et 27 de télévision) et propose une **offre de services importante sur les nouvelles plateformes**.
- CBC/Radio-Canada sert **les Canadiens de toutes les régions** du Canada.
- CBC/Radio-Canada contribue de manière positive à **l'industrie et l'économie**.
- **La télévision demeure la plateforme au moyen de laquelle nous rejoignons le plus de Canadiens.**

# Ordre du jour

<b>1. Introduction</b>	<b>2</b>
<b>2. Cadre de la politique publique</b>	<b>3</b>
<b>3. Portrait éclair de CBC/Radio-Canada</b>	<b>19</b>
<b>4. Entourée de géants</b>	<b>28</b>
<b>5. Variations des revenus de l'industrie</b>	<b>37</b>
<b>6. Comportement de l'auditoire</b>	<b>51</b>
<b>7. Questions clés</b>	<b>89</b>
<b>Annexe – la mesure de l'auditoire</b>	<b>91</b>

# Il y a une génération à peine, CBC/Radio-Canada faisait figure de géant dans l'industrie de la radiodiffusion

**Les ressources financières dont disposait CBC/Radio-Canada étaient comparables à celles de pans entiers de l'industrie (télévision, radio et câblodistribution)**



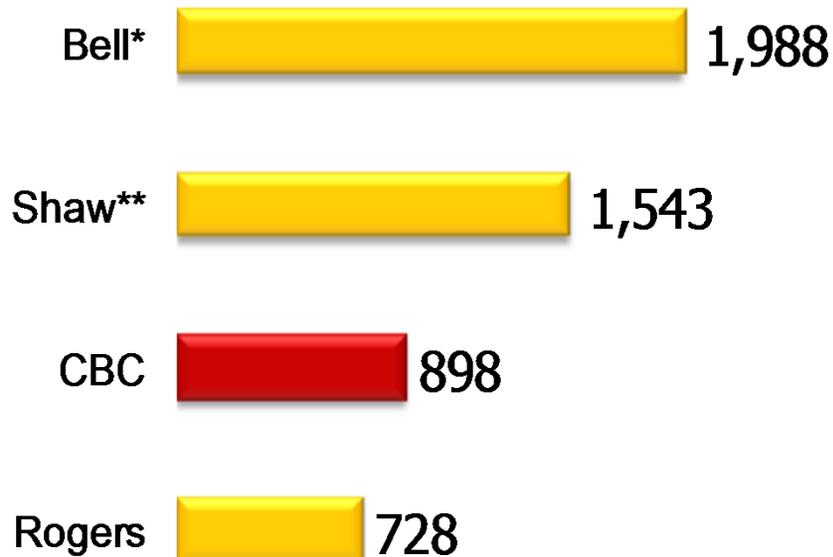
Source : Rapport annuel de CBC/Radio-Canada

\* Total des revenus et des crédits

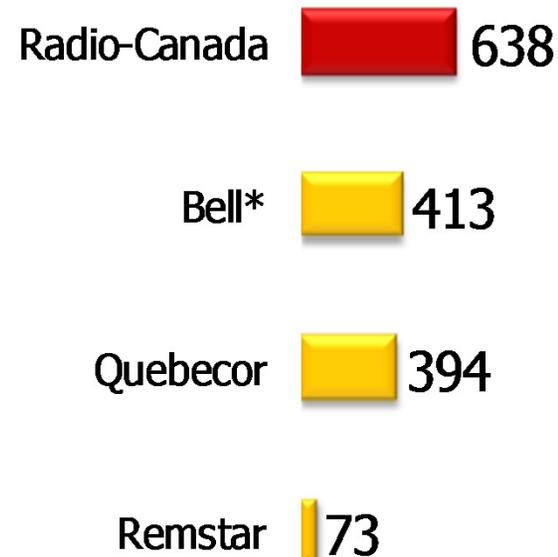
^ À l'exclusion des revenus publicitaires des services de télévision de CBC/Radio-Canada

Aujourd'hui la taille de CBC est réduite à la moitié de celle de ses concurrents. Radio-Canada demeure quant à elle le plus important diffuseur sur son marché.

**Revenus du marché de  
la télévision anglaise  
En millions de \$**



**Revenus du marché de  
la télévision française  
En millions de \$**

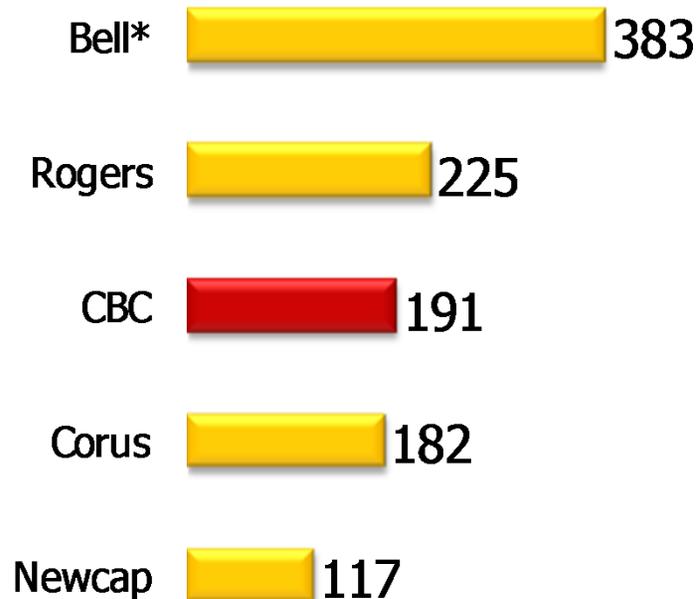


Source : CRTC 2012

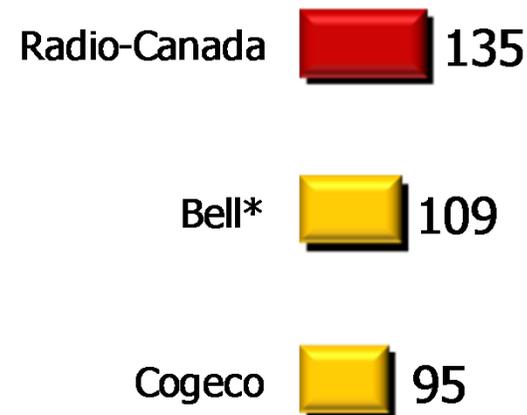
\* Les revenus de Bell incluent tous les revenus d'Astral pour 2012 \*\* Les revenus de Shaw incluent tous les revenus de Corus pour 2012

Dans le secteur de la radio, Radio-Canada demeure le joueur le plus important. CBC est quant à elle bonne troisième.

**Revenus du marché de  
la radio anglaise  
En millions de \$**



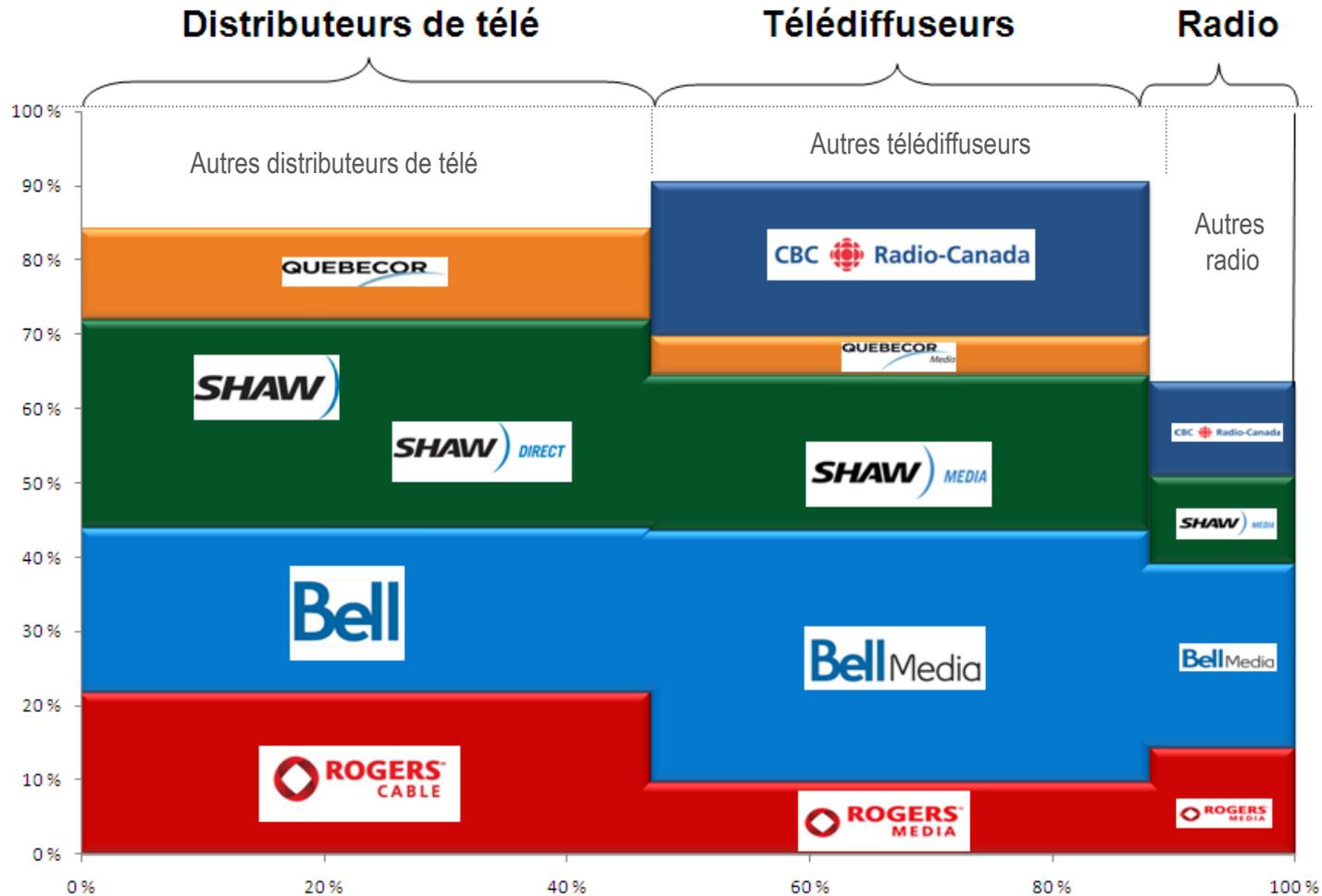
**Revenus du marché de  
la radio française  
En millions de \$**



Source : CRTC 2012

\* Les revenus de Bell incluent tous les revenus du secteur radio d'Astral en 2012.

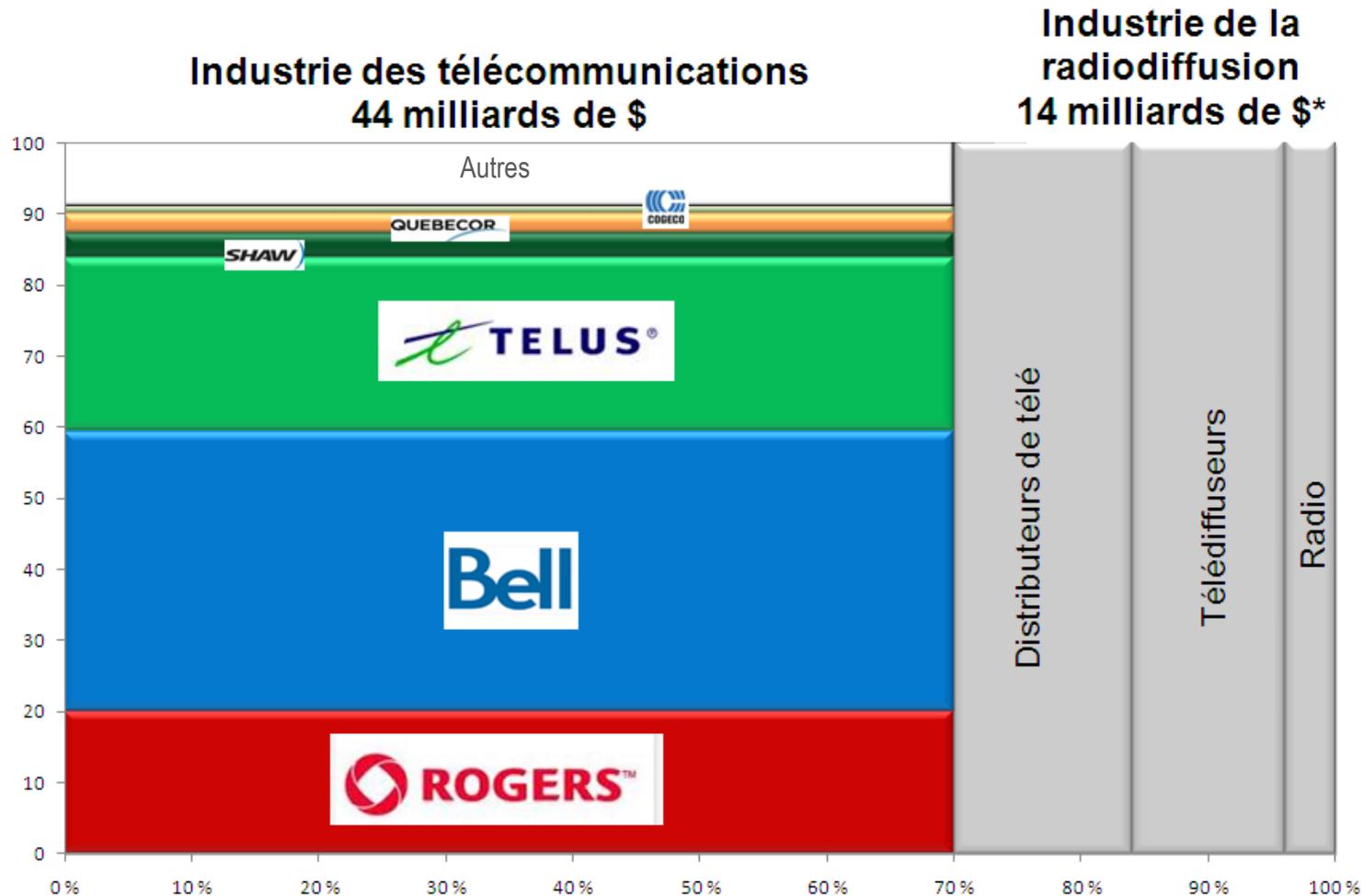
# Les radiodiffuseurs ont en grande partie été absorbés par les géants de la distribution de télévision



Source : CRTC 2012

\* Les revenus de Bell comprennent tous les revenus d'Astral pour 2012.

# ... qui appartiennent eux-mêmes à des géants des télécommunications

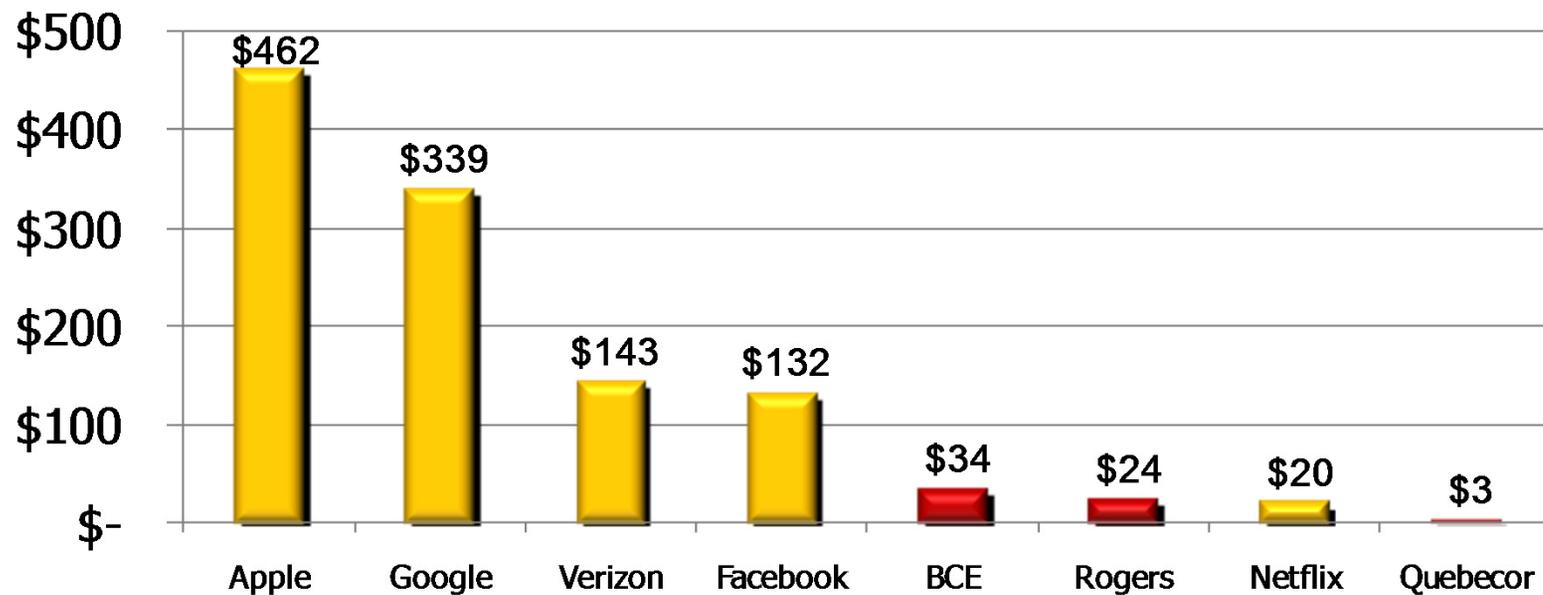


Source : CRTC 2012 et rapports des entreprises

\* Après déduction des 3 G\$ de paiements connexes que les distributeurs de télévision versent aux radiodiffuseurs (droits d'abonnement en gros pour les chaînes spécialisées et la télévision payante)

# Internet ouvre nos frontières à des concurrents nouveaux et puissants...

Capitalisation boursière de certaines entreprises, étrangères et **canadiennes** (en milliards)



Source : Marketwatch.com, 21 octobre 2013

... dont un bon nombre s'efforcent de modifier les règles du jeu au Canada.



**Cependant, Apple, Google et Netflix sont également des partenaires commerciaux**

# Principaux faits à retenir

- Il y a une génération à peine, CBC/RadioCanada faisait figure de **géant** dans l'industrie des radiodiffusion.
- Aujourd'hui, Radio-Canada demeure la société **ayant les plus importantes ressources financières pour la télévision et la radio sur le marché francophone**. CBC TV est le troisième **acteur en importance sur le marché anglophone**.
- Cependant, les radiodiffuseurs privés sont dans une large mesure **intégrés à des entreprises du secteur beaucoup plus important de la distribution et des télécommunications**.
- De plus, Internet a ouvert les frontières du Canada à des **concurrents mondiaux** (et à des **partenaires éventuels**).

# Ordre du jour

<b>1. Introduction</b>	<b>2</b>
<b>2. Cadre de la politique publique</b>	<b>3</b>
<b>3. Portrait éclair de CBC/Radio-Canada</b>	<b>19</b>
<b>4. Entourée de géants</b>	<b>28</b>
<b>5. Variations des revenus de l'industrie</b>	<b>37</b>
<b>6. Comportement de l'auditoire</b>	<b>51</b>
<b>7. Questions clés</b>	<b>89</b>
<b>Annexe – la mesure de l'auditoire</b>	<b>91</b>

# Il existe trois grandes sources de revenus dans l'industrie de la radiodiffusion

## 1. Publicité

On aide l'annonceur à rejoindre les consommateurs

## 2. Abonnement

On aide les consommateurs à combler leurs besoins

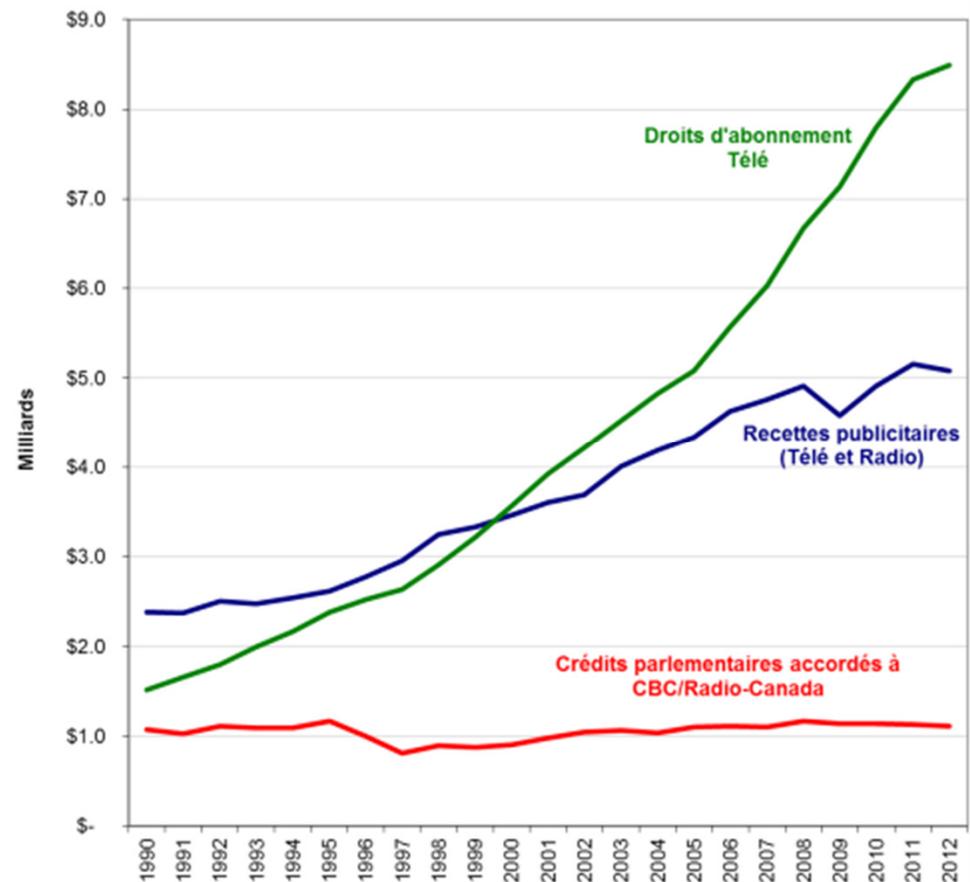
## 3. Financement public

Aide l'État à atteindre ses objectifs de politique publique

# D'importants transferts de revenus entraînent actuellement un réalignement de l'industrie

- Il y a une génération, les revenus tirés des **abonnements** étaient peu élevés. Aujourd'hui, ils sont devenus **la source principale de revenus** de l'industrie.
- **Les revenus publicitaires** sont en **croissance**, mais ces dernières années, ils ont été **instables**.
- **Le financement public** a connu une **croissance neutre en comparaison**.

