



**TELEFILM**  
C A N A D A

Plan  
d'entreprise  
**2024**  
**2027**

**PARTENAIRE**  
**DE ▶**  
**CHOIX**

# Ensemble, pour un impact durable

## TABLE DES MATIÈRES

Message de la directrice générale et cheffe de la direction .....	3
Aperçu de l'environnement de Téléfilm .....	4
Sommaire du plan stratégique .....	7
Détail des priorités et des initiatives du plan stratégique .....	8
Information financière.....	12
Gestion des risques.....	13

# MESSAGE DE LA DIRECTRICE GÉNÉRALE ET CHEFFE DE LA DIRECTION



**Au cours des trois prochaines années, Téléfilm est déterminée à relever les nombreux défis et à saisir les opportunités qui se présentent à l'industrie de l'audiovisuel.**

Nous reconnaissons que les changements qui s'opèrent dans l'environnement peuvent générer des incertitudes, mais ils sont aussi porteurs de grands potentiels dans les domaines sociaux, culturels et économiques. Chez Téléfilm, nous percevons ces défis comme des vecteurs d'innovation, renforçant notre mission de promouvoir une production audiovisuelle nationale qui reflète et valorise l'ensemble des perspectives canadiennes et autochtones.

Concrétiser nos ambitions exige une vision holistique et une stratégie d'actions cohérentes. C'est pourquoi nous prenons le pas vers une modernisation sur le plan organisationnel et au niveau de nos pratiques d'affaires. La fusion de secteurs clés sous une seule vice-présidence, alliant Stratégie des programmes et Développement de l'industrie, illustre bien notre approche. C'est précisément cet élan de renouveau qui est reflété dans le présent plan d'entreprise.

La nouvelle direction exécutive, grandement expérimentée et proactive, est désormais en place pour piloter Téléfilm vers l'avenir en étroite collaboration avec nos équipes et partenaires. Le prochain cycle d'actions stratégiques sera aussi marqué par la consolidation de notre capacité organisationnelle. Ceci grâce à un environnement de travail qui cultive le sentiment d'appartenance au sein de nos employé-e-s et favorise un engagement actif envers notre réussite commune.

Le plan d'entreprise 2024-2027 est le résultat d'une approche participative; il est issu des consultations et de sessions de travail avec des représentants de l'industrie, des membres du personnel et le conseil d'administration de Téléfilm. Je me réjouis donc de vous présenter brièvement nos priorités stratégiques.

**La révision stratégique de nos programmes et de nos activités** constitue le premier axe de nos priorités, de manière à amplifier l'impact de Téléfilm sur l'industrie et auprès des publics. En considération des meilleures pratiques en matière d'enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG), la deuxième priorité aborde **l'évolution de notre culture organisationnelle couplée à l'amélioration de notre efficacité opérationnelle.**

Il y est également question de **la modernisation de l'environnement de travail et d'une exploration responsable de l'automatisation et de l'intelligence artificielle** pour mieux soutenir certains processus. Finalement, notre troisième priorité stratégique vise à confirmer notre rôle clé dans la **modernisation du secteur de l'audiovisuel**, catalysant nos efforts pour influencer les réformes législatives qui ouvriront la voie à un avenir **prospère** et **durable** pour notre industrie.

Notre engagement s'appuie sur cette profonde conviction :

**nous avons  
tout pour  
réussir  
ensemble.**

## **Julie Roy**

Directrice générale et cheffe de la direction  
Téléfilm Canada

# APERÇU DE L'ENVIRONNEMENT DE TÉLÉFILM

## Quelques faits

▶ **95 %**

**des Canadiennes et des Canadiens déclarent avoir consommé un ou des films au cours de l'année 2023.**

71 % de ces longs métrages sont consommés en ligne.

[sondage ERm research, 2023]

▶ **74 %**

**des Canadiennes et des Canadiens ont vu au moins un film en salle au cours de la dernière année.**

(Cette part atteint 83 % des consommateurs au Québec, ce qui en fait la province avec la plus grande propension à fréquenter les salles de cinéma.)

[ERm research, 2023]

▶ **890 M\$**

**Malgré le contexte économique plus difficile, les cinémas canadiens ont clôturé l'année 2023 en enregistrant les meilleures ventes de billets depuis le début de la pandémie, soit près de 890 millions \$.**

Il s'agit d'une augmentation de 33 % par rapport à 2022.

