



***L'industrie audiovisuelle canadienne : une affaire de talent,
de vision culturelle et de flair financier***

**par Carolle Brabant, C.P.A., C.A., MBA
Directrice générale de Téléfilm Canada**

**Les déjeuners-conférences de
l'Association des femmes en finance du Québec**

**Le 7 mai 2013
Montréal, Québec**

Merci à l'Association des femmes en finance du Québec pour cette invitation. C'est un plaisir de venir vous parler d'une industrie que j'admire un peu plus chaque jour et qui me passionne énormément. Aujourd'hui, j'aimerais vous faire partager cette passion.

Pourquoi ? Parce que l'industrie audiovisuelle canadienne a maintenant une stature internationale et vise à atteindre de plus hauts sommets encore. En fait, elle pourrait même devenir le plus grand fournisseur indépendant de produits audiovisuels au monde d'ici quelques années !

J'aimerais vous « embarquer » dans ce rêve et vous expliquer les conditions pour que nous puissions y arriver. Il y a trois clés :

1. la créativité, 2. le sens des affaires et 3. la promotion/marketing.

Permettez-moi tout d'abord de vous présenter une courte vidéo qui illustre l'impact et les récents succès de l'industrie.

1. LA CRÉATIVITÉ

Impressionnant, non? En fait, qu'est-ce qu'elle a de particulier notre industrie ? Comment travaille-t-elle ?

- Elle a tout pour attirer les jeunes générations – vos enfants, vos petits-enfants... les gens créatifs. De fait, on n'a jamais accordé autant de moyens aux cinéastes émergents.
- Elle fonctionne en mode R&D. Secteur à haut risque. Des PME, la plupart du temps. Tout part d'une idée. Produits uniques. Quelle industrie peut se vanter de lancer sur le marché 70 prototypes par année avec un budget moyen d'environ 5 millions \$?

- Créateurs, entrepreneurs = même passion. Une affaire de talent, de rencontres – quand un créateur comme Kim Nguyen est appuyé par une société dynamique comme Item 7, tape dans l'œil de l'équipe du Festival international du film de Berlin et gagne deux prix qui lancent sa carrière jusqu'aux Oscars... Même chose pour Denis Villeneuve, Philippe Falardeau qui ont travaillé avec les producteurs de micro_scope. Des rencontres décisives, comme presque toujours dans les grandes réussites.
- Produit de niche. On a notre propre identité, notre savoir-faire. Pour réussir, il faut se démarquer – c'est vrai pour vous aussi, non ? On ne compare pas notre cinéma au cinéma américain : ce sont deux produits différents et il y a partout sur la planète des cinéphiles qui adorent le cinéma indépendant !
- Avantage: pour les biens culturels, le principe d'utilité marginale décroissante est inversé. Le plaisir croît avec l'usage.

Les forces de notre industrie

Une industrie se juge à ses produits. À quoi tient le succès canadien ? Il y a la qualité, bien sûr. Mais qu'est-ce que la reconnaissance à l'étranger nous dit de bon sur le produit canadien et que les Canadiens doivent savoir ?

- Diversité – tous les genres, tous les budgets, toutes les régions, toutes les générations.
- Sujets d'intérêt universel. Ancrés dans nos réalités (*Le Vendeur, Monsieur Lazhar*) ou présentant une perspective canadienne sur le monde (*Inch'Allah* d'Anaïs Barbeau-Lavalette qui vient de remporter le prix du Jury au Festival de Beijing). On voyage !
- Innovation : *Enfin l'automne* de Patrick Boivin, le premier long métrage canadien diffusé sur YouTube.
- C'est tout ça qui fait la « marque canadienne » à l'international. On va d'ailleurs prendre un virage marketing pour mieux célébrer cette très belle image de marque. Ce ne sera pas facile, rien n'est facile en marketing actuellement.