Revenus de l'industrie canadienne de la radiodiffusion

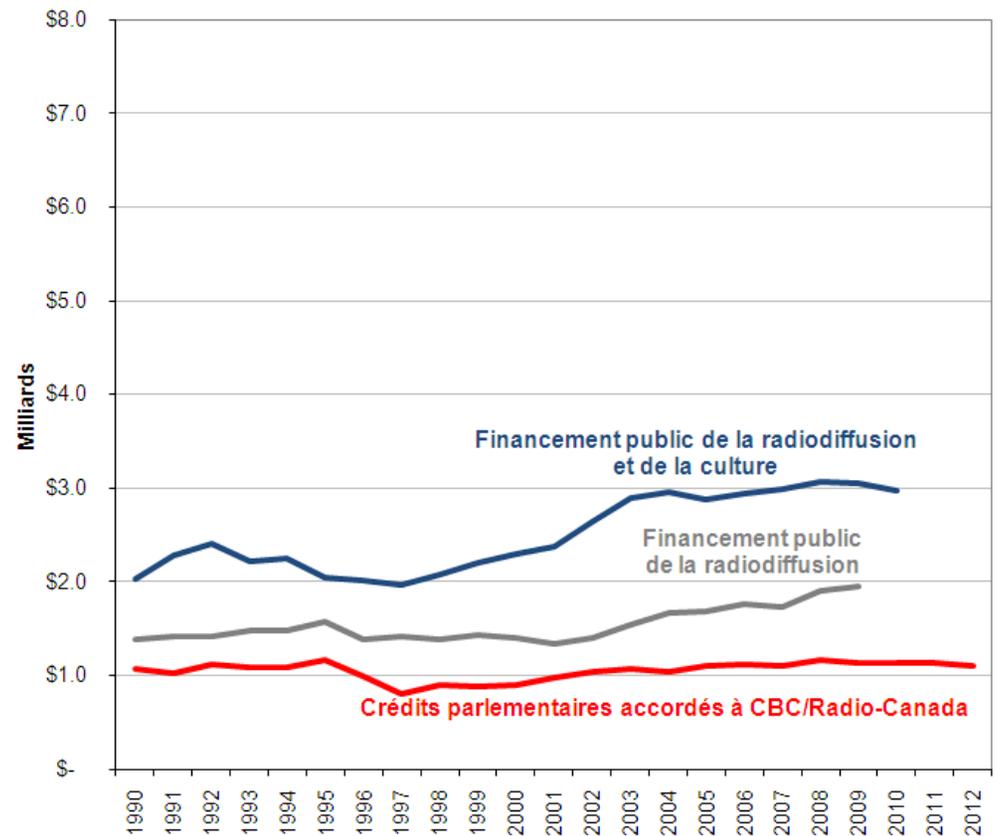


Sources : Statistique Canada, CRTC et du Service de recherche et d'analyse de CBC/Radio-Canada.

# Les crédits parlementaires constituent une partie importante du financement public fédéral

- **Les crédits parlementaires** de CBC/Radio-Canada sont actuellement, en **dollars non indexés**, au même niveau qu'il y a 20 ans.

Revenus de l'industrie canadienne de la radiodiffusion :  
Financement public



Sources : Statistique Canada, Nordicité et rapports annuels de CBC/Radio-Canada

# CBC/Radio-Canada est à la remorque des autres priorités publiques

## Dépenses du gouvernement fédéral et soutien à la culture (1991 = 100)

The graph illustrates the relative spending of the federal government and cultural support over time. The index is set to 100 in 1991. The purple line (Total des dépenses fédérales) shows a significant upward trend, reaching approximately 210 by 2011. The green line (Avantages indirects pour le secteur privé) also shows a strong increase, peaking around 180. The blue line (Autres dépenses à la culture) shows a steady increase, reaching about 170. The light green line (Avantages indirects pour le secteur public) shows a more moderate increase, reaching about 160. The red line (CBC/Radio-Canada) remains relatively flat, fluctuating around the 100 index, indicating that its spending has not kept pace with other federal priorities.

Exercice/année de radiodiffusion se terminant en	Total des dépenses fédérales(4)	Avantages indirects pour le secteur privé (scénario de forte incidence) (1)	Autres dépenses à la culture (2)	Avantages indirects pour le secteur public (scénario de faible incidence) (3)	CBC Radio-Canada(5)
1991	100	100	100	100	100
1992	110	105	105	105	95
1993	115	110	110	110	100
1994	115	115	100	115	100
1995	115	120	105	120	105
1996	110	125	75	125	105
1997	105	130	90	130	105
1998	105	140	105	140	75
1999	110	145	110	145	85
2000	115	150	120	150	85
2001	125	155	125	155	85
2002	125	150	130	150	90
2003	135	170	155	170	95
2004	155	170	165	170	95
2005	165	180	170	170	95
2006	160	175	165	175	100
2007	165	180	170	170	100
2008	185	175	170	170	100
2009	180	160	170	160	105
2010	215	170	170	170	105
2011	210	170	165	165	105

Sources : Calculs de Nordicité fondés sur les données de Statistique Canada (matrice CANSIM 325-0002); Comptes publics du Canada; CRTC, Donner et Lazar, et CBC|Radio-Canada.

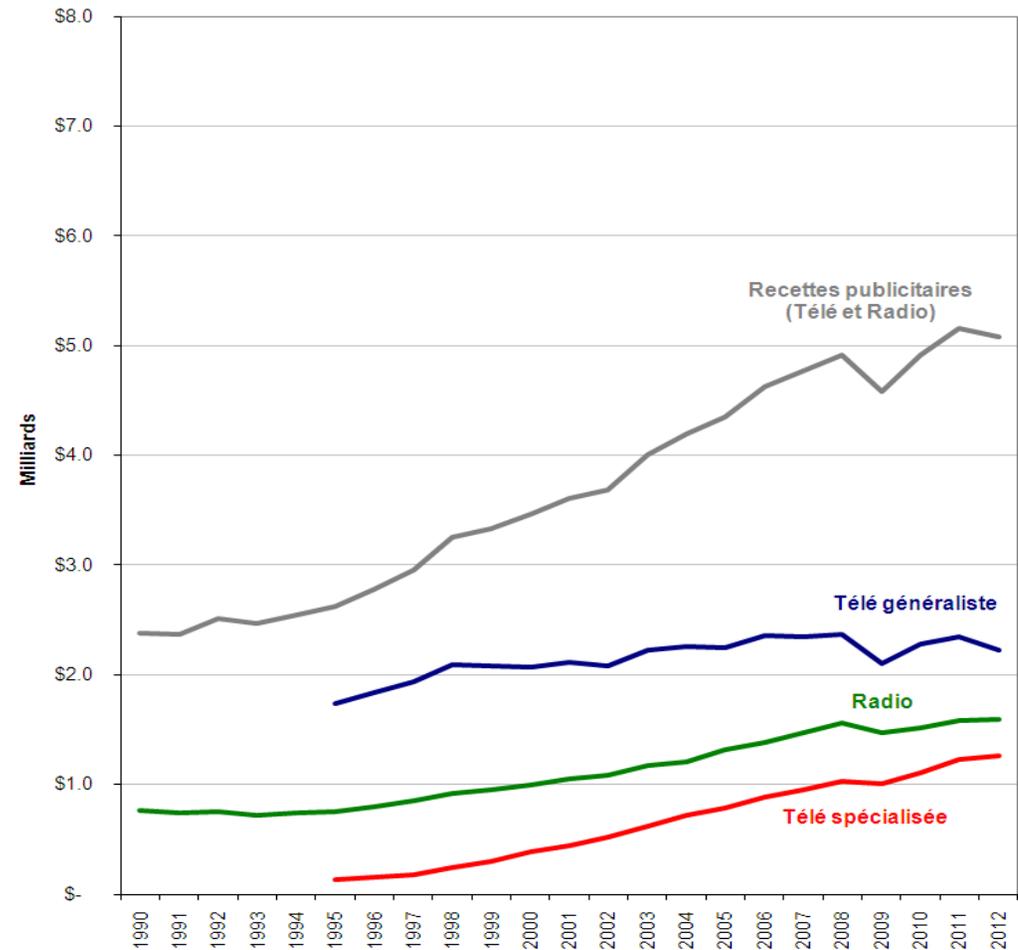
- (1) Avantages indirects aux radiodiffuseurs représentant la somme des estimations des contributions au titre de la substitution simultanée et en vertu de l'article 19.1 en vertu d'un scénario optimiste.
- (2) Les montants indiqués au titre des autres dépenses culturelles comprennent toutes les dépenses fédérales consacrées à la culture et à la radiodiffusion, exclusion faite des fonds versés à CBC|Radio-Canada.
- (3) Avantages indirects aux radiodiffuseurs représentant la somme des estimations des contributions au titre de la substitution simultanée et en vertu de l'article 19.1 en vertu d'un scénario pessimiste.
- (4) Total des dépenses fédérales, y compris celles au titre de la défense nationale et du remboursement de la dette.
- (5) Les montants indiqués pour CBC|Radio-Canada comprennent les crédits parlementaires annuels et la valeur estimée des avantages indirects en vertu de l'article 19.1.

# Les revenus publicitaires sont en baisse depuis la récession de 2008

- Les revenus publicitaires des **chaînes spécialisées** sont ceux qui connaissent la plus forte croissance dans le secteur de la radiodiffusion.
- Les revenus publicitaires de la **télévision généraliste** ne se sont pas entièrement remis des contrecoups de la dernière récession.
- Les revenus publicitaires de la **radio** poursuivent leur lente croissance.

Source : Statistique Canada

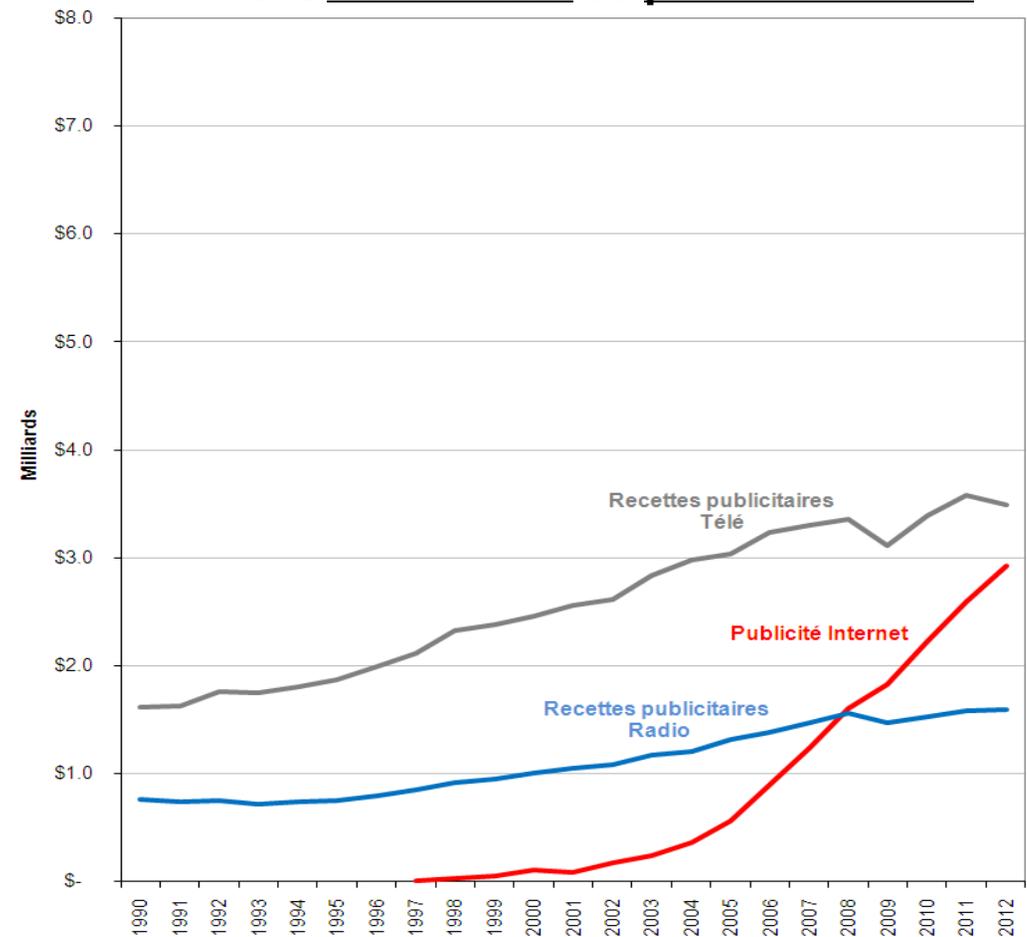
## Revenus de l'industrie canadienne de la radiodiffusion : Publicité



# Les revenus publicitaires sur Internet dépassent ceux de la radio et s'approchent de ceux de la télévision

- Le temps **non médiatique** passé sur Internet à des fins multiples de communication (par exemple, Facebook) et de recherche (par exemple, Google) **peut être mesuré et vendu à des annonceurs.**

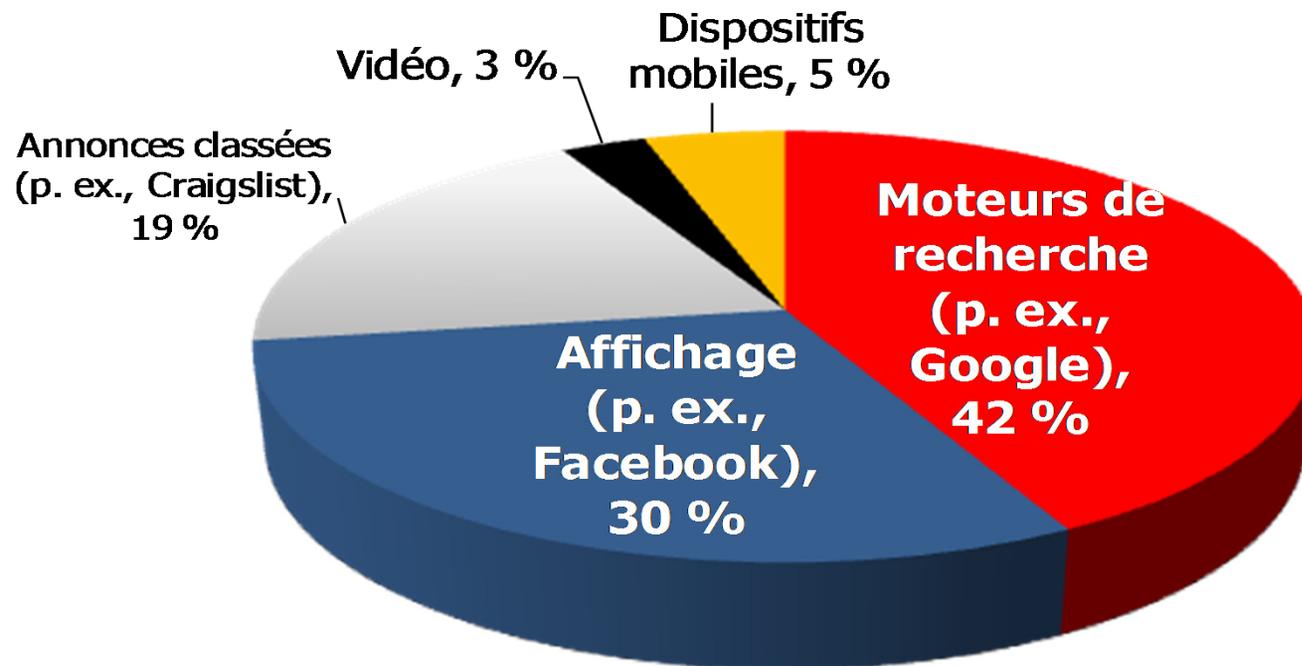
Revenus de l'industrie canadienne :  
Publicité radiodiffusée et publicité Internet



Sources : Statistique Canada et Bureau canadien de la publicité Internet

# La plus grande partie de la publicité Internet vient surtout de sociétés de logiciels

## Revenus publicitaires en ligne, par catégorie

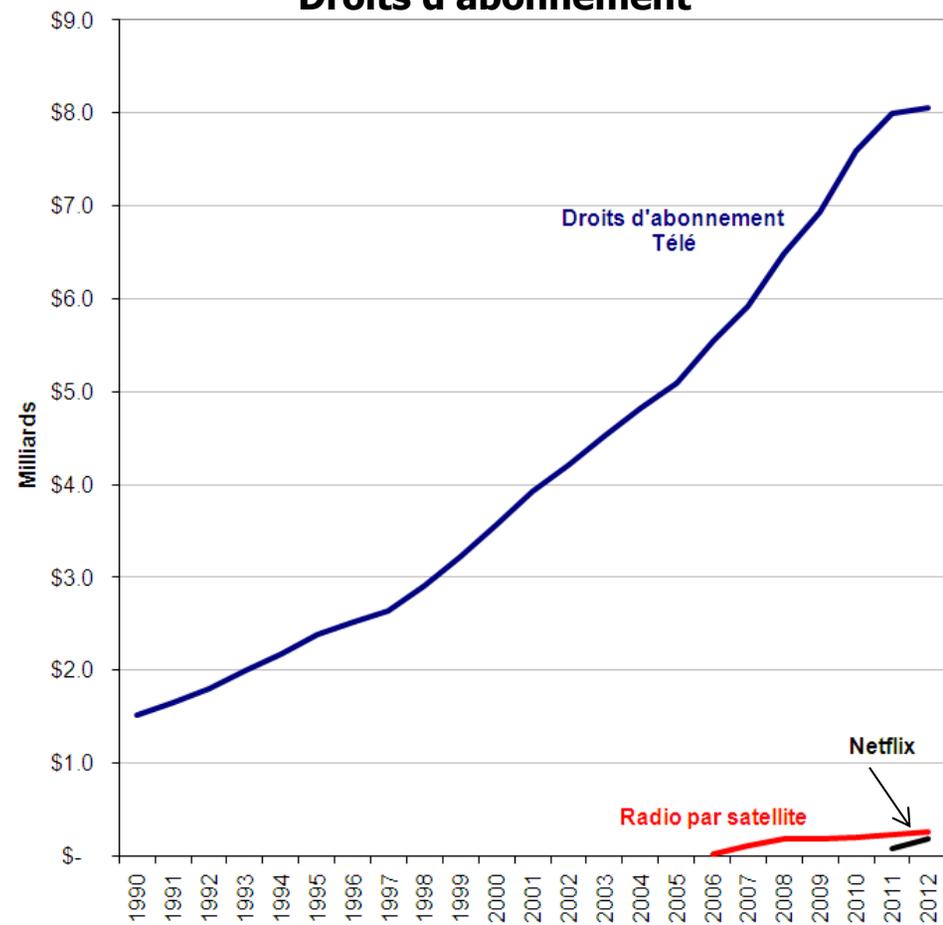


Source : Bureau canadien de la publicité Internet (septembre 2013)

# Les consommateurs exigent davantage de choix et de commodité, et ils n'hésitent pas à payer pour l'obtenir

- **Les abonnements à la télévision généraliste (p. ex., télévision par câble)** continuent d'obtenir la part du lion, mais leur croissance a récemment ralenti.
- **Netflix** a connu une émergence fulgurante au sein de l'industrie, mais ses revenus sont inférieurs à la perception générale.
- Les Canadiens peuvent également s'abonner à des services audio par la **radio satellite**.