[Movie Theatre Association of Canada, 2024]

▶ **Écoute en ligne**

**Les Canadiennes et Canadiens âgés de 2 à 17 ans continuent de favoriser l'écoute et les activités sur les plateformes de vidéo en ligne, les médias sociaux et les jeux vidéo.**

En contraste, l'écoute de la télévision (par câble et satellite) occupe seulement 9 % du temps écran.

[OTM Jr., 2023]

▶ **94 %**

**Le sondage de Téléfilm mené en 2023 sur la sensibilisation au développement durable a révélé que 94 % des gens œuvrant dans le secteur de la production audiovisuelle canadienne croient qu'il est important d'intégrer des pratiques écoresponsables.**

[Téléfilm, 2023]

# Les facteurs de transformation qui modulent notre industrie

Après une période de croissance dans la consommation de contenu couplée à l'octroi d'aides d'urgence pendant la pandémie, les secteurs du divertissement font maintenant face à un ralentissement dans une économie mondiale touchée par l'inflation et la hausse des taux d'intérêt. À cela, il faut ajouter les multiples défis encore présents : l'essor rapide des technologies, l'évolution des préférences de consommation, la mutation des normes sociales et les pressions liées à la crise climatique. Dans ce contexte, l'adoption de la *Loi sur la diffusion continue en ligne* (C-11) est un appel à l'action à la fois nécessaire et porteur d'espoir, qui ouvre la voie à la révision du système réglementaire de l'audiovisuel canadien afin de mieux composer avec les nouvelles réalités d'un monde de plus en plus numérique.

# APERÇU DE L'ENVIRONNEMENT DE TÉLÉFILM



## Une industrie audiovisuelle en redéfinition en temps de **ralentissement économique**

Bien qu'elle ait commencé à se résorber, l'inflation est demeurée à un niveau historiquement élevé de 3,9 % en 2023. Elle avait atteint 6,8 % en 2022, soit son niveau le plus élevé des 40 dernières années. (Statistique Canada, 2024). L'inflation élevée et persistante a forcé la Banque du Canada à augmenter rapidement et à plusieurs reprises le taux directeur pour tenter de ramener l'inflation à son niveau cible. C'est ainsi que le taux directeur est passé de 0,25 % à 5 % entre mars 2022 et juillet 2023. Sur le plan de l'industrie audiovisuelle, les quelques années florissantes de la « guerre du *streaming* » ont cédé la place à une certaine incertitude économique tant au niveau international que local. Les plateformes ont réduit de manière significative leurs coûts d'opération et leurs investissements en matière de contenu. Le ralentissement économique se fait également sentir auprès de tous les acteurs de la chaîne de valeur au Canada. Des entreprises de radiodiffusion, exploitants de salles, festivals et distributeurs rencontrent des difficultés financières qui appellent des mesures parfois drastiques.

La production indépendante, de son côté, a subi les répercussions des grèves simultanées du SAG-AFTRA et du Writers Guild of America qui se sont déroulées aux États-Unis, entraînant des pertes considérables, notamment pour le segment de la production étrangère et des services de production. C'est dans ce contexte turbulent que le projet de loi C-11 *Loi sur la diffusion continue en ligne* est adopté en avril 2023, marquant le début d'un processus de redéfinition des politiques et règlements régissant la production et la diffusion audiovisuelle canadienne. À la suite du dépôt d'un premier mémoire et de la participation aux audiences publiques, **Téléfilm Canada a la ferme intention de poursuivre son travail, de concert avec tous les partenaires, afin d'assurer une contribution pertinente dans cet exercice de modernisation qui soit aligné sur sa mission et ses programmes.**