2. LE SENS DES AFFAIRES

Nous voulons faire en sorte que les Canadiens reconnaissent cette réussite, en soient fiers et s'en inspirent. Mais il y a du travail à faire pour développer l'entrepreneurship canadien et même les pratiques d'affaires chez nous à Téléfilm... pour aller encore plus loin... l'ascension est la seule direction possible!

C'est d'ailleurs dans cette optique que j'ai accepté la direction générale de Téléfilm en 2010. Je voulais encourager une nouvelle façon de penser et mettre en place de nouveaux outils pour aider cette industrie à poursuivre sa croissance culturelle et économique.

Je voulais aider cette industrie à mieux exploiter ses talents et à prendre la place qu'elle mérite – la première place de la production indépendante mondiale !

Vous vous demandez comment une comptable agréée et MBA devient directrice d'un organisme culturel ?

- J'aime les défis, les occasions d'apprentissage.
- J'ai deux passions, depuis longtemps : le cinéma, les affaires. J'ai été une comptable qui rêvait de cinéma. Téléfilm, c'était le mariage parfait !
- Je suis fière de vous dire que 76 % des employés de Téléfilm sont des femmes et que plusieurs occupent une poste de direction!
- Mon rôle : donner une direction claire. Marge de manœuvre, place pour la créativité. Voir loin, mais privilégier les petits pas.
- Je n'oublie jamais mon chapeau de comptable – on maintient nos frais d'administration à moins de 6 %. Prudence, rigueur et gestion des risques, surtout en période de changements !

Je savais, quand j'ai entrepris mon premier mandat en 2010, qu'il fallait changer – à l'interne comme à l'externe – si on voulait réussir. Moi, je n'ai pas peur des changements!

Mais j'ai promis aux employés et à nos clients de les consulter pour avoir des idées innovatrices. Ce que j'ai entendu :

- Soyez plus flexibles. Reconnaissez notre maturité et nos succès. Aidez-nous à diversifier notre financement. Faites une meilleure promotion du contenu canadien.
- Pendant 40 ans, on s'était surtout consacré au développement de l'industrie.
- On s'est donné un thème : oser changer. Et on a changé pas à peu près, en consultation étroite et continue avec nos clients !

Nos pratiques gagnantes : Un virage client. Une orientation promotion. Un axe résultats. La recherche de financement privé. Et des objectifs clairs.

Les relations d'affaires sont plus simples, les décisions sont plus rapides, les compagnies établies ont plus d'autonomie et sont de véritables mentors auprès des cinéastes émergents.

- Nos entrepreneurs peuvent se concentrer sur la création, la recherche de partenariats, la promotion. Et nous aussi. Moins de processus, plus de créativité, plus de stratégie – c'est la tendance mondiale.

Évaluer autrement la réussite des cinémas nationaux ?

Le succès, c'est bien, mais comment le mesurer ? Pour rendre compte de la stature nouvelle de l'industrie audiovisuelle canadienne, il fallait une mesure de réussite plus large que les recettes-guichet.

- Le box-office est une mesure hollywoodienne, nous voulions quelque chose de différent pour notre cinéma indépendant.
- Volets commercial (recettes-guichet, ventes sur les autres plateformes), culturel (nominations et prix dans les festivals), industriel (part du secteur privé et des investissements étrangers dans le financement des films).
- Permet de mieux comprendre les forces et faiblesses, d'ajuster nos stratégies.

- Il ne faut pas oublier les succès culturels, les ventes à l'étranger et la coproduction ! Grâce à des films comme *Barney's Version*, *Monsieur Lazhar*, *Incendies* et *Le Vendeur*, le montant des ventes internationales des productions québécoises et canadiennes est passé de 22 millions \$ en 2010 à 51 millions \$ en 2011.
- L'Indice, qui a été présenté à nos collègues de 12 pays, notamment en Israël, suscite l'intérêt autour du monde.
Penser autrement la valeur des cinématographies nationales.
Penser autrement la valeur de notre industrie.