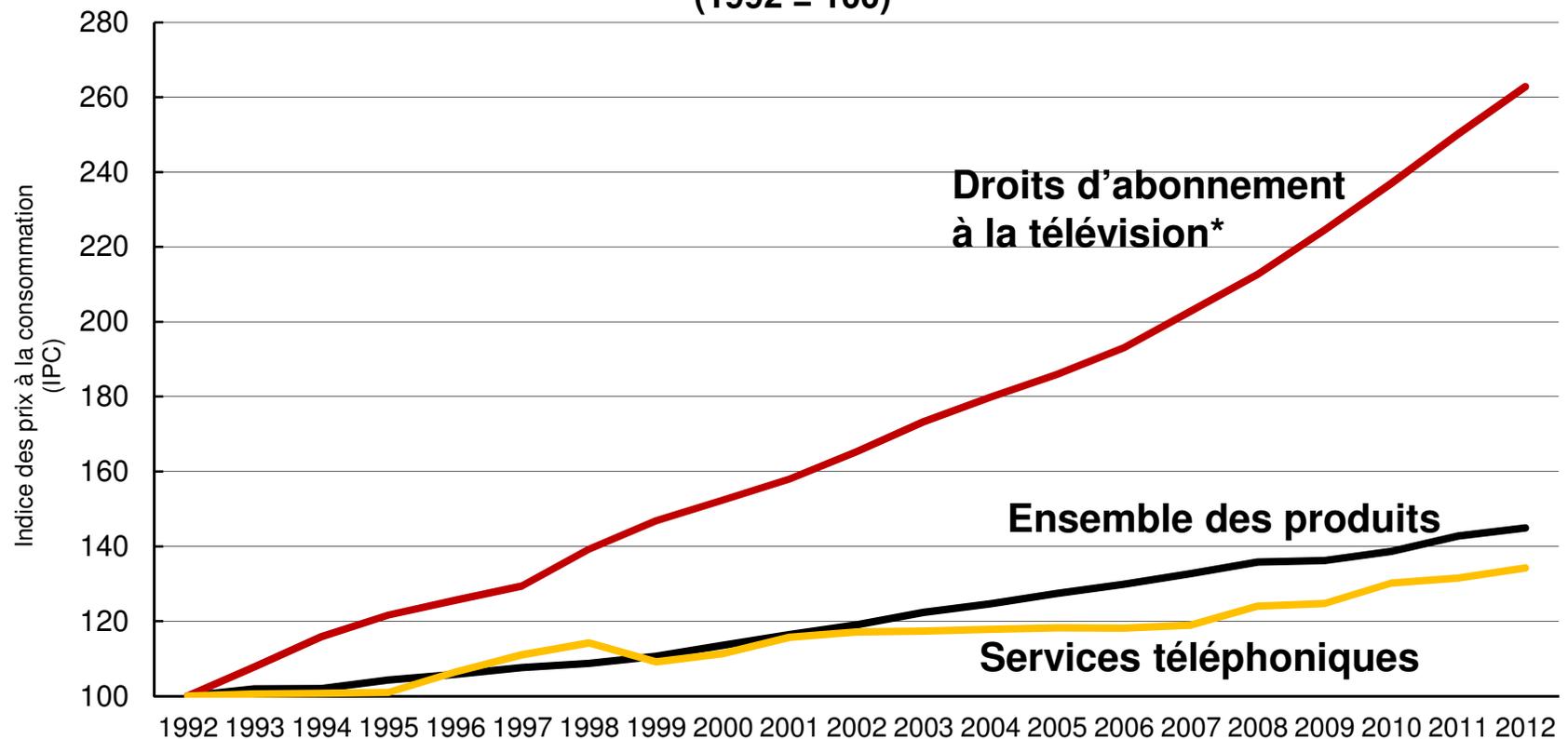
Revenus de l'industrie canadienne de la radiodiffusion :  
Droits d'abonnement



Sources : Statistique Canada, PwC, et Service de recherche et d'analyse de CBC/Radio-Canada

# L'augmentation des prix de la distribution de la télévision dépasse, et de loin, l'augmentation du coût de la vie

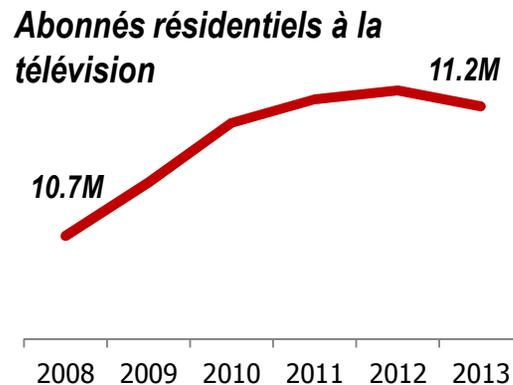
Indice des prix à la consommation, 1992–2009  
(1992 = 100)



\* Inclus câble, satellite et autres types d'abonnements à la télévision

Source : Statistique Canada (tableau 326-0021)

# Les pressions sont de plus en plus fortes sur le modèle d'affaires des abonnements à la télévision



**Les abonnements aux services de télévision ont ralenti depuis 2010**, et on observe aujourd'hui pour la première fois des signes de recul. On soupçonne que la concurrence venant de la TV en ligne gratuite ou à faibles coûts en est la raison.

**+0,6 %**

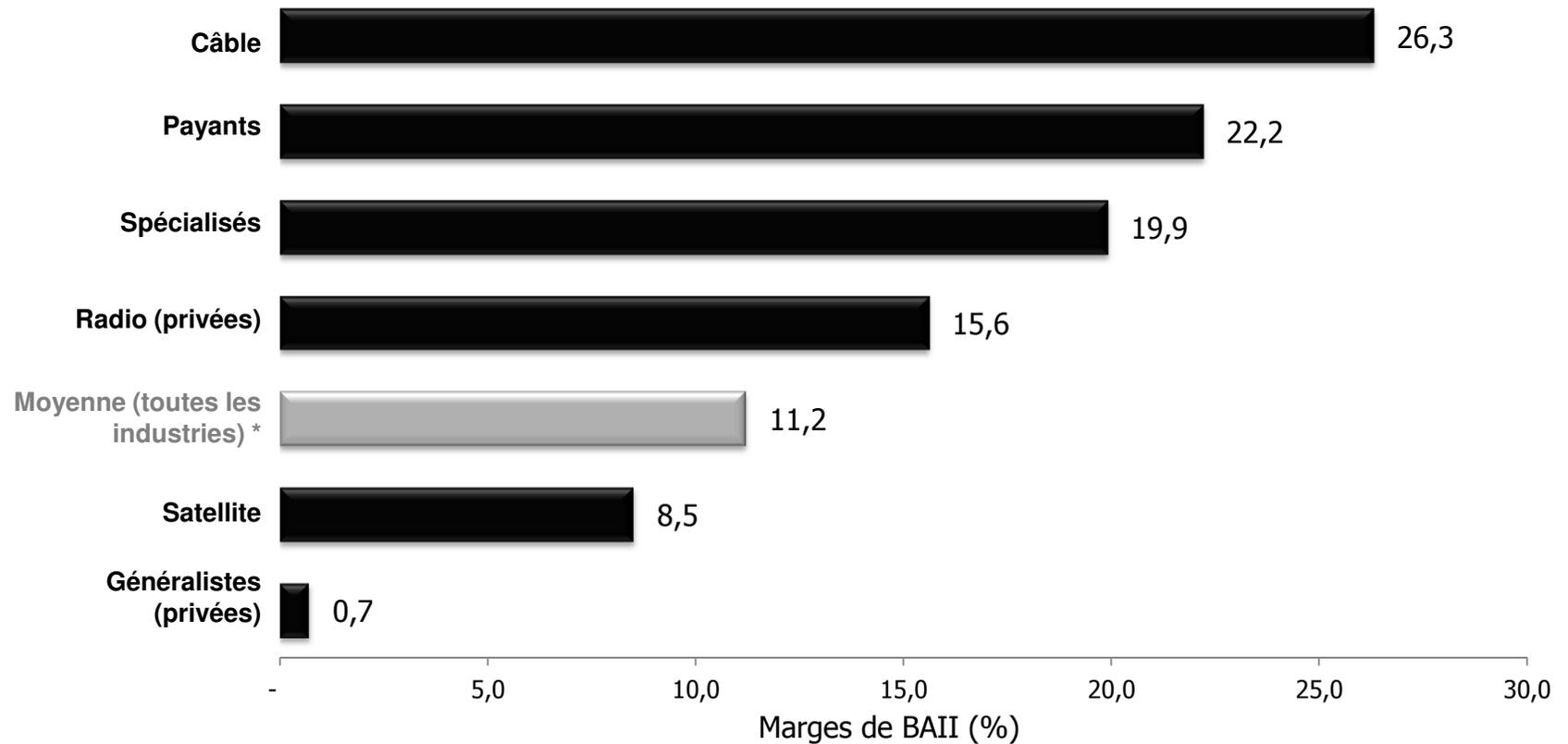
*Croissance des revenus des abonnements à la télévision 2012 par rapport à 2011*

**Les revenus d'abonnement à la télévision se sont virtuellement stabilisés**, en raison d'une combinaison de facteurs, dont la baisse des abonnements et une augmentation de la concurrence par les entreprises de télécommunications (ex. : Bell Télé Fibe, Telus Optik TV).

Source : MediaSTATS (abonnements), CRTC (revenus d'abonnement)

# La télévision généraliste est le secteur le moins rentable de l'industrie de la radiodiffusion

## Marge bénéficiaire d'industries sélectionnées (2012)

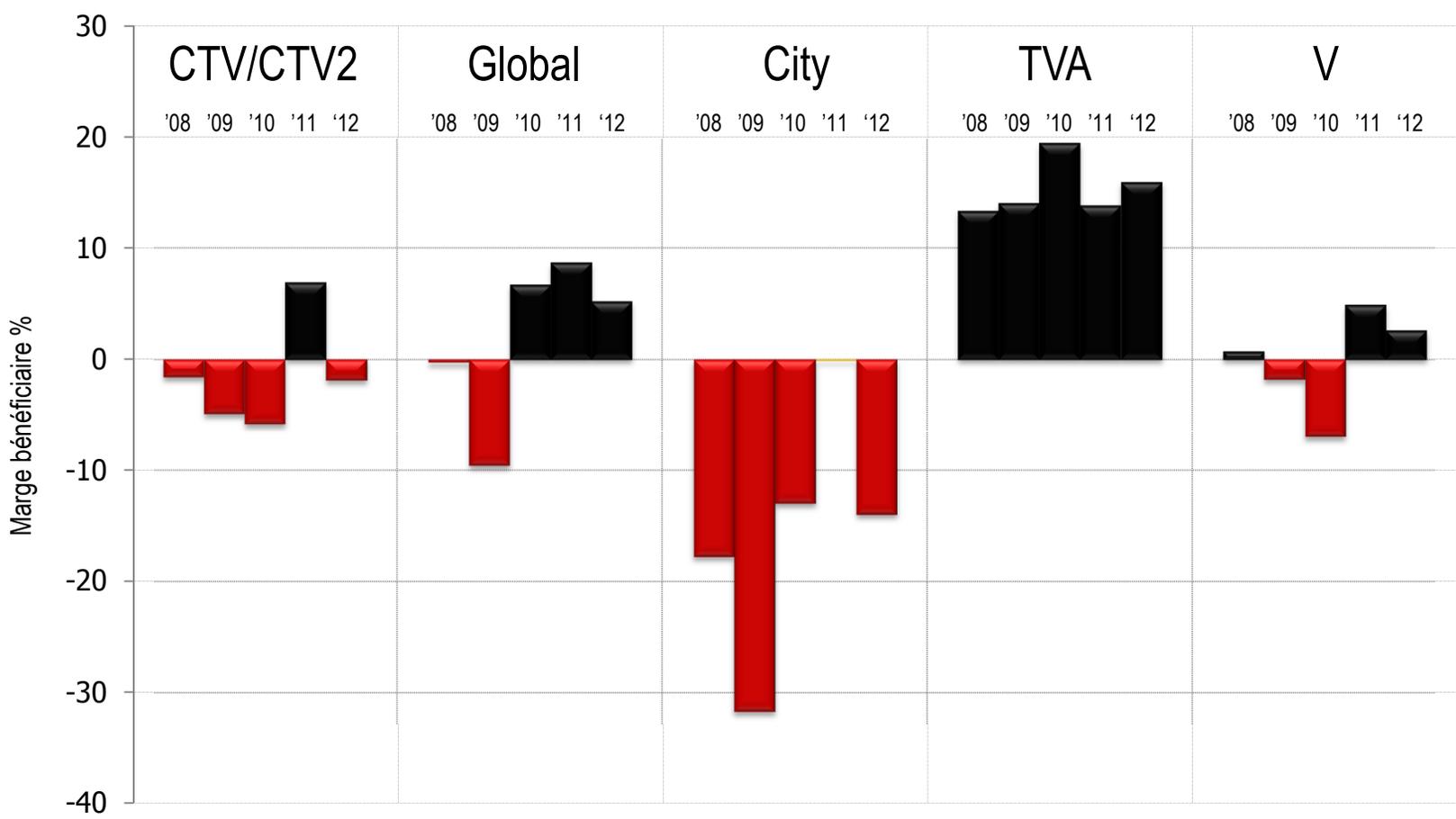


Sources : Rapports Statscan et CRTC Industries de la télédiffusion

\* Basé sur le troisième trimestre 2012 (Statistique Canada - statistiques financières trimestrielles des entreprises no. 61-0008-x)

# ... Le marché francophone a mieux tenu le coup que le marché anglophone

**Marge bénéficiaire (BAII %) des principaux groupes propriétaires des chaînes de télévision généraliste, 2008 à 2012**



Source : CRTC, rapports annuels cumulés

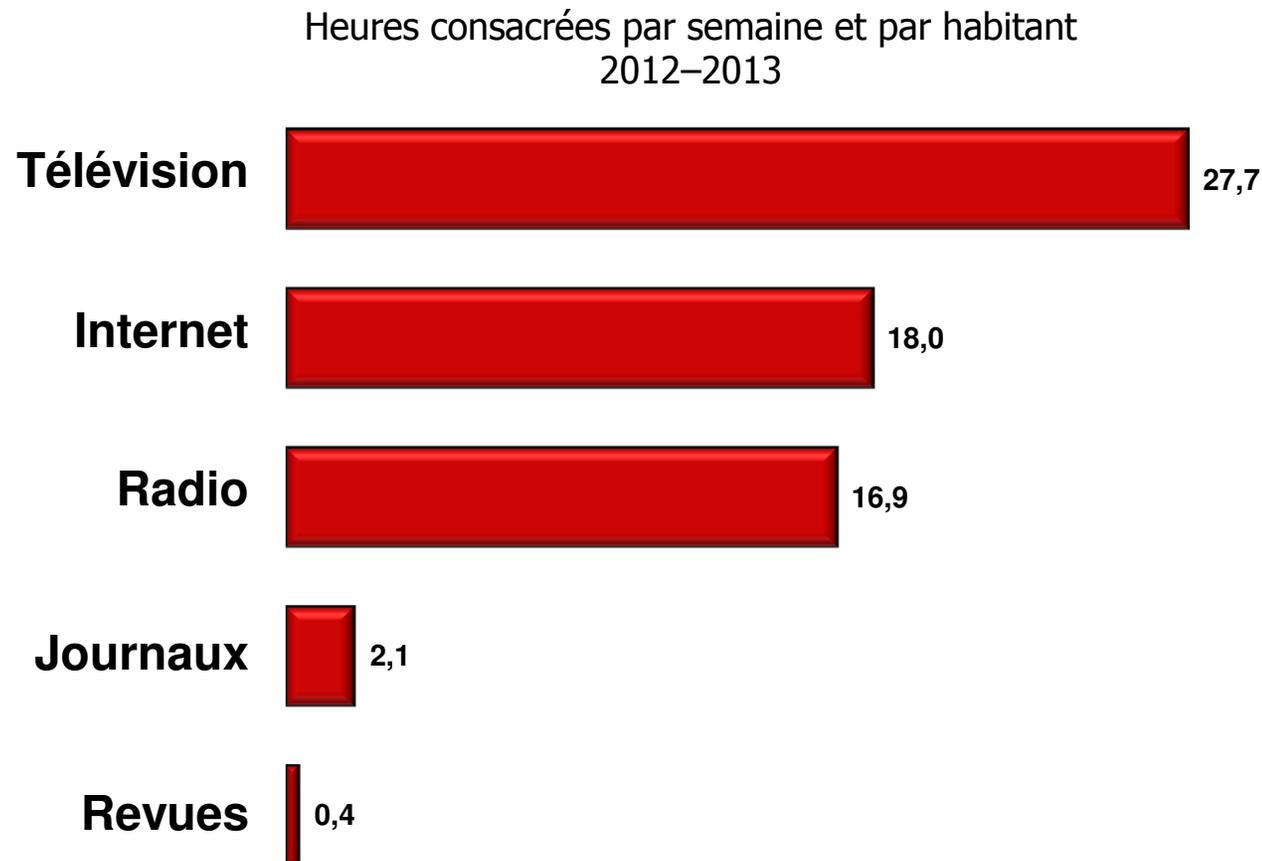
# Principaux faits à retenir

- Il y a une génération, la **publicité était la plus importante source** de revenus de l'industrie de la radiodiffusion et **l'État accordait un financement appréciable**.
- Aujourd'hui, **les abonnements sont de loin la plus importante source de revenus**, mais ce modèle commence aussi à être assujéti à des pressions.
- Comme les consommateurs consacrent de plus en plus de temps à Internet, **les annonceurs redirigent leur budget de publicité vers ce média** que les sociétés de logiciels dominant.
- Le modèle d'affaires de la télévision généraliste subit **actuellement des pressions**.
- **La radiodiffusion publique reçoit moins d'attention que les autres priorités publiques**.