## Le grand bond technologique avec **l'IA générative**

L'adoption rapide de systèmes d'intelligence artificielle (IA) générative a ouvert la voie à une création de contenus, dans divers genres et formats, souvent comparables en qualité à ceux produits par des équipes professionnelles. L'essor des outils d'IA générative emballe autant qu'elle préoccupe, notamment en ce qui concerne l'usurpation des droits à l'image, la propriété intellectuelle et le remplacement de postes clés dans l'industrie cinématographique et télévisuelle. De plus en plus d'analyses soutiennent par ailleurs que les systèmes automatisés basés sur l'IA peuvent améliorer les processus opérationnels dans de nombreuses organisations. La façon dont certains outils d'IA peuvent analyser les données d'audience pour proposer des recommandations personnalisées, basées sur les préférences des utilisateurs et les tendances de visionnage, en est un bon exemple. En somme, il est crucial de distinguer les occasions d'optimisation de certaines tâches, des risques bien réels associés à ces avancées technologiques. **Téléfilm vise à intégrer l'intelligence artificielle et l'automatisation dans son plan stratégique pour renforcer l'efficacité opérationnelle, en veillant à une utilisation éthique de l'IA qui respecte l'environnement ainsi que les droits et la souveraineté des créatrices et des créateurs.**

# APERÇU DE L'ENVIRONNEMENT DE TÉLÉFILM



## Des auditoires en **surcharge médiatique** et des fenêtres d'exploitation qui raccourcissent

Des données récentes de Statistique Canada et d'études diverses soulignent une fatigue croissante chez les utilisatrices et utilisateurs : surcharge informationnelle, insatisfaction face aux recommandations algorithmiques, déclin de la confiance envers les réseaux sociaux ne sont que quelques-uns des facteurs qui expliquent un certain épuisement face au temps passé devant les écrans. Bien que l'intérêt pour les offres de contenus sur écran demeure élevé, la surabondance de choix et de plateformes pose des défis importants pour l'industrie, notamment en ce qui concerne la découvrabilité des contenus. Dans un récent sondage, 35 % des Canadiennes et Canadiens déclarent avoir « toujours » ou « souvent » de la difficulté à trouver et faire le choix d'une émission ou d'un film à regarder sur les diverses plateformes de vidéo à la demande (OTM, 2022).

Un autre effet cumulé de la pandémie et du transfert vers l'écoute en ligne est la fragilisation de la distribution cinématographique : on assiste notamment à la fin du modèle de fenêtre de présentation exclusive de 74 à 90 jours pour les exploitants de salles, avec une tendance vers une fenêtre plus courte. On observe également une diversification des stratégies de sortie des films, avec des sorties à date fixe, ou directement en vidéo à la demande à un tarif élevé. **Téléfilm est déterminée à maintenir ses efforts pour soutenir la circulation, la promotion et le rayonnement des contenus audiovisuels canadiens et autochtones.**



## Un engagement renouvelé envers la **responsabilité sociale** et **environnementale**

L'évolution des normes sociales et culturelles mettant l'accent sur l'équité, la diversité et l'inclusion (EDI) continue de transformer nos sociétés. Au Canada, ces cinq dernières années ont vu émerger de nombreuses initiatives, tant au sein des organisations publiques que des entreprises privées, visant à éliminer les obstacles et les préjugés systémiques pour assurer un accès équitable aux perspectives offertes dans les secteurs de la production audiovisuelle. Dans cette volonté affirmée de mieux refléter les réalités multiples qui définissent notre création, il est également essentiel de reconnaître l'importance des initiatives de réconciliation avec les peuples autochtones et de les soutenir.

Parallèlement, les préoccupations croissantes concernant l'impact environnemental de la production audiovisuelle liées à une conscientisation accrue à l'écoresponsabilité se traduisent notamment par des efforts de diminution de l'empreinte environnementale sur les plateaux de tournage et dans les transports. **Téléfilm Canada compte poursuivre les efforts qu'elle mène déjà sur les fronts de l'EDI et de l'écoresponsabilité, et souhaite également porter une attention accrue aux enjeux d'accessibilité. C'est là une priorité qui permettra de consolider les changements entrepris et d'amplifier les engagements environnementaux, sociaux et de gouvernance de Téléfilm.**

# Sommaire du plan stratégique



## Effectuer une revue stratégique de nos programmes et de nos initiatives pour maximiser notre impact auprès de l'industrie et du public

### Initiatives

- **Redéfinir** les critères pour évaluer le rendement de nos programmes et initiatives, afin de mieux mesurer le succès du cinéma canadien et autochtone, incluant la diversité et la vitalité du secteur
- **Renforcer** notre stratégie d'intelligence d'affaires et d'analyse de données afin de favoriser l'excellence au sein de l'organisation et de l'industrie
- **Simplifier et harmoniser** nos programmes et initiatives