En étant axé sur les résultats, notre indice aide nos clients à penser de façon plus globale, à raffiner leurs pratiques, à mieux identifier et saisir les occasions d'affaires.

Le financement

Collectivement, notre pays s'investit beaucoup dans son système audiovisuel. Téléfilm, le Fonds des médias du Canada, l'Office national du film du Canada, le CRTC, notre vaste réseau de télédiffusion, les organismes provinciaux, les crédits d'impôt, les ambassades.

- Pourquoi? Raisons économiques, culturelles, et « raison du cœur ». Le Canada est l'un des pays qui soutient le mieux ses talents.

Mais les fonds publics sont limités. La situation économique mondiale est difficile. Heureusement, le Canada a des atouts !

La coproduction : les Canadiens ont été des pionniers – 53 pays. Ça fait partie de notre ADN ! Mise en commun des ressources.

- Partenaires principaux : France, Royaume-Uni, Allemagne.
- Ex. : *Les Tudor*, *Les Borgias*, les films de Denys Arcand, de David Cronenberg, *Laurence Anyways* de Xavier Dolan.

Comme toutes les industries : on veut conquérir de nouveaux marchés...

- Les États-Unis... les Oscars aident à rejoindre leurs amateurs de cinéma indépendant.
- *Starbuck* : Steven Spielberg et DreamWorks en font une version américaine avec le réalisateur québécois, Ken Scott, le producteur québécois, André Rouleau de Caramel Films et Vince Vaughn dans le rôle principal.
- Je ne sais pas si je vais rencontrer « Steven » à Cannes, mais si oui je vais lui dire que le Canada a d'autres films comme *Starbuck*.
- Mais aussi, imaginez, *Starbuck* sera à l'affiche sur plus de 2 000 écrans en Chine à compter du 15 mai prochain !

L'environnement multiplateforme : des occasions à saisir pour nous comme pour vous

Les temps changent, les modèles d'affaires évoluent – fragmentation des auditoires. Le consommateur est roi. Il faut aller le chercher là où il est. Le Web, les médias sociaux : nos nouveaux amis.

Les entreprises qui ont le plus de chance de réussir sont celles qui voient le changement comme des occasions d'affaires.

- Margaret Wheatly, spécialiste en gestion: « Ce que les entreprises craignent le plus – perturbations, fluctuations, déséquilibres – sont le moteur de la créativité. » J'y crois.

Les histoires et les personnages canadiens ont maintenant plusieurs vies : on les retrouve dans des séries Web, des jeux vidéos, sur YouTube, sur Facebook, sur les téléphones intelligents.

Nouvelles plateformes = avides de contenu.

- Téléfilm se veut un organisme moderne, à l'avant-garde des pratiques. Création du Programme de productions à micro-budget – des cinéastes émergents, recommandés par des écoles de formation professionnelle, pourront créer et diffuser leur premier long métrage avec des outils numériques. Nouvelle vague de créateurs, nouvelle vague d'auditoires!

L'union fait la force !

Je rencontre régulièrement les milieux d'affaires. Ils me demandent : qu'est-ce qu'on peut faire pour vous aider ?

Nous sommes de plus en plus nombreux à vouloir créer autour de l'industrie un réseau solide et étendu de partenariats financiers et promotionnels.

Notre nouveau fonds de dons privés, le Fonds des talents, est une nouvelle source de financement pour la production et la promotion.

Appel au Canada corporatif et à nos concitoyens pour qu'ils adhèrent à notre philosophie.

Merci aux six leaders du monde des affaires qui font partie du comité honoraire du Fonds, dont Micheline Bouchard, ici présente, une administratrice de renom. Madame Bouchard représente le Québec et plusieurs d'entre vous la connaissez de par ses fonctions actuelles et passées (Telus, Investissements PSP, entre autres).