# Ordre du jour

<b>1. Introduction</b>	<b>2</b>
<b>2. Cadre de la politique publique</b>	<b>3</b>
<b>3. Portrait éclair de CBC/Radio-Canada</b>	<b>19</b>
<b>4. Entourée de géants</b>	<b>28</b>
<b>5. Variations des revenus de l'industrie</b>	<b>37</b>
<b>6. Comportement de l'auditoire</b>	<b>51</b>
<b>7. Questions clés</b>	<b>89</b>
<b>Annexe – la mesure de l'auditoire</b>	<b>91</b>

# Les études démontrent que la télévision est de loin le média le plus populaire

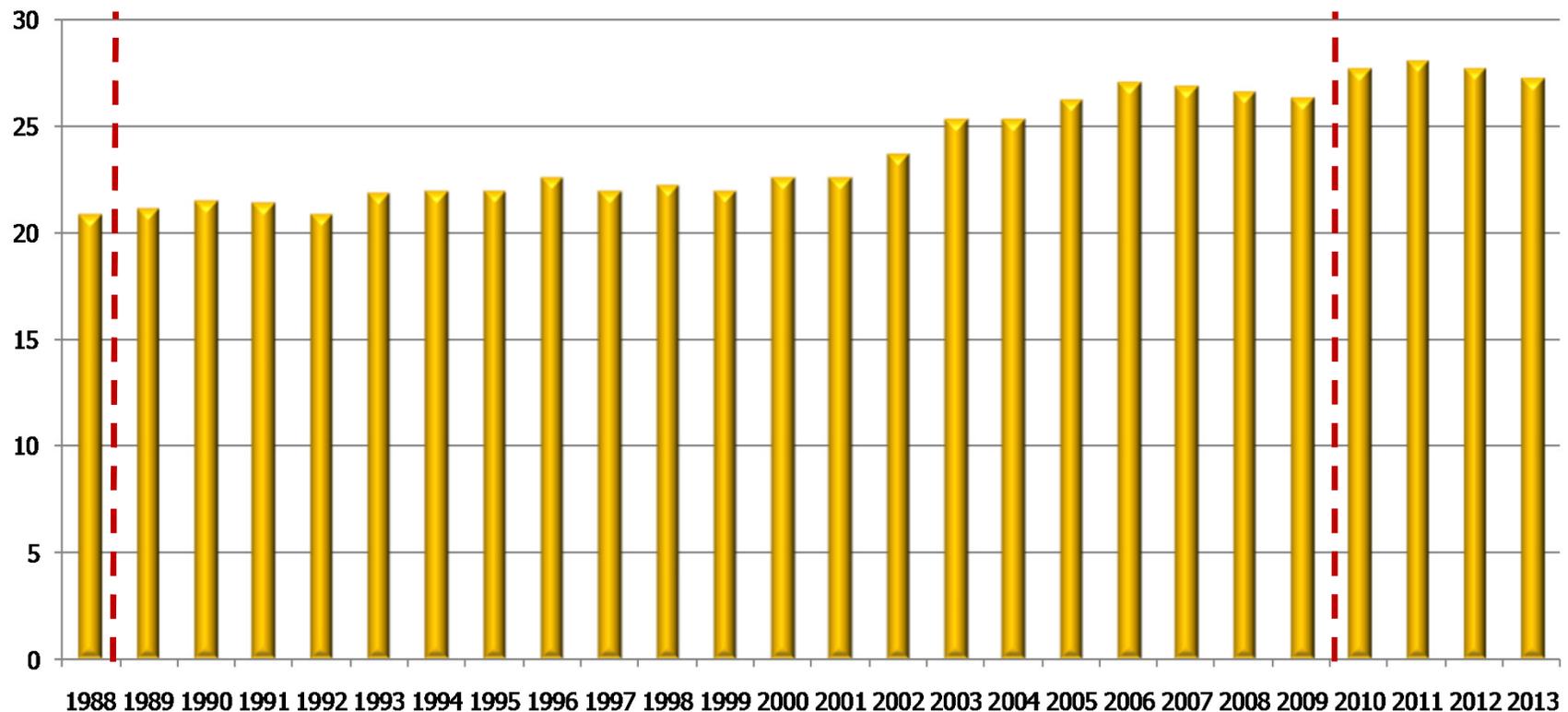


Sources : BBM Analytics, RTS (automne/printemps), Canada, personnes de 18 ans et + [Internet, journaux, revues]; BBM, année de radiodiffusion, Canada, personnes de 2 ans et + [télévision]; BBM, écoute quotidienne à l'automne, Canada, personnes de 12 ans et + et BBM PPM, Canadiens, personnes de 2 ans et + [radio]

# Les Canadiens écoutent autant la télévision qu'avant, même en excluant l'écoute sur Internet

## Heures d'écoute de la télévision par habitant, 1988 à 2013

Personnes âgées de 2 ans et plus, heures par semaine

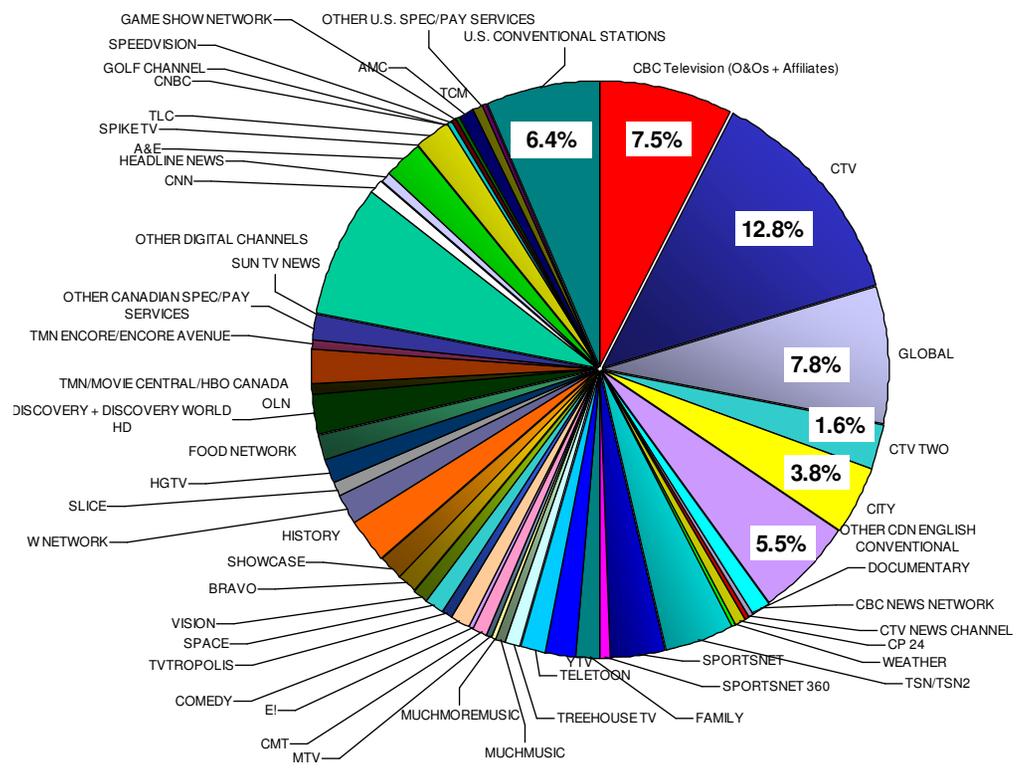


Source : Recherche et analyse de CBC/Radio-Canada (BBM Nielsen, BBM)

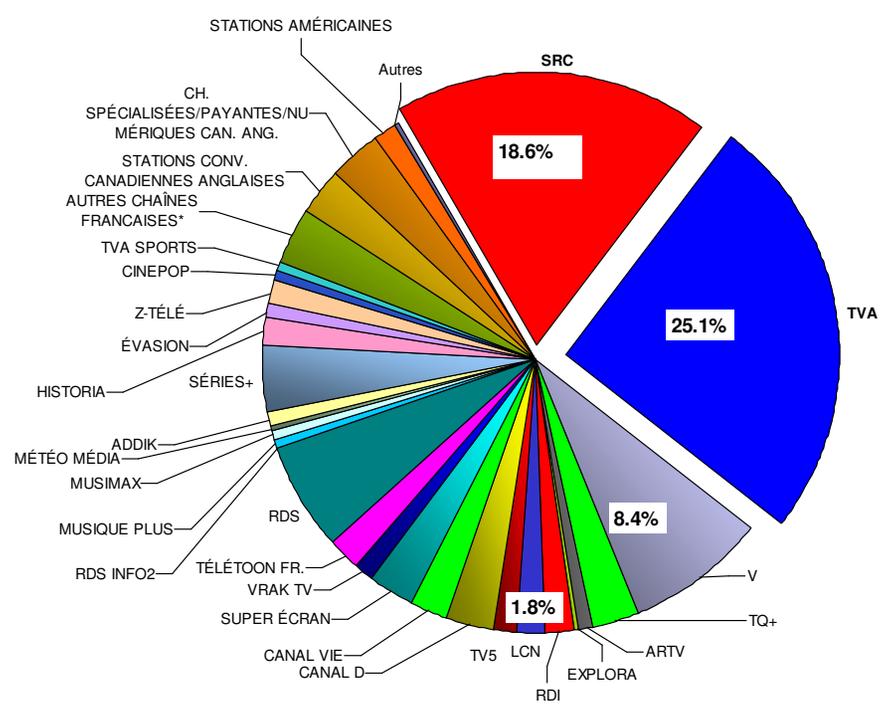
Note : Les lignes indiquent des changements de méthodologies

# L'auditoire au Canada est très fragmenté...

**Parts d'écoute de la télévision anglaise**  
**Heures de grande écoute (19 h à 23 h)**  
 %



**Parts d'écoute de la télévision française**  
**au Québec**  
**Heures de grande écoute (19 h à 23 h)**  
 %

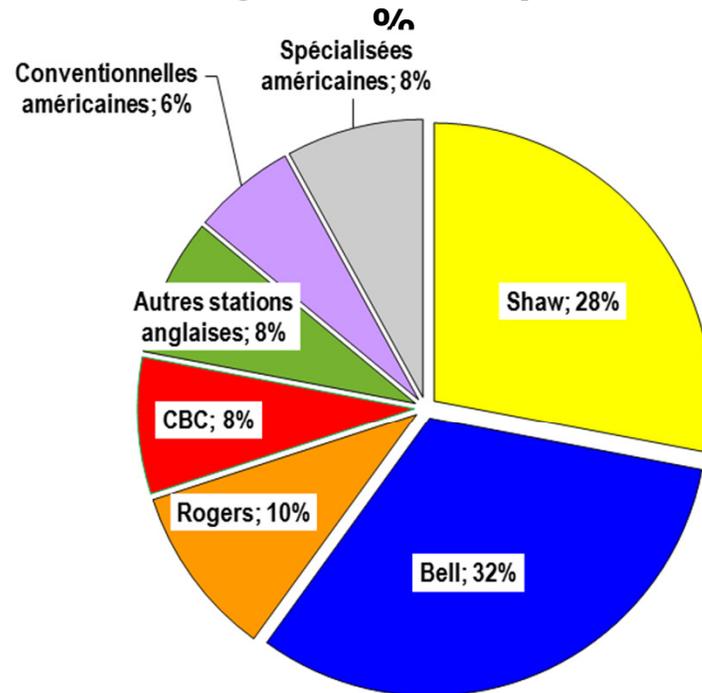


\*Inclus TFO et autres chaînes câblées françaises

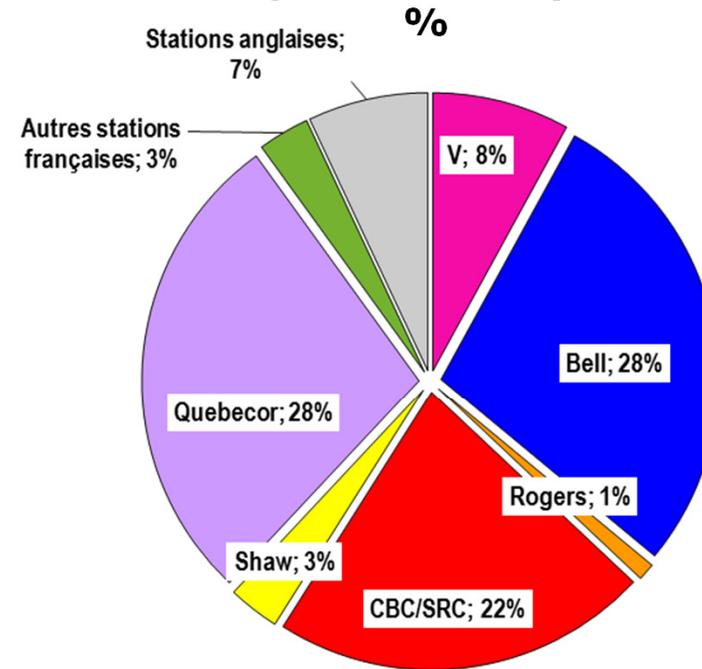
Source : Recherche et analyse de CBC/Radio-Canada (BBM – PPM, 2+, Année de radiodiffusion 2012–2013)

# Cependant, la propriété des services de télévision est concentrée

**Parts d'écoute de la télévision anglaise  
Heures de grande écoute (19 h à 23 h)**



**Parts d'écoute de la télévision française  
au Québec  
Heures de grande écoute (19 h à 23 h)**



Note : En juin 2013, le CRTC a approuvé l'acquisition d'Astral par Bell Media.

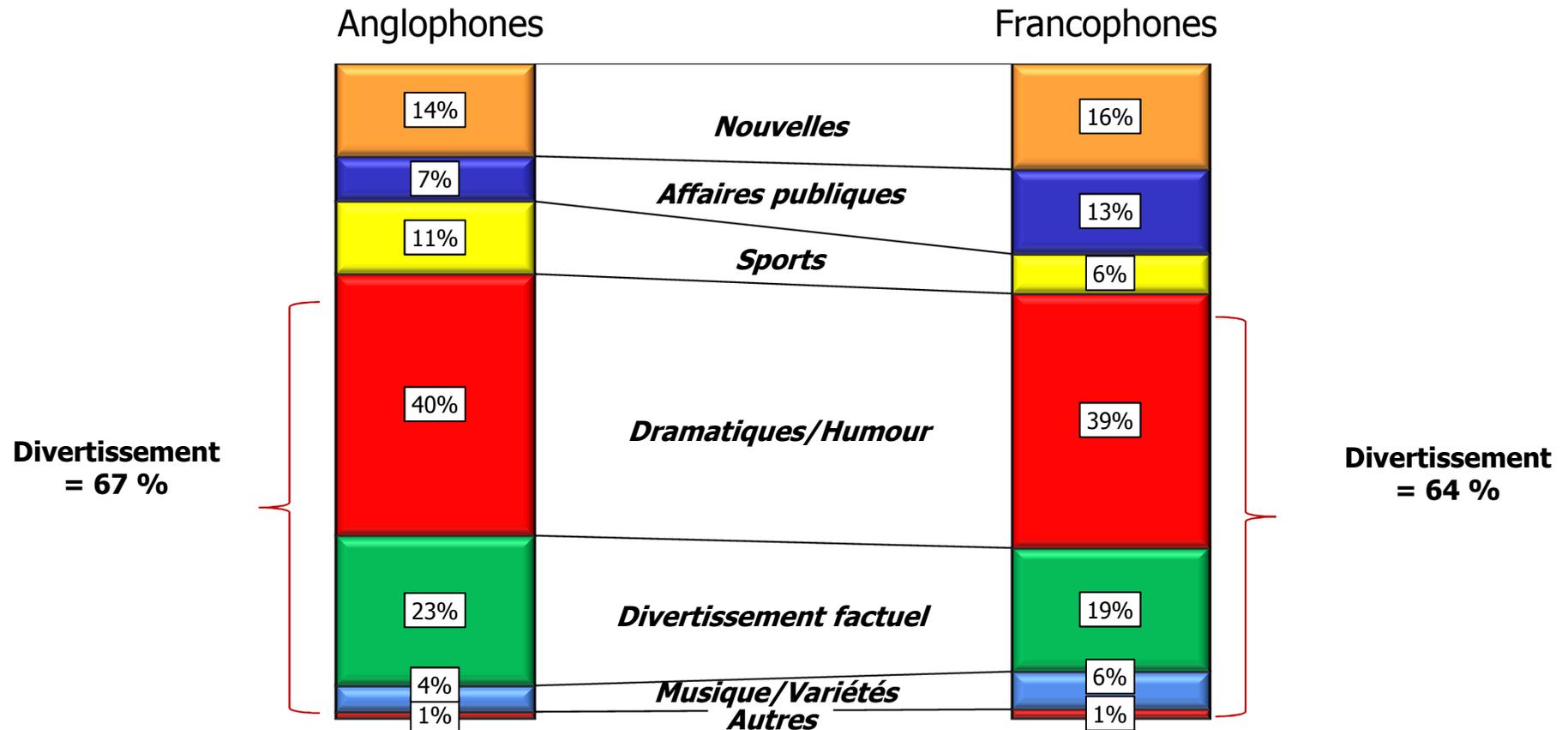
L'écoute de Bell comprend l'écoute des stations d'Astral.

L'écoute de Shaw comprend l'écoute des stations de Corus.

Source : Recherche et analyse de CBC/Radio-Canada (BBM – PPM, 2+, Année de radiodiffusion 2012–2013)

# La plupart des Canadiens regardent la télévision pour se divertir

## Distribution des heures d'écoute de la télévision par genre 2012–2013

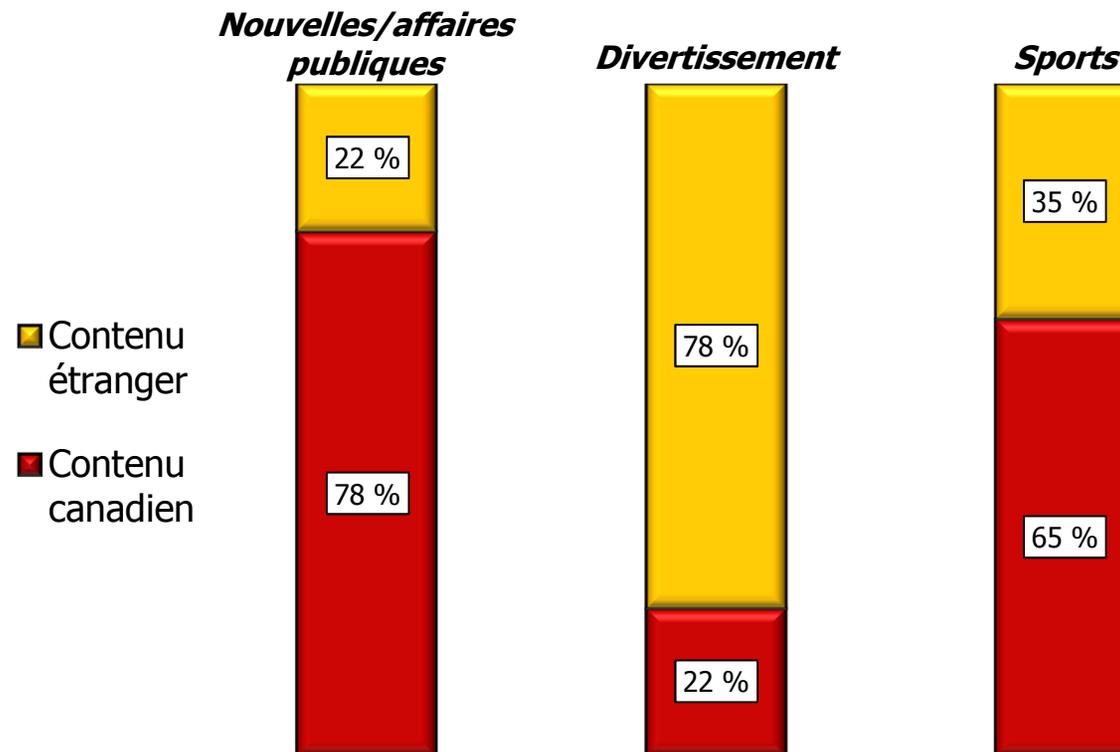


Nota : La Télévision française présente de nombreuses émissions d'affaires publiques populaires comme *Découverte*, *Denis Lévesque*, *Enquête*, *J.E.*, *La facture*, *La semaine verte*, *Salut Bonjour*, *L'épicerie*, etc. La catégorie « Autres » renvoie surtout aux émissions pour enfants.

Source : Recherche et analyse de CBC/Radio-Canada, Canada moins les francophones du Québec et les francophones du Québec de 2 ans et +, écoute totale de la télévision (BBM - PPM (BBM))

# Les Canadiens anglais préfèrent les émissions de divertissement étrangères

Distribution de l'écoute par pays d'origine  
Canada moins les francophones du Québec, 2 ans et +  
2012–2013

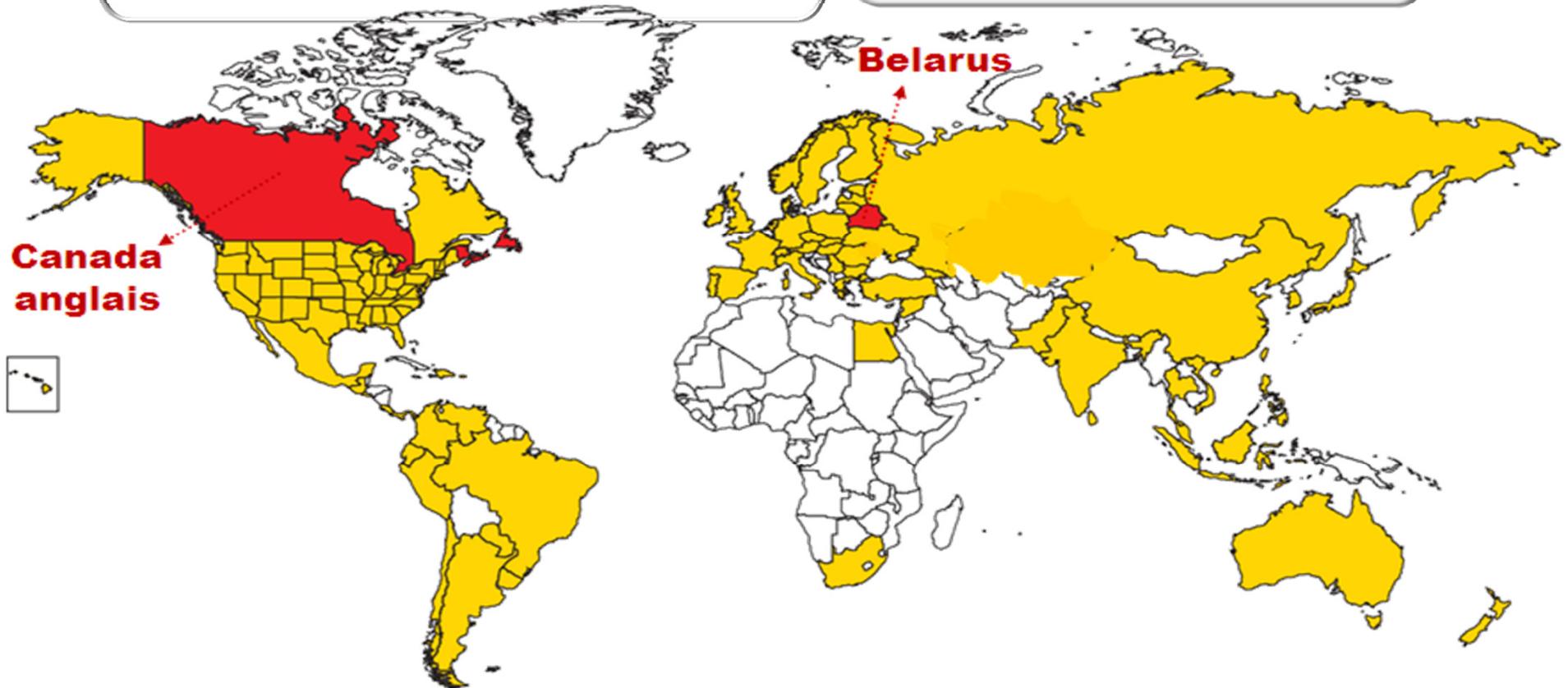


Source : Recherche et analyse stratégique de CBC/Radio-Canada, Canada moins les Québécois francophones de 2 ans et +, écoute totale de la télévision (BBM - PPM (BBM))