## Faire évoluer notre culture organisationnelle et optimiser notre efficacité opérationnelle

### Initiatives

- **Développer** un cadre de référence reflétant la vision ESG (environnement, social et gouvernance) pour guider la mise en œuvre de politiques et de pratiques responsables, équitables, inclusives et durables
- **Actualiser** nos environnements et nos modes de travail pour renforcer l'inclusion et le sentiment d'appartenance à l'organisation et à l'industrie audiovisuelle
- **Explorer** les opportunités d'automatisation et de l'intelligence artificielle pour améliorer l'efficacité dans nos opérations



## Jouer un rôle de leader dans la modernisation du secteur audiovisuel avec nos différents partenaires

### Initiatives

- **Renouveler** nos pratiques pour être un moteur de changement et d'innovation du secteur audiovisuel
- **Positionner** la valeur culturelle et économique du format long métrage dans le contexte de la modernisation du cadre de radiodiffusion du Canada
- **Assurer** la pérennité du financement de Téléfilm

### Notre mission

**Investir** dans l'industrie audiovisuelle canadienne et autochtone pour la faire **rayonner** sur tous les écrans.

### Notre vision

Une industrie audiovisuelle moteur de **prospérité** et d'**impact durable** grâce à un **cinéma canadien** et **autochtone** qui incarne ses aspirations et reflète les **diversités** culturelles, linguistiques et régionales, pour les **publics** d'ici et d'ailleurs.

# Détail des priorités et des initiatives du plan stratégique





## Priorité stratégique 1

**Effectuer une revue stratégique de nos programmes et de nos initiatives pour maximiser notre impact auprès de l'industrie et du public**

### INITIATIVE 1



**Redéfinir les critères pour évaluer le rendement de nos programmes et initiatives afin de mieux mesurer le succès du cinéma canadien et autochtone et la vitalité du secteur**

### Résultats escomptés

- ✓ Des programmes et des initiatives mieux structurés pour accroître l'équité, la prospérité et la vitalité de l'industrie
- ✓ Un cadre qui s'assure de la cohérence entre les programmes et les initiatives, et de leur harmonisation
- ✓ Une plus grande transparence sur la performance et l'impact de Téléfilm, de ses programmes et de ses initiatives

### INITIATIVE 2



**Renforcer notre stratégie d'intelligence d'affaires et d'analyse de données afin de favoriser l'excellence au sein de l'organisation et de l'industrie**

### Résultats escomptés

- ✓ Mise en œuvre d'un cadre de gestion des données et d'une stratégie d'intelligence d'affaires
- ✓ Amélioration de la performance des outils et des systèmes d'analyse
- ✓ Des outils d'intelligence d'affaires disponibles pour la prise de décision et l'amélioration continue des programmes et des initiatives

### INITIATIVE 3



**Simplifier et harmoniser nos programmes et initiatives**

### Résultats escomptés

- ✓ Des programmes et des initiatives simplifiés et plus cohérents qui soutiennent et amplifient la réussite et la croissance
- ✓ Simplification des processus, des lignes directrices et de la documentation requise
- ✓ Des relations renforcées avec les autres agences de financement et un meilleur alignement dans les programmes et les initiatives



## Priorité stratégique 2

# Faire évoluer notre culture organisationnelle et optimiser notre efficacité opérationnelle

### INITIATIVE 1



**Développer un cadre de référence reflétant la vision ESG (environnement, social et gouvernance) pour guider la mise en œuvre de politiques et de pratiques responsables, inclusives et durables**

### Résultats escomptés

- ✓ Un cadre de référence de développement durable fondé sur les principes ESG
- ✓ Publication annuelle d'un rapport de développement durable
- ✓ Politiques de Téléfilm révisées intégrant la vision de développement durable

### INITIATIVE 2

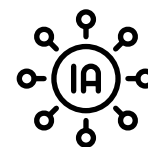


**Actualiser nos environnements et nos modes de travail pour renforcer le sentiment d'appartenance à l'organisation et à l'industrie audiovisuelle**