Appui très apprécié de la Chambre de commerce du Canada; le CRTC permet aux télédiffuseurs de contribuer au Fonds. On vise 5 millions \$.

3. LA PROMOTION

L'industrie canadienne a besoin d'imprésarios !

Nous aidons nos stars à briller sur la scène internationale parce que l'impact chez nous est bien réel.

Tout le monde a besoin d'un coup de pouce pour l'exportation. Dernièrement, on annonçait qu'Export Québec allait aider Bombardier et qu'Export Canada aidait Blackberry.

Téléfilm accompagne l'industrie dans 15 festivals et marchés internationaux. On crée l'événement.

- Cannes : hommage aux talents canadiens (premiers prix Diamants canadiens Birks aux comédiennes Emily Hampshire et Sarah Gadon).
- Berlin, Toronto : « Talents en vue », activités très courues. Hommages aux femmes réalisatrices, aux réalisatrices autochtones.

Il ne faut pas être modeste : le Canada a donné plusieurs stars : Ryan Gosling, Ryan Reynolds, Ellen Page (*To Rome With Love* de Woody Allen), Jessica Paré (*Mad Men*), François Arnaud (*Les Borgias*) font partie de notre image de marque.

- *Sarah préfère la course* de Chloé Robichaud sera présenté dans la section Un certain regard de la sélection officielle du Festival de Cannes. Chloé est ici aujourd'hui avec la productrice Fanny-Laure Malo.
- Je vous présente aussi Marie-Claude Poulin d'Item 7, la maison de production derrière *Rebelle*, qui était en nomination pour l'Oscar du meilleur film en langue étrangère.

Le succès attire le succès...

- 50 festivals et événements canadiens sont engagés dans la promotion de notre cinéma.

- Les soirées cinéma du Ministre Moore sur la colline parlementaire font partie des événements jugés les plus importants pour les gens d'influence (*Maclean's Magazine*).
- Les tapis rouges pour *Midnight's Children* de Deepa Mehta, avec le Fonds des médias du Canada et plusieurs autres partenaires publics et privés, ont été des succès à Calgary et à St-John's.
- Partenariat avec CKOI – En route vers les Oscars (Yan England, *Henry*)
- Les prix Écrans canadiens, très belle première édition (plus de 750 000 téléspectateurs); La Soirée des Jutra : tout ça pour célébrer le talent d'ici.

Le cinéma canadien aime la télévision canadienne ! C'est à la télévision que les Canadiens voient le plus de films. Sondage : les Canadiens nous ont dit : si vous faites une meilleure promotion des films canadiens à la télévision, on va les regarder.

- *Dérappages* de Paul Arcand : plus de 1,8 million de téléspectateurs.
- Message entendu : Téléfilm, le Fonds des médias du Canada et le CRTC ont organisé en novembre 2012 le tout premier Symposium national sur la promotion du cinéma et de la télévision canadiens – 300 joueurs du milieu ont reconnu que la promotion de nos succès est une priorité. On va mieux exploiter ces succès dans l’immense réseau des télécommunications du pays.

À la fin de mon mandat, dans trois ans, j’aimerais qu’on dise deux choses :

- Que Téléfilm a créé des outils qui ont aidé les entrepreneurs canadiens à propulser nos talents chez nous et partout dans le monde;

- Et que les joueurs du milieu audiovisuel travaillent mieux ensemble et avec leurs partenaires chez nous et partout dans le monde. C'est la condition *sine qua non* pour atteindre de nouveaux sommets.
- Voyez les succès de nos industries du vin et du fromage !

Je suis certaine que vous apprécierez notre DVD cadeau, *La Légende de Sarila*, le premier long métrage d'animation québécois en 3D stéréoscopique de Nancy Florence Savard, produit par les sociétés Carpe Diem et 10^e Avenue.

- La productrice Marie-Claude Beauchamp des Productions Carpe Diem est avec nous.

Et maintenant, j'espère que vous avez des questions !