# Phénomène unique dans le monde...

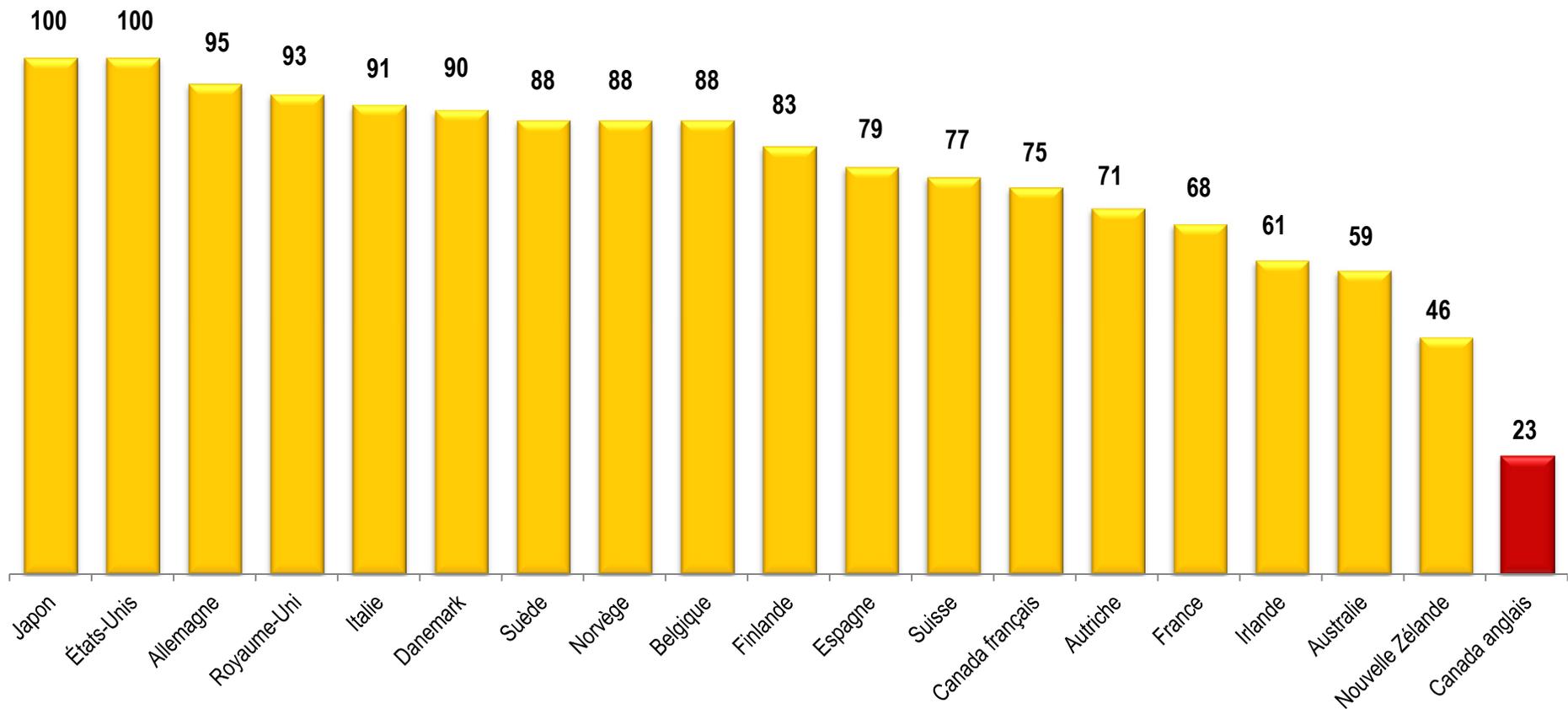
Le Canada anglais est le seul pays du monde où le top des 10 émissions les plus regardées est dominée par des émissions étrangères.

Le Belarus constitue l'exception... Les Bélarusses adorent les émissions russes.



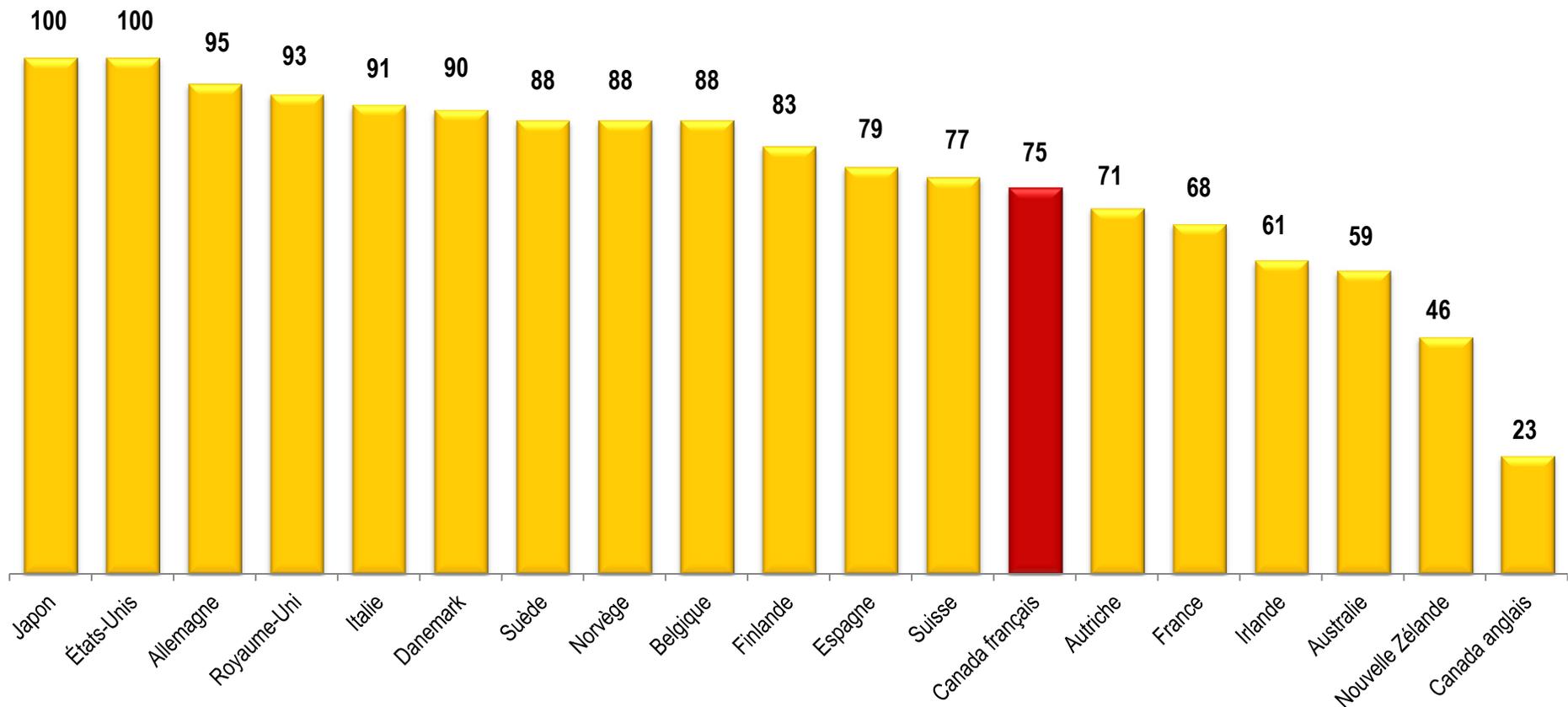
# ... qui a de profondes racines

Nombre de productions nationales qui figurent parmi les 100 émissions les plus regardées par pays



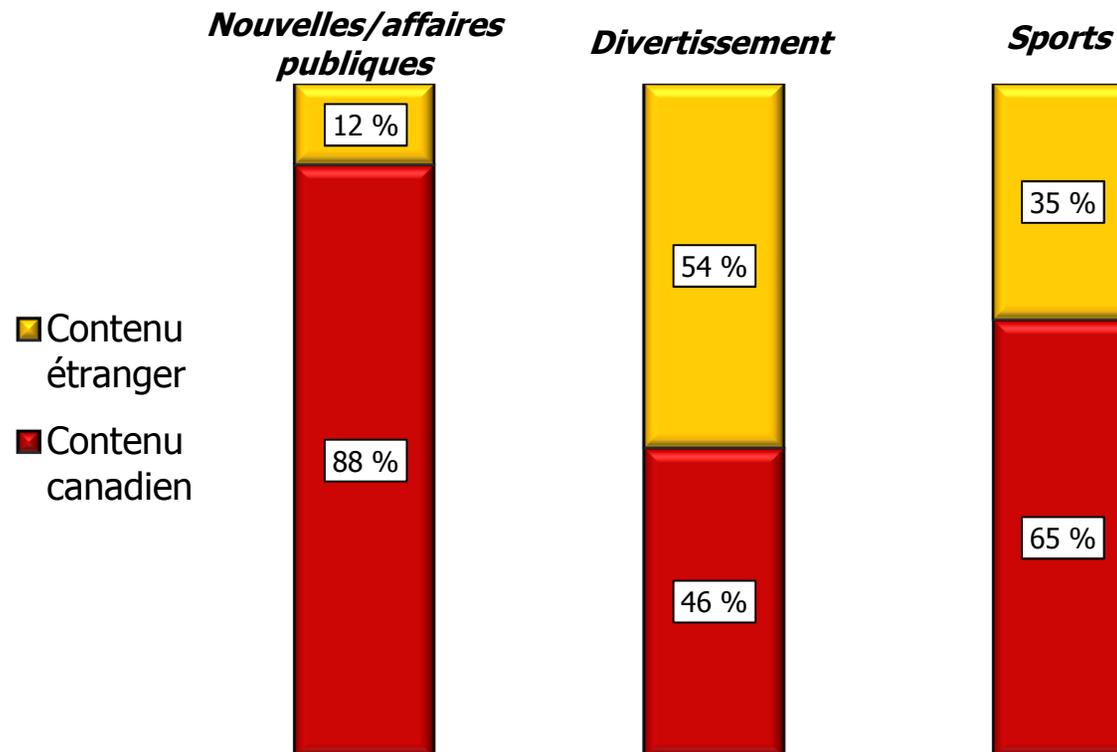
# Le Canada français, en revanche, préfère de manière écrasante ses propres émissions

Nombre de productions nationales qui figurent parmi les 100 émissions les plus regardées par pays



# Cependant, les francophones regardent également une quantité appréciable d'émissions de divertissement étrangères

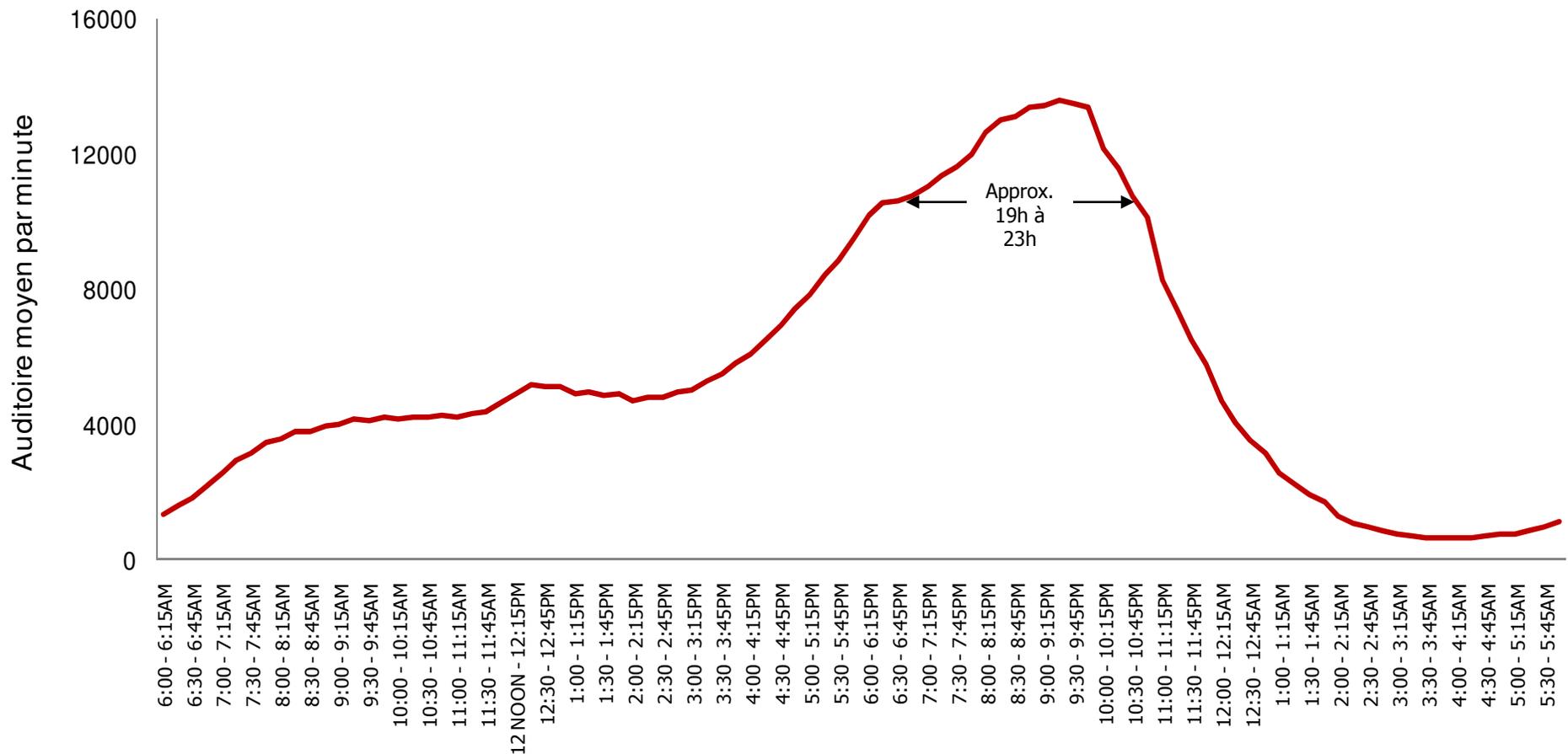
Distribution de l'écoute par pays d'origine  
Francophones québécois de 2 ans et +  
2012–2013



Source : Recherche et analyse stratégique de CBC/Radio-Canada, Québécois francophones de 2 ans et +, écoute totale de la télévision (BBM - PPM)

# Les heures de grande écoute ont encore leur importance : L'écoute de la télévision est concentrée le soir entre 19h et 23h

**Courbe d'écoute, par heure, de toutes les stations de télévision  
Lundi au dimanche, Toutes les personnes de 2 ans et plus**



# Certains Canadiens effectuent actuellement la transition des chaînes de télévision vers l'écoute non linéaire

## *Pénétration ou portée de technologies sélectionnées de vidéo non linéaire*

ENP

VSD par câble

TV Internet

Netflix

Tou.tv



42 %

11 %

38 %

25 %

30 %

Source : OTM (printemps 2013), Canadiens de 18 ans et + qui acceptent Netflix ou Tou.tv selon qu'ils sont respectivement anglophones ou francophones

Notes : Pénétration (ENP, Netflix), portée du dernier mois (VSD, TV Internet, Tou.tv)

# Nous constatons le virage en cours : Environ 10 % de l'écoute de la télévision est actuellement de l'écoute non linéaire



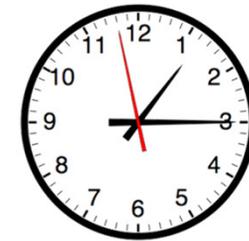
Nombre limité de canaux

**4%** de toute l'écoute de la télévision se fait directement à partir du signal émis sur les ondes hertziennes\*



Canaux multiples

**85%** de toute l'écoute de la télévision se fait sur une plateforme de télévision à canaux multiples, la plupart du temps, la câblodistribution ou la distribution par satellite



Pas de canal :  
Personnalisation

**6%** de toute l'écoute de la télévision se fait en reprise au moyen d'un dispositif d'enregistrement (RVP ou magnétoscope)\*

**5%** de l'écoute de la télévision se fait sur Internet, incluant Netflix^

Source : Estimations de CBC/Radio-Canada (BBM, OTM)

\* BBM : Toutes les personnes de 18 ans et +, total pour le Canada, écoute totale de la télévision, 24/7, mars et avril 2013

^ OTM : Toutes les personnes de 18 ans et +, total pour le Canada, printemps 2013, temps total consacré à l'écoute de la télévision sur Internet, y compris Netflix

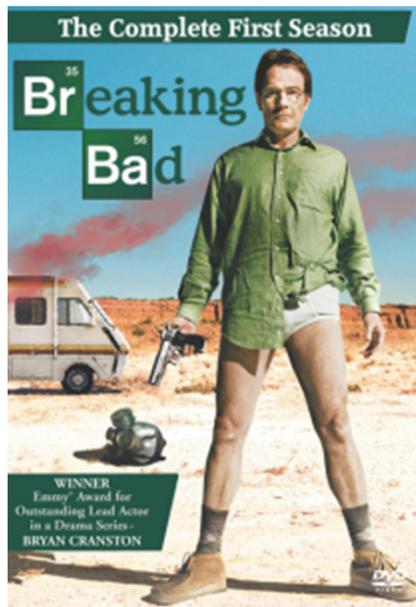
Netflix a clairement démontré l'existence d'une demande des consommateurs pour la télévision non linéaire et la télévision multi-écrans...

**Le quart des Canadiens anglophones** ont adopté Netflix en moins de trois ans, et ils consacrent en moyenne **6 heures par semaine** à l'écoute de ce média.

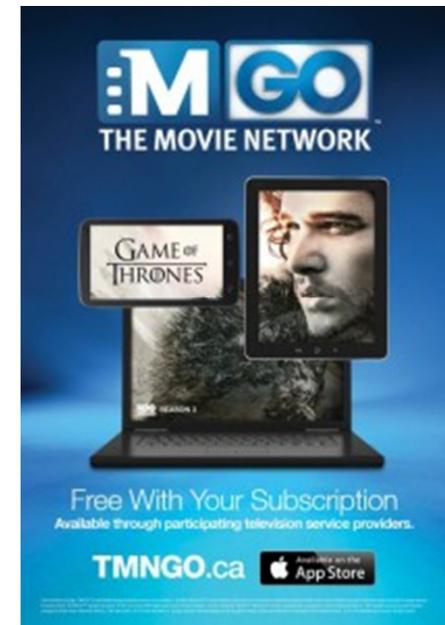


## ... et d'une demande pour l'écoute en rafale de séries des fonds de catalogue

Netflix offre les **épisodes de saisons antérieures** de plusieurs émissions de télévision ainsi que l'intégralité des nouvelles saisons du contenu original qu'elle produit (**tous les épisodes sont mis en ligne simultanément**).