### Résultats escomptés

- ✓ Des environnements de travail remodelés et des modes de travail adaptés en contexte hybride
- ✓ Une culture organisationnelle reflétant et célébrant l'industrie audiovisuelle canadienne et autochtone

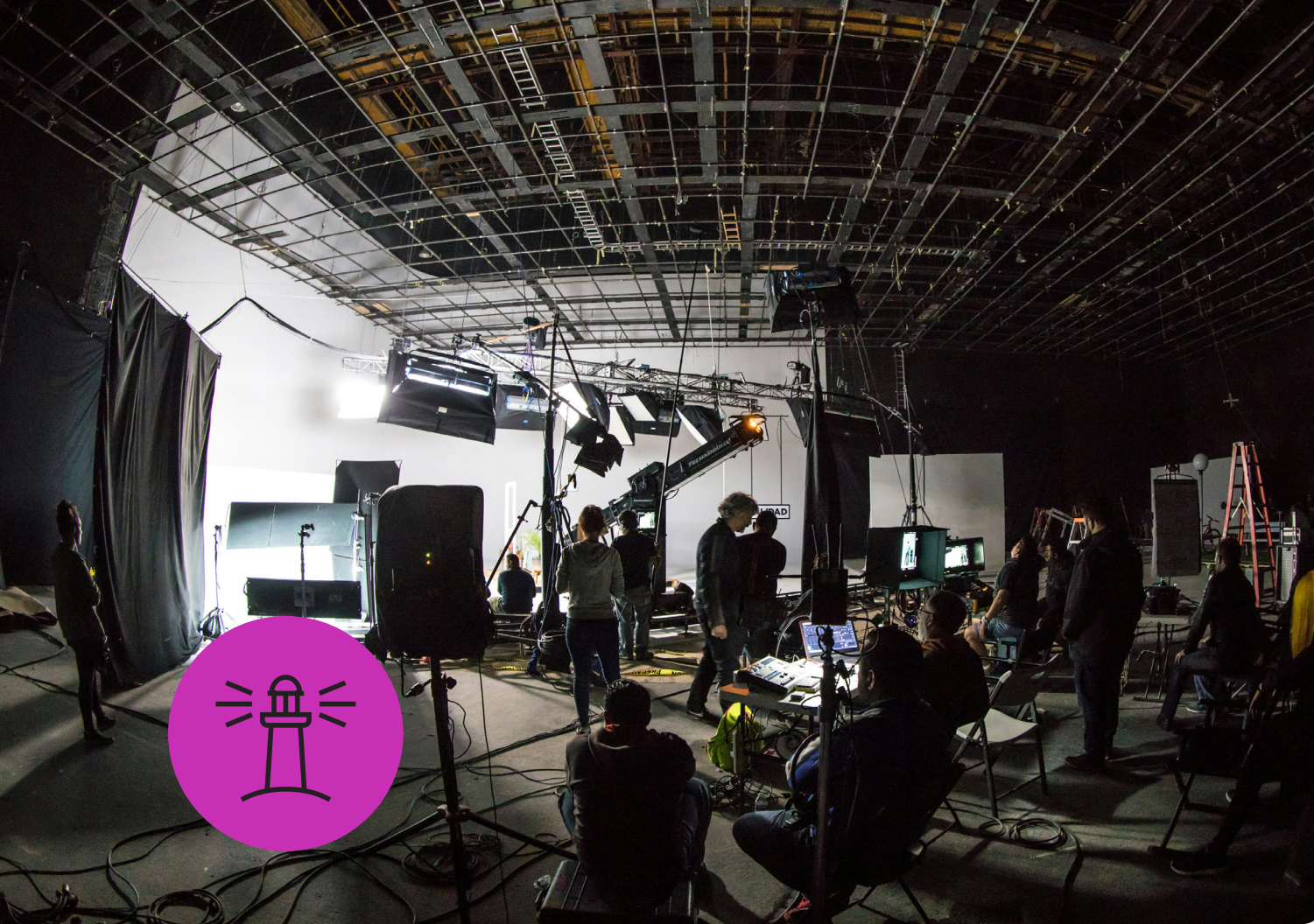
### INITIATIVE 3



**Explorer les opportunités d'automatisation et de l'intelligence artificielle pour améliorer l'efficacité dans nos opérations**