# Les télédiffuseurs et les distributeurs tentent de répondre aux nouvelles demandes des consommateurs



# Nos services de télévision continuent d'offrir un excellent rendement

## Rendement de nos réseaux de télévision anglaise et française Aux heures de grande écoute Parts (%)

■ 2002-2003

■ 2012-2013



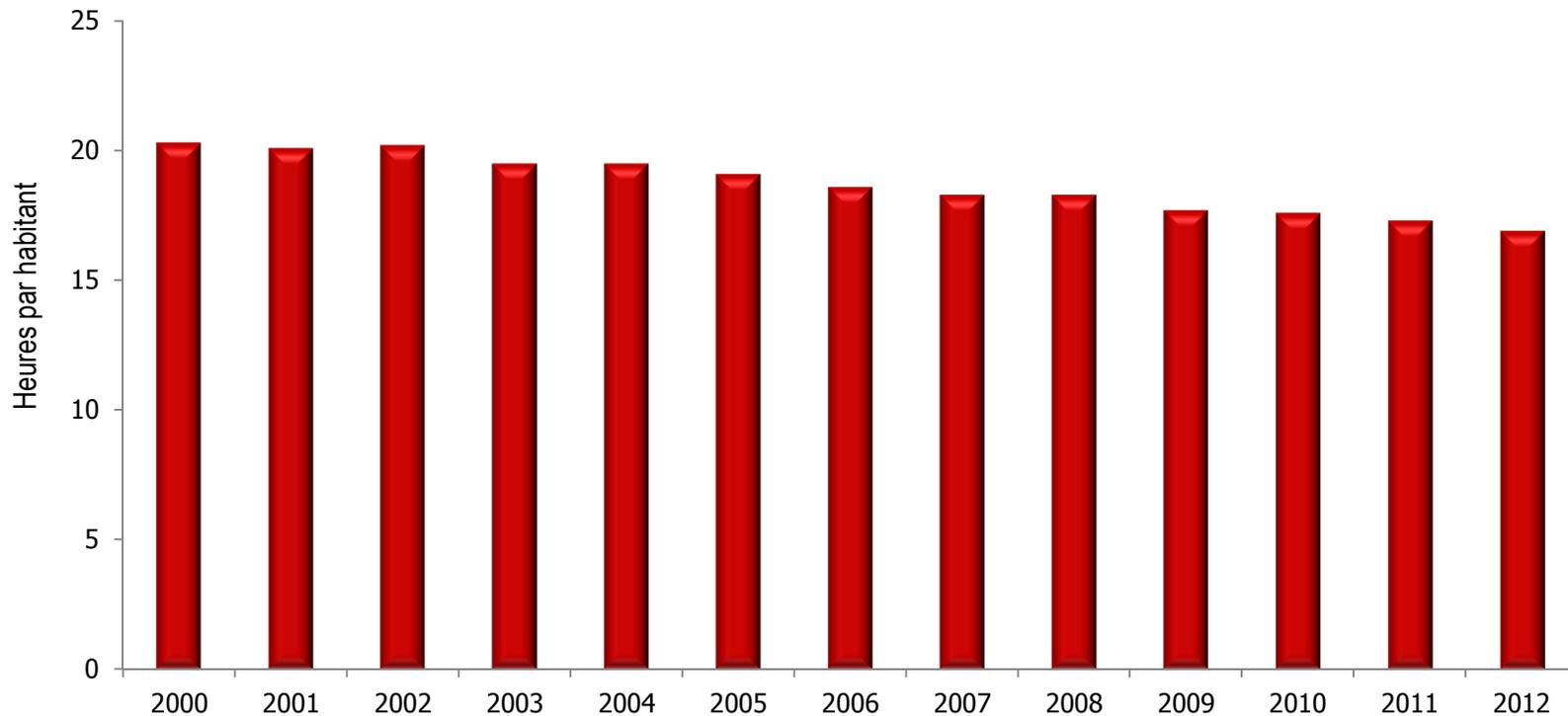
\* Note: La part de CBC TV a été inférieure aux prévisions en 2012-2013 à cause du lock-out de la LNH (p.ex. saison régulière 2012-2013 = part de CBC TV = 6,8 % par rapport à une cible de 8,1 %).

^ Explora a été lancée le 28 mars 2012.

Source : BBM Canada, Canada 2+ (Total Canada/Québec Franco)

# L'écoute de la radio AM/FM est confrontée à un effritement graduel

**Heures d'écoute de la radio AM/FM, par semaine et par habitant, 2000 à 2012**  
Toutes les personnes de 12 ans et plus



Source : Sondage BBM d'automne (cahiers d'écoute)

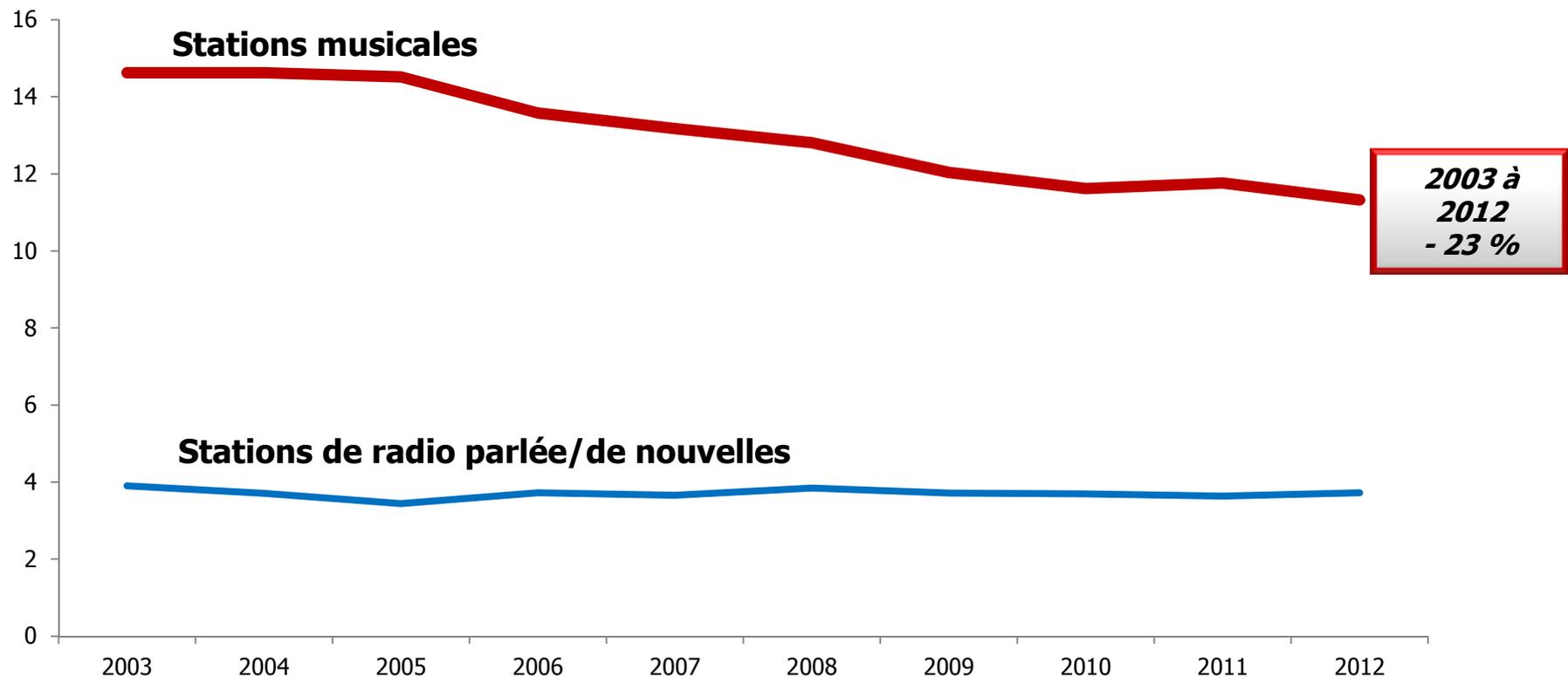
\* Ce graphique doit uniquement servir à illustrer la tendance longitudinale de l'écoute de la radio, puisque les sondages BBM réalisés à l'aide de cahiers d'écoute font essentiellement appel à la mémoire des auditeurs.

L'écoute de la radio y est largement surévaluée par rapport aux mesures électroniques et passives réalisées à l'aide des audimètres portables de BBM.

# ... surtout parce que les gens écoutent maintenant de la musique ailleurs qu'à la radio...

## Heures consacrées à l'écoute de la radio AM/FM par catégorie, 2003-2012

Heures d'écoute hebdomadaires par habitant, toute la journée, auditeurs de 12 ans et +



Source : Sondage BBM d'automne (cahiers d'écoute)

\* Ce graphique doit uniquement servir à illustrer la tendance longitudinale de l'écoute de la radio, puisque les sondages BBM réalisés à l'aide de cahiers d'écoute font essentiellement appel à la mémoire des auditeurs.

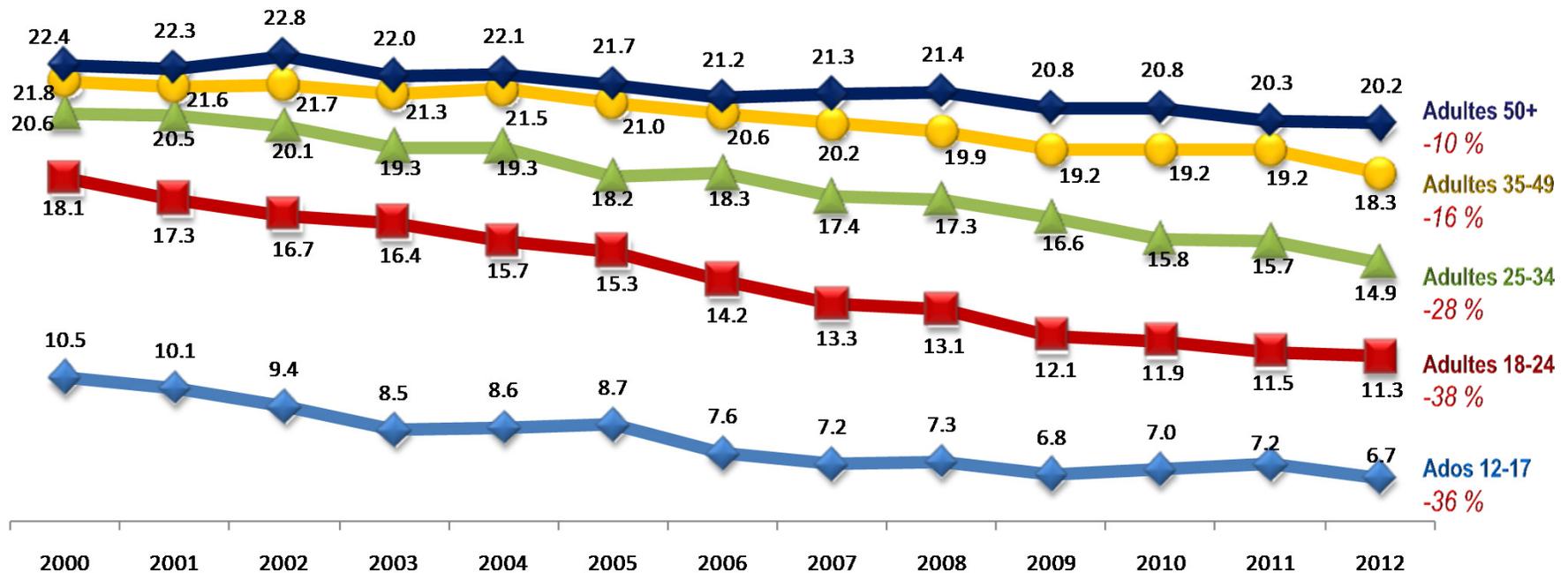
L'écoute de la radio y est largement surévaluée par rapport aux mesures électroniques et passives réalisées à l'aide des audimètres portables de BBM.

# ... surtout de la part des Canadiens plus jeunes

## Nombre moyen d'heures par semaine, par groupe d'âge

Du lundi au dimanche, entre 5 h et 1 h

Ensemble du Canada, personnes de 12 ans et plus



Source : Sondage BBM d'automne (cahiers d'écoute)

\* Ce graphique doit uniquement servir à illustrer la tendance longitudinale de l'écoute de la radio, puisque les sondages BBM réalisés à l'aide de cahiers d'écoute font essentiellement appel à la mémoire des auditeurs.

L'écoute de la radio y est largement surévaluée par rapport aux mesures électroniques et passives réalisées à l'aide des audimètres portables de BBM.

# La diversité des choix – légaux ou non – offerts aux amateurs de musique est énorme

« *Les consommateurs sont paralysés par l'abondance du choix* »

Anthony Mullen de  à propos de l'industrie de la musique en ligne

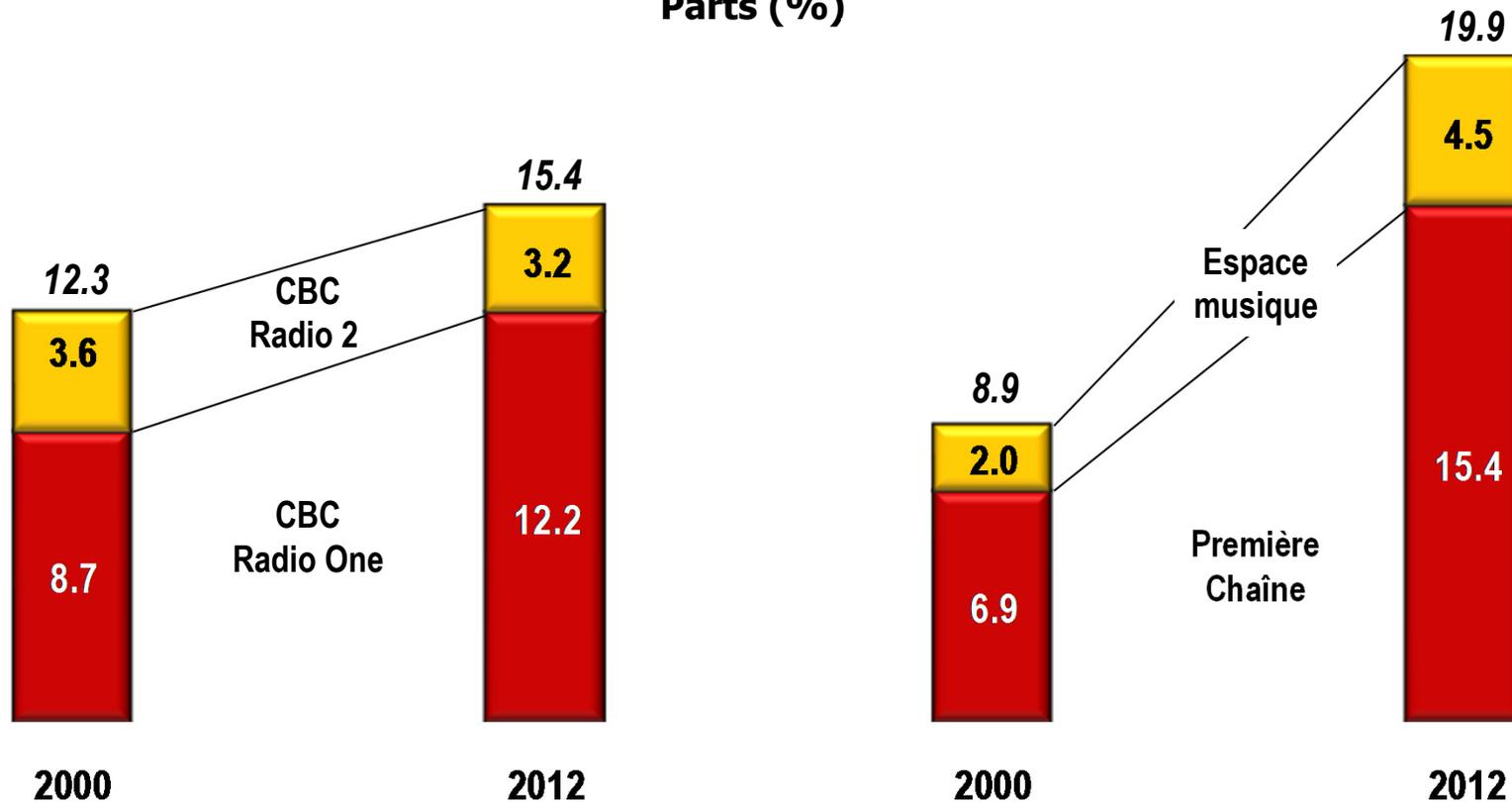


Grooveshark



# Malgré la baisse de l'écoute de la radio conventionnelle, les auditoires de nos services atteignent des niveaux record

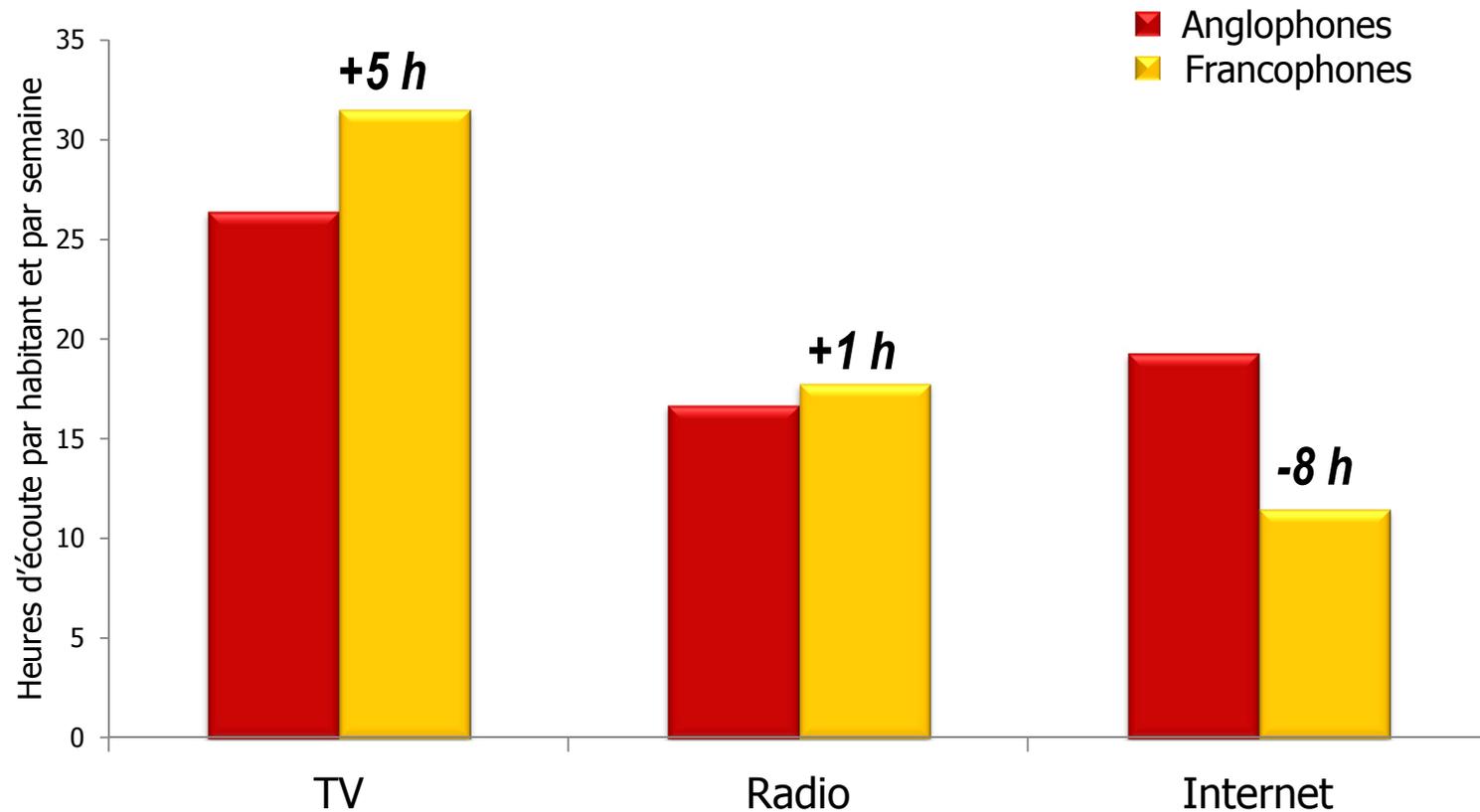
Rendement de nos réseaux de radio anglaise et française  
Parts (%)



Source : Recherche et analyse de CBC/Radio-Canada, BBM Canada (cahier d'écoute – automne 2000 et 2012)

# Au Canada, les francophones fréquentent plus les médias traditionnels que les anglophones

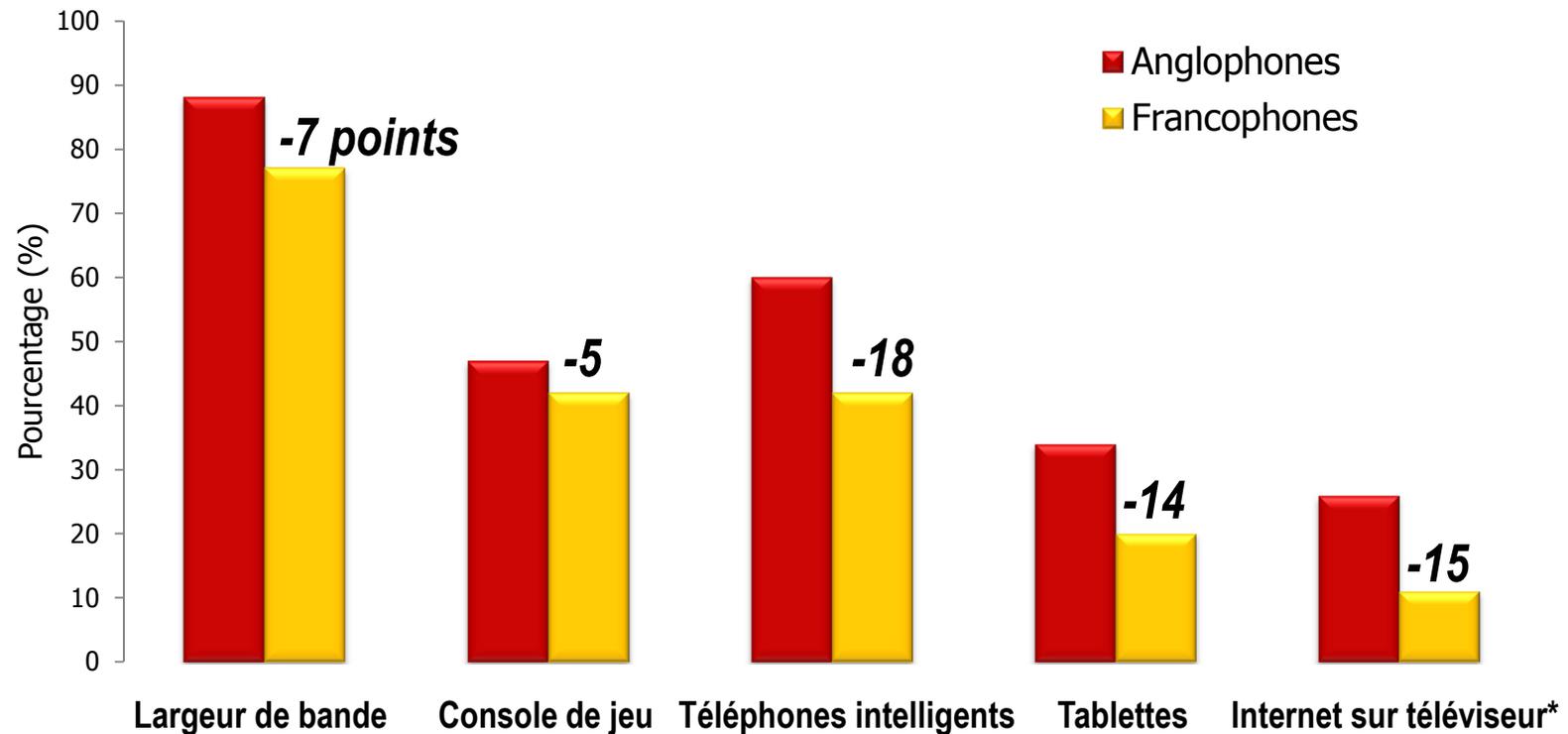
Temps consacré à la télévision, à la radio et à Internet au Canada, par groupe linguistique  
Heures d'écoute par semaine



Source : Télévision (BBM, année de radiodiffusion 2012-2013); radio (cahiers d'écoute BBM de l'automne 2012), Internet (OTM, printemps 2013)

# ... et tendent à adopter plus lentement la technologie

Taux de pénétration (%) de différentes technologies au Canada, selon le groupe linguistique  
Personnes de 18 ans et plus

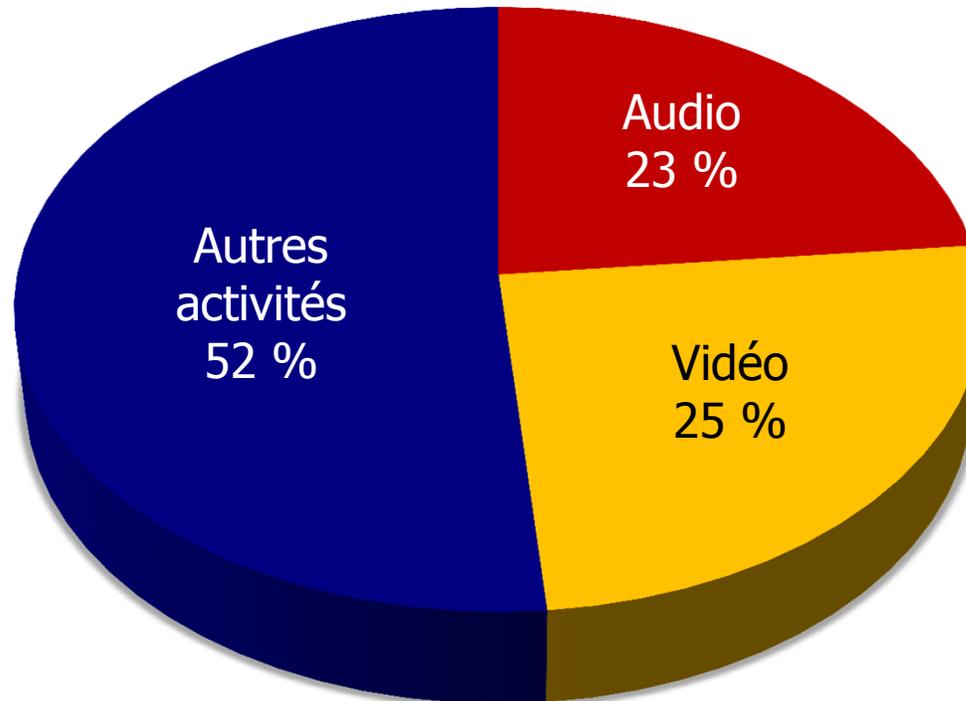


Source : OTM, printemps 2013

\* Répondants ayant navigué sur Internet sur un téléviseur au cours du dernier mois

# Le contenu audio et vidéo représente maintenant une partie appréciable du temps consacré à Internet

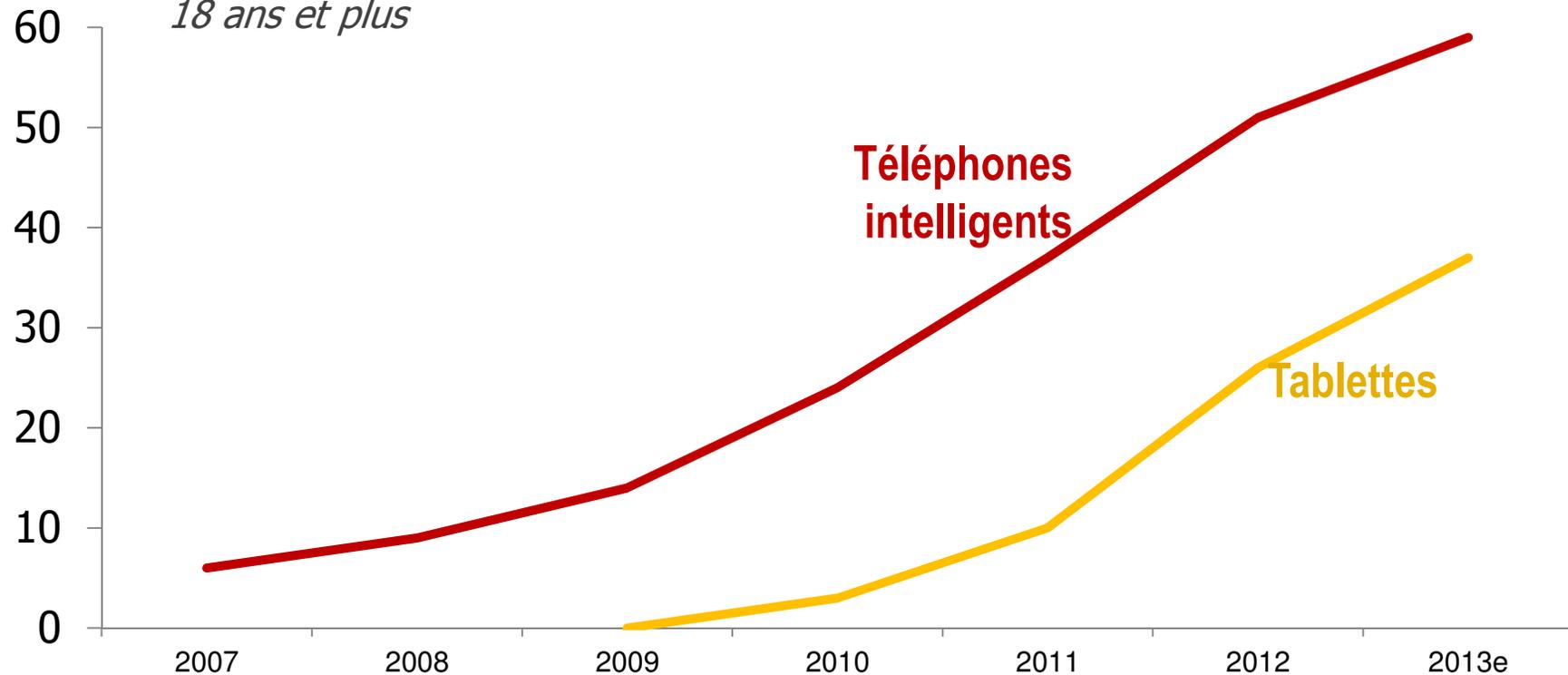
**Distribution du temps consacré à Internet par activité**  
Canadiens de 18 ans et plus



# La vitesse à laquelle les dispositifs mobiles d'accès à Internet sont adoptés est stupéfiante

## Les consommateurs adoptent rapidement les téléphones intelligents et les tablettes

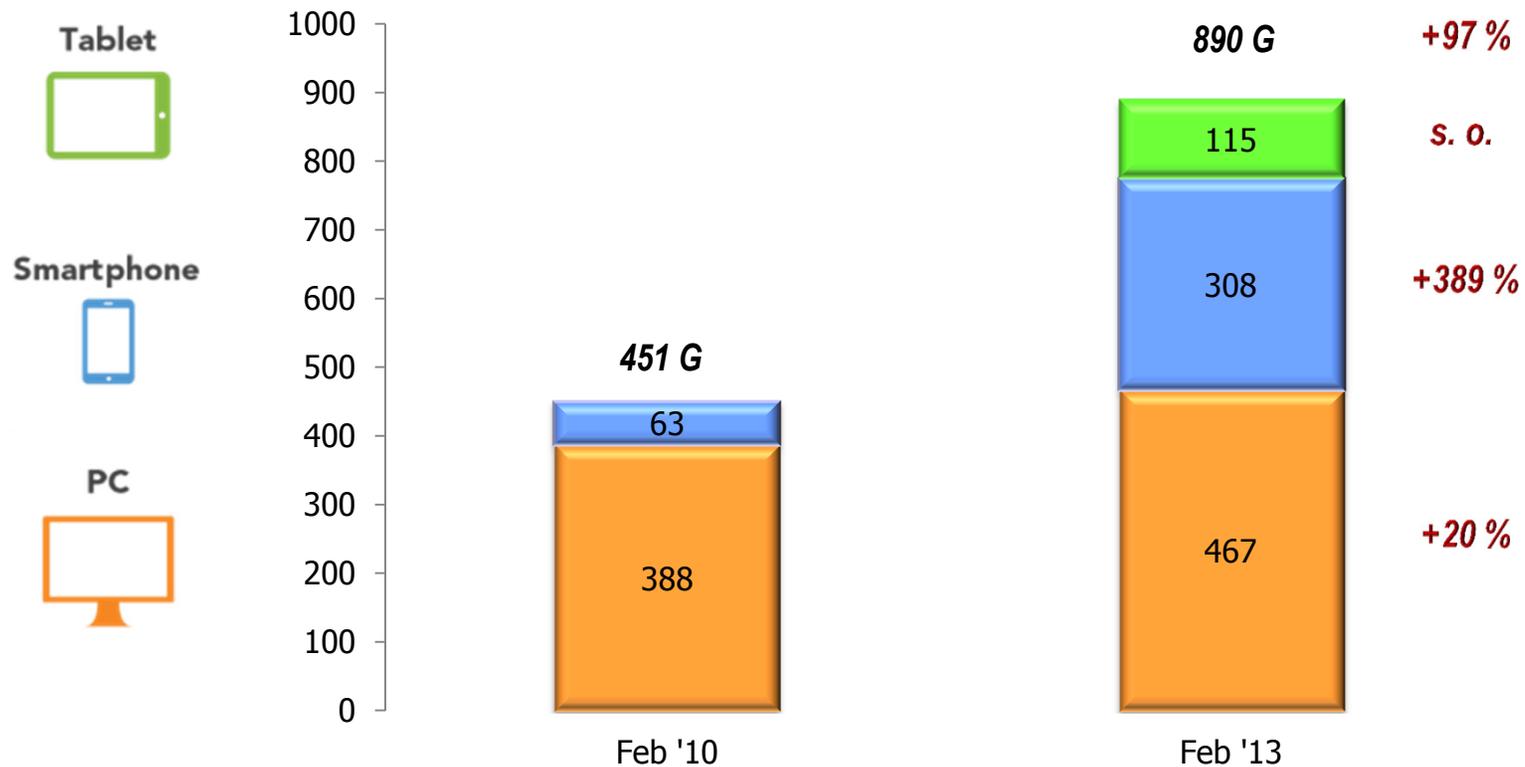
*Pénétration des téléphones intelligents et des tablettes au Canada, Canadiens de 18 ans et plus*



Source : OTM

# On estime que l'arrivée sur le marché des tablettes et des téléphones intelligents a doublé le temps que les Américains passent en ligne

## Utilisation totale d'Internet aux États-Unis, par plateforme, en milliards de minutes)

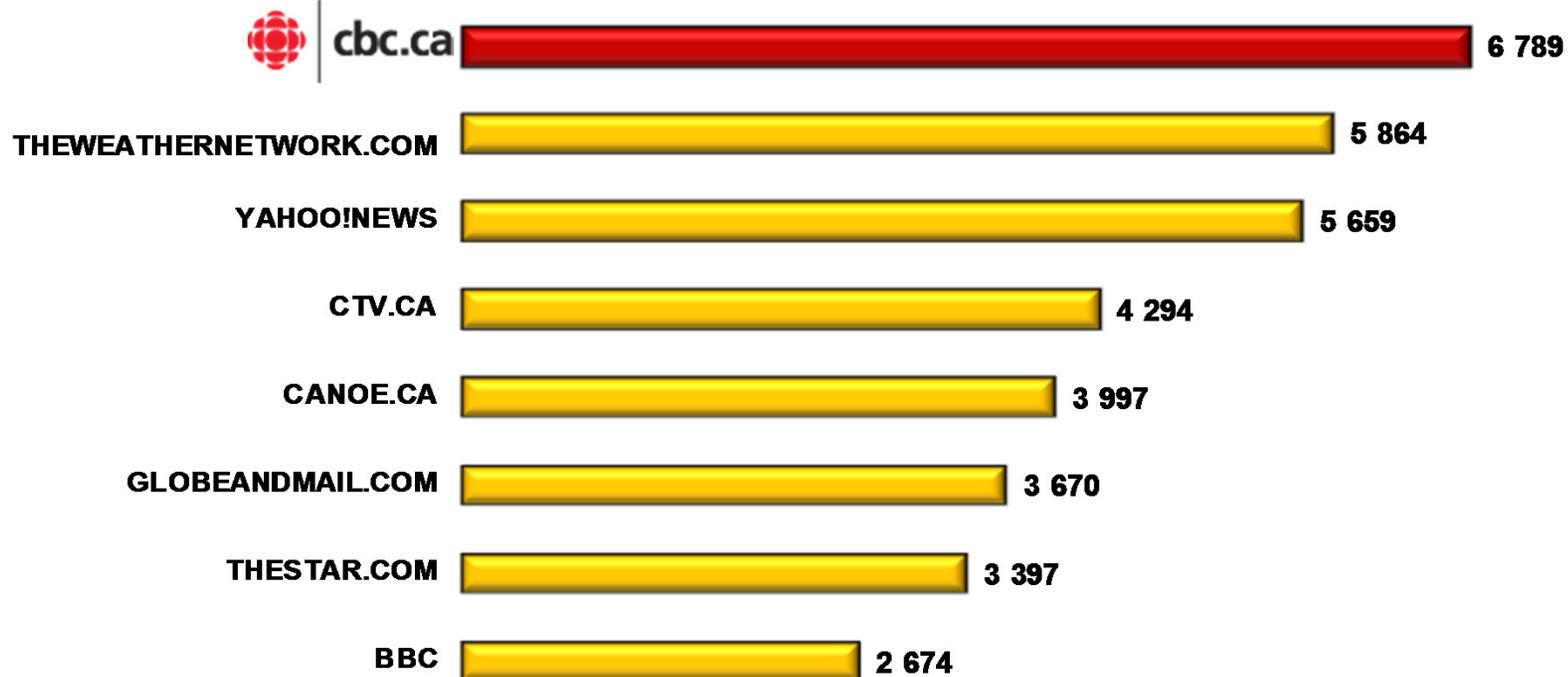


Source : comScore, Screen Jumping, été 2013

\* Les données pour le Canada ne sont pas disponibles auprès de comScore. Toutefois, nous savons que près de 40 % des visites sur le site web CBC.ca se font au moyen de téléphones intelligents et de tablettes.

# CBC.ca : Chef de file des nouvelles et de l'information en ligne

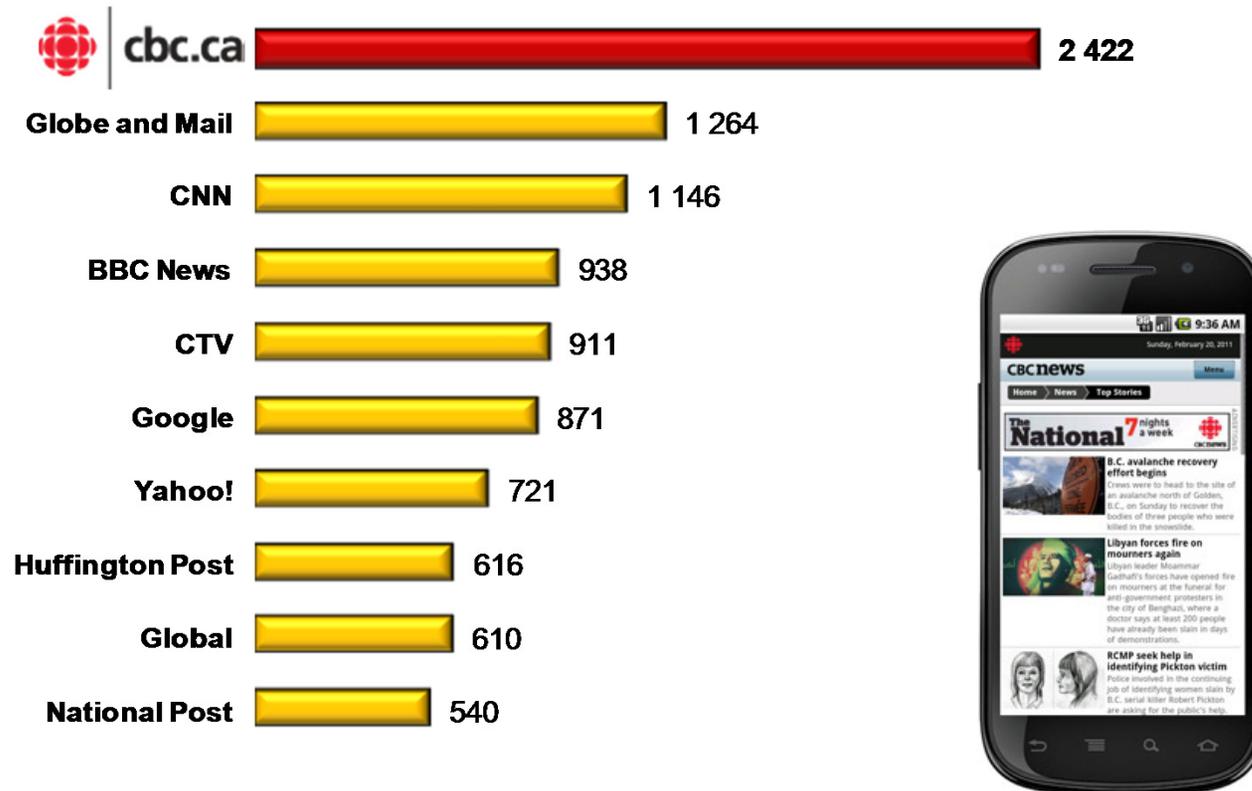
**Nombre mensuel moyen de visites uniques sur les sites Web de nouvelles et d'information  
Total pour le Canada, personnes de 2 ans et +, tous les emplacements  
Septembre 2012 à août 2013 (en milliers de visites)**



Source : Recherche et Analyse de CBC/Radio-Canada, comScore

# ... et CBC.ca est le chef de file des sites Web de « manchettes » accessibles par téléphone intelligent

**Sites Web de nouvelles et de manchettes les plus populaires sur les téléphones intelligents**  
**Utilisateurs de téléphone intelligent de 13 ans et +\***  
**T2<sup>1</sup> 2013 (en milliers d'utilisateurs)**



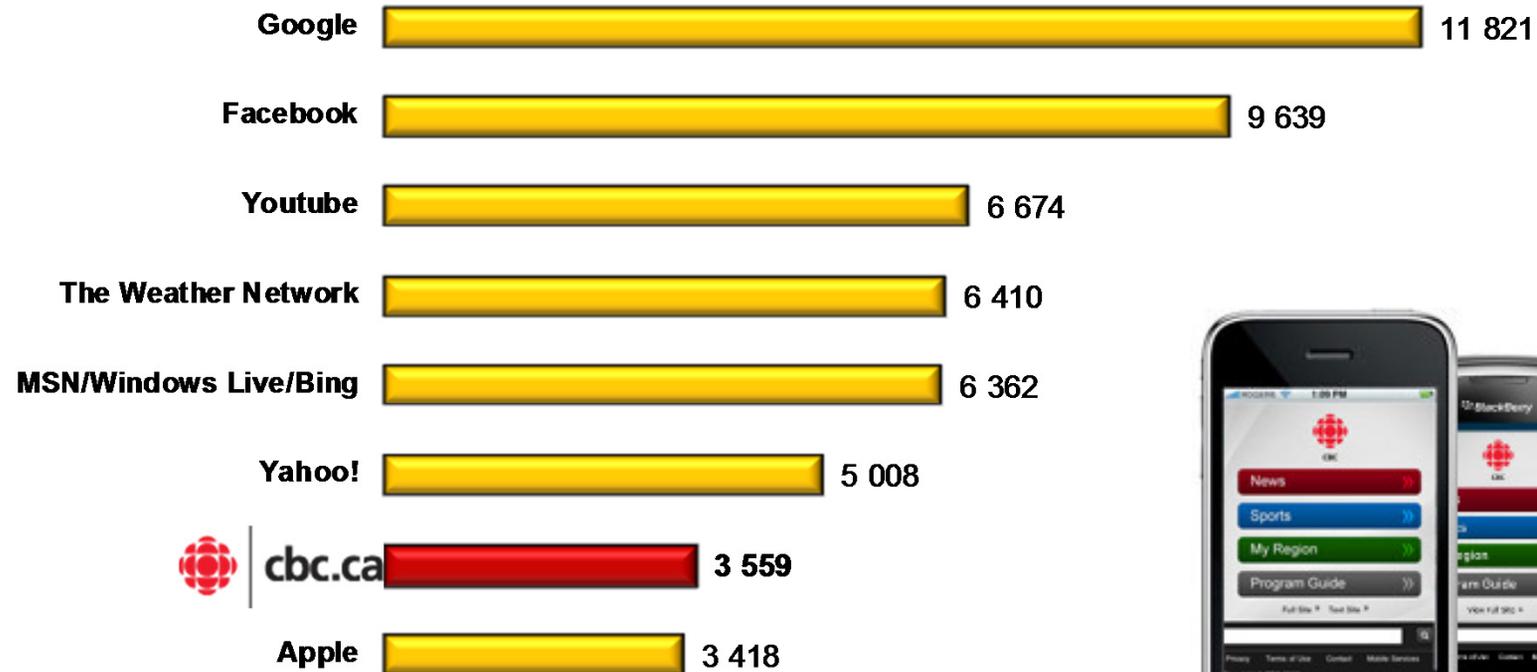
<sup>1</sup>Avril à juin 2013

\* Accès au moyen d'une application ou d'un site Web

Source : Recherche et analyse de CBC/Radio-Canada, comScore Mobilens (T2 2013)

# En fait, CBC.ca figure parmi les sites Web les plus fréquentés sur les téléphones intelligents

**Sites Web les plus fréquentés par téléphone intelligent**  
**Utilisateurs de téléphone intelligent de 13 ans et plus\***  
**T2<sup>1</sup> 2013 (en milliers d'utilisateurs)**



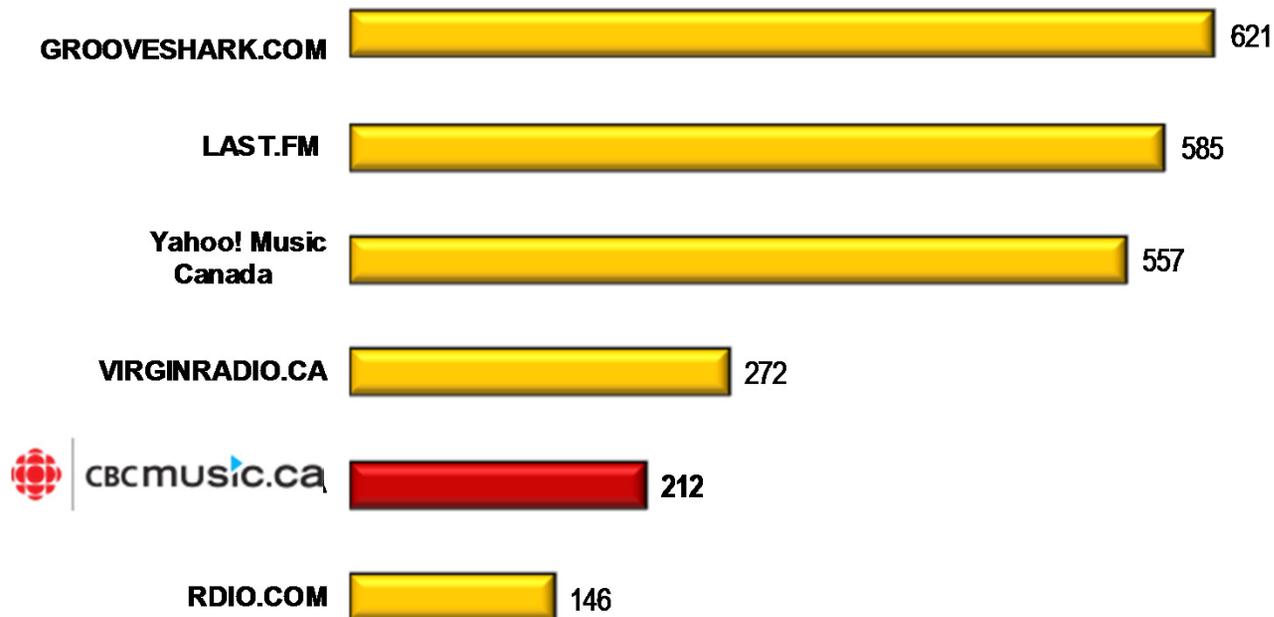
<sup>1</sup>Avril à juin 2013

\* Accès au moyen d'une application ou d'un site Web

Source : Recherche et analyse de CBC/Radio-Canada, comScore Mobilens, T2 2013

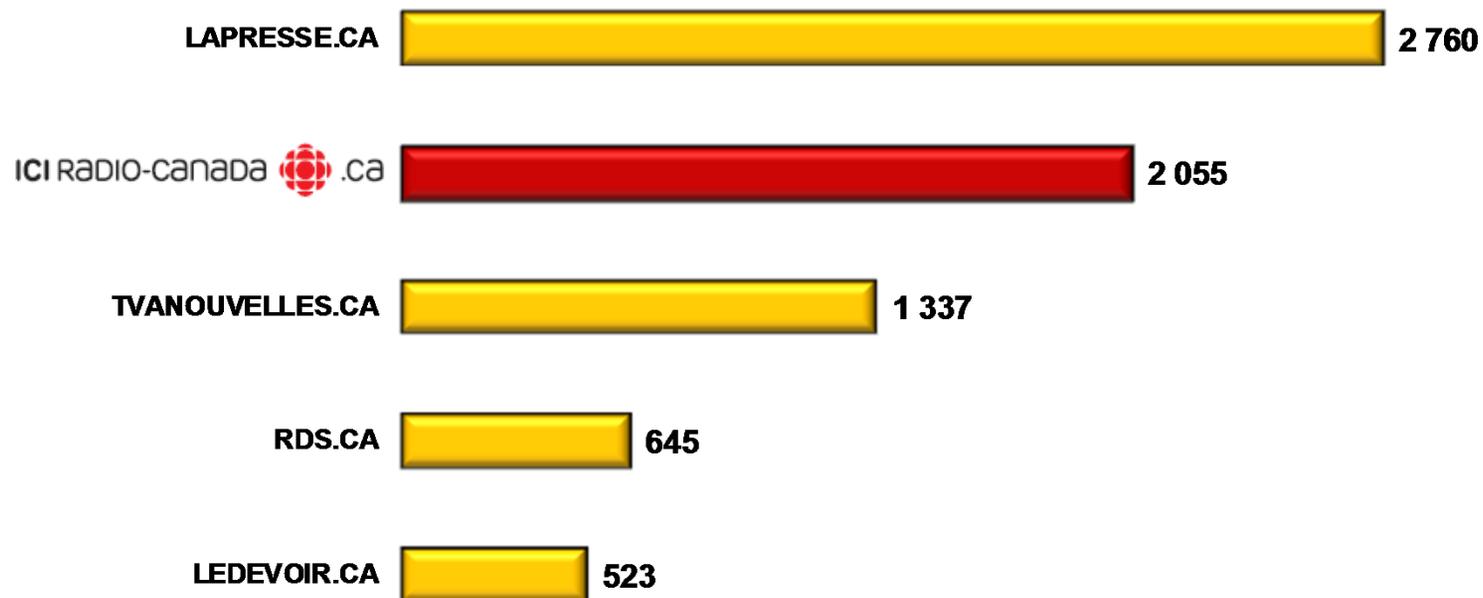
# Music.CBC.ca est en voie de se tailler une place parmi les grands de la diffusion de musique

**Nombre de visites mensuelles uniques**  
**Total des personnes de 2 ans et plus du Canada, tous les emplacements**  
**Septembre 2012 à août 2013 (en milliers d'utilisateurs)**



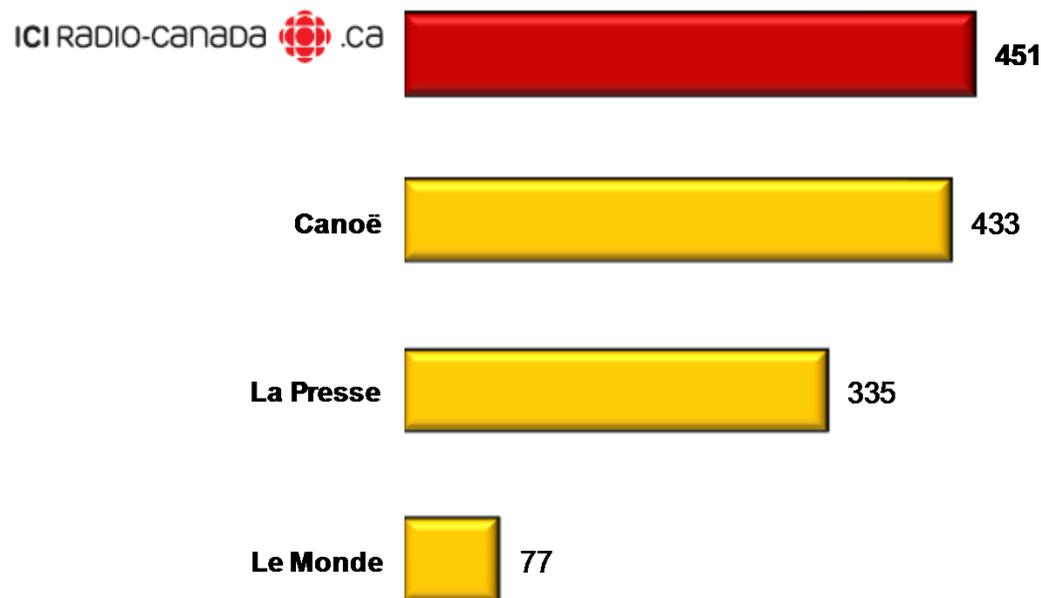
# Radio-Canada.ca est également un chef de file des sites Web de nouvelles et d'information

Nombre mensuel moyen de visites uniques de sites Web de nouvelles et d'information  
Total - Canada, 2 ans et plus, tous les emplacements  
Septembre 2012 à août 2013 (en milliers d'utilisateurs)



# Radio-Canada.ca est le chef de file des sites Web francophones de « manchettes » accessibles par téléphone intelligent

**Sites Web de nouvelles et de manchettes les plus populaires sur les téléphones intelligents**  
**Utilisateurs de téléphone intelligent de 13 ans et +\***  
**T2<sup>1</sup> 2013 (en milliers d'utilisateurs)**



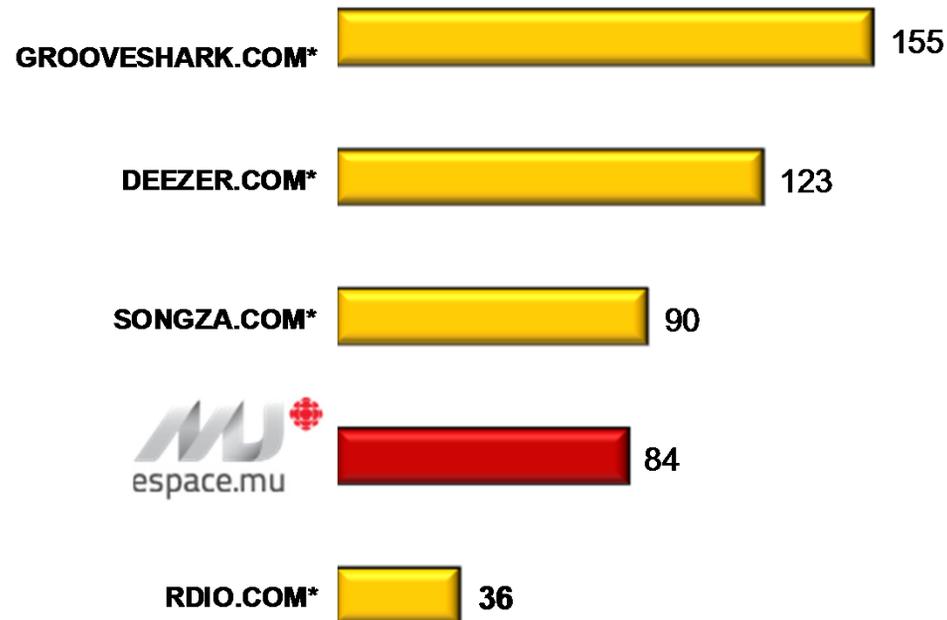
<sup>1</sup>Avril à juin 2013

\* Accès au moyen d'une application ou d'un site Web

Source : Recherche et analyse de CBC/Radio-Canada, comScore Mobilens, T2 2013

# Espace.mu offre un bon rendement comparativement aux géants avec qui il est en concurrence

**Nombre mensuel moyen de visites uniques  
Total - Canada, 2 ans et +, tous les emplacements  
Janvier 2012 à août 2013 (en milliers d'utilisateurs)**

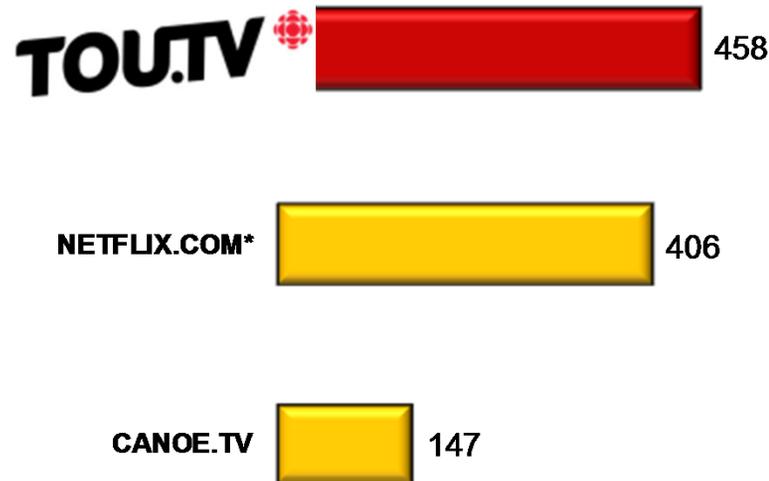


\* Fondé sur les Canadiens francophones plutôt que sur l'ensemble de l'univers possible.

Source : Recherche et analyse de CBC/Radio-Canada, comScore

# Tou.TV figure parmi les sites Web présentant du contenu vidéo les plus visités

**Nombre mensuel moyen de visiteurs uniques  
Total pour le Canada, 2 ans et plus, tous les emplacements  
Septembre 2012 à août 2013 (en milliers de visiteurs)**



\* Fondé sur le nombre de Canadiens francophones plutôt que sur l'ensemble de l'univers possible.

Source : Recherche et analyse de CBC/Radio-Canada, comScore

# Principaux faits à retenir

- Les **chaînes de radio et de télévision** généralistes **continuent de dominer**.
- Cependant, les consommateurs adoptent avec enthousiasme les appareils et les services qui leur permettent de **mieux contrôler** le moment auquel ils ont accès au contenu.
- Les francophones ont tendance à utiliser davantage les médias conventionnels que les anglophones et à adopter plus lentement les nouvelles technologies.
- **CBC/Radio-Canada offre un bon rendement** tant dans l'univers conventionnel que dans l'univers numérique.

# Ordre du jour

<b>1. Introduction</b>	<b>2</b>
<b>2. Cadre de la politique publique</b>	<b>3</b>
<b>3. Portrait éclair de CBC/Radio-Canada</b>	<b>19</b>
<b>4. Entourée de géants</b>	<b>28</b>
<b>5. Variations des revenus de l'industrie</b>	<b>37</b>
<b>6. Comportement de l'auditoire</b>	<b>51</b>
<b>7. Questions clés</b>	<b>89</b>
<b>Annexe – la mesure de l'auditoire</b>	<b>91</b>

# Questions clés

1. Il est temps de repenser l'environnement de la radiodiffusion.  
*Quelle place occupera CBC/Radio-Canada?*
2. CBC/Radio-Canada a déjà joué un rôle majeur dans l'industrie.  
*Que doit faire CBC/Radio-Canada pour continuer à jouer ce rôle?*
3. L'industrie est hautement concentrée et les acteurs mondiaux sont à nos portes.  
*Avec qui CBC/Radio-Canada devrait-elle établir des partenariats?*
4. Les sources de revenus de l'industrie changent.  
*Quelle combinaison de revenus est la plus avantageuse pour CBC/Radio-Canada?*
5. Les consommateurs adoptent le numérique.  
*À quel rythme les services de CBC/Radio-Canada devraient-ils passer au numérique?*

# Ordre du jour

<b>1. Introduction</b>	<b>2</b>
<b>2. Cadre de la politique publique</b>	<b>3</b>
<b>3. Portrait éclair de CBC/Radio-Canada</b>	<b>19</b>
<b>4. Entourée de géants</b>	<b>28</b>
<b>5. Variations des revenus de l'industrie</b>	<b>37</b>
<b>6. Comportement de l'auditoire</b>	<b>51</b>
<b>7. Questions clés</b>	<b>89</b>
<b>Annexe – la mesure de l'auditoire</b>	<b>91</b>

# Importance des données sur les auditoires

## 1. Elles mesurent l'utilisation et la pertinence des services de programmation.

- Auditoires des émissions des stations de radio et de télévision
- Trafic des sites Web/apps

## 2. Elles sont la monnaie qui sert à la négociation du temps d'antenne.

- Les recettes publicitaires dépendent de ces données

**Tous les radiodiffuseurs s'en remettent aux données sur les auditoires.**

# Évolution de la mesure de l'utilisation des médias au Canada



## Carnet d'écoute : La méthode originale

- Encore utilisé pour mesurer l'écoute de la télévision et de la radio **à l'extérieur des grands centres.**



## Audimètre : Introduit en 1989

- Branché à tous les téléviseurs dans la maison d'un participant.
- Accroît la précision des mesures à l'ère des **chaînes spécialisées.**



## Mesure Internet : Milieu des années 1990

- Interne (p. ex., site Web de CBC)
- Renseignements démographiques et sur les concurrents au moyen d'un organisme de mesure de la fréquentation en ligne (p. ex., **comScore**)
- La mesure de l'écoute sur écrans multiples est un problème majeur.

# Évolution de la mesure de l'utilisation des médias au Canada

## Audimètre portable (PPM) :

- Le PPM mesure l'écoute de tout média inséré dont le code est inaudible, que ce soit au domicile du panéliste ou ailleurs.
- Il fait la distinction entre l'écoute d'émissions en première diffusion et de celles diffusées en reprise (jusqu'à sept jours).
- Il est progressivement mis en place depuis 2004.
  - **Télévision** : 5 principaux marchés mesurés, plus le marché national et les marchés régionaux.
  - **Radio** : 5 principaux marchés mesurés. Pas de mesure régionale ni nationale.
  - **Nouveaux marchés** : Le marché anglophone de Montréal devrait être mesuré à partir de la prochaine année de radiodiffusion. Des marchés additionnels figurent à l'horizon de la mesure par PPM (p. ex., Québec, Ottawa).



# Le Canada est un chef de file mondial dans la mesure de l'écoute des médias



**Le service de mesure de l'écoute de l'industrie canadienne de la radiodiffusion atteint actuellement des objectifs qui font l'envie du monde.**

- Le Canada est le seul marché du monde où l'écoute de la télévision et de la radio est mesurée par le même groupe.
- BBM a lancé la première base de données intermédia télé et radio cette année.



- BBM lancera un essai commercial de mesure de l'écoute vidéo non linéaire sur différentes plateformes (p. ex., VSD des câblodistributeurs, écoute en ligne et dispositifs mobiles) en décembre.
- La mise en œuvre commerciale des systèmes de mesure de l'écoute non linéaire pourrait commencer dès la prochaine année de radiodiffusion.

# 2013 ENVIRONNEMENT MÉDIATIQUE

Présenté au Conseil d'administration  
le 26 novembre 2013  
Montréal (Québec)