### Résultats escomptés

- ✓ Définition et publication d'un cadre pour l'utilisation de l'intelligence artificielle à Téléfilm
- ✓ Une meilleure productivité dans l'administration des programmes et initiatives grâce à l'automatisation et à l'intelligence artificielle



### Priorité stratégique 3

# Jouer un rôle de leader

dans la modernisation du secteur audiovisuel avec nos différents partenaires

#### INITIATIVE 1

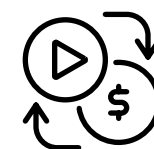


**Renouveler nos pratiques pour être un moteur de changement et d'innovation du secteur audiovisuel**

#### Résultats escomptés

- ✓ Un impact durable et concerté pour mieux soutenir le parcours professionnel des groupes en quête d'équité dans l'industrie
- ✓ Des approches et modalités alternatives de financement identifiées et intégrées dans la stratégie de Téléfilm

#### INITIATIVE 2



**Positionner la valeur culturelle et économique du format long métrage dans le contexte de la modernisation du cadre de radiodiffusion du Canada**

#### Résultats escomptés

- ✓ Contributions stratégiques auprès du Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes (CRTC) et des parties prenantes
- ✓ Une reconnaissance accrue et partagée de l'importance du cinéma par les parties prenantes

#### INITIATIVE 3



**Assurer la pérennité du financement de Téléfilm**

#### Résultats escomptés

- ✓ Le crédit parlementaire additionnel devient permanent à partir de 2026-2027

# INFORMATION FINANCIÈRE

## Hypothèses

Les hypothèses budgétaires de Téléfilm pour 2024-2025 sont basées sur la continuité de son financement avec l'octroi de fonds supplémentaires attendus de 98,5 M\$ au cours des deux prochains exercices (2024-2025 : 49,5 M\$ et 2025-2026 : 49,0 M\$). Ce financement fait suite à l'échéance des fonds additionnels obtenus de 105 M\$ (2021-2022 : 20 M\$, 2022-2023 : 35 M\$ et 2023-24 : 50 M\$).

Tel qu'annoncé dans le Budget fédéral 2023, le budget 2024-2025 tient aussi en compte les réductions qui lui sont assujetties dans le cadre de l'exercice de recentrage des dépenses gouvernementales fédérales.

L'état des résultats a été dressé selon les Normes comptables canadiennes pour le secteur public (NCCSP) qui étaient en vigueur au 31 mars 2024.

## État des résultats

<i>En millions de dollars canadiens</i>	Réel 2022-2023*	Budget annuel 2023-2024	Budget annuel 2024-2025
<b>Dépenses de soutien</b>			
Développement de l'industrie audiovisuelle canadienne			
Programme de production	80,1	83,1	84,3
Programme de développement	8,9	11,9	10,0
Programme pour le long métrage documentaire	5,5	4,5	4,8
Programme Talents en vue	3,7	4,0	4,0
Contributions à des fonds internationaux	2,0	1,7	2,1
Administration des recommandations à titre de coproduction audiovisuelle régie par des traités	0,4	0,4	0,5
Contributions à l'engagement communautaire	0,4	0,4	0,4
	101,0	106,0	106,1
Soutien promotionnel au Canada et à l'étranger			
Programme d'aide à la mise en marché	5,4	10,5	10,3
Activités promotionnelles nationales & internationales	15,1	8,1	7,9
Programmes de promotion nationale – Aide aux festivals et événements de l'industrie	12,3	8,1	6,9
Programme de promotion internationale	1,3	1,1	1,4
Programme d'aide à la diffusion en salle	10,9	0,8	0,8
Programme de compensation pour la distribution en salle	3,9	–	–
Programme d'aide à l'exportation	0,5	0,7	0,3
	49,3	29,1	27,5
Fonds d'indemnisation à court terme	8,5	–	–
	158,7	135,1	133,6
<b>Frais de fonctionnement et d'administration</b>	34,6	36,7	36,6
<b>Coût de l'exploitation</b>	193,3	171,8	170,1
<b>Revenus</b>	21,7	19,1	19,1
<b>Coût net de l'exploitation avant le financement gouvernemental</b>	171,6	152,7	151,1
<b>Financement gouvernemental</b>			
Crédit parlementaire	171,1	151,9	152,8
<b>Surplus (déficit) de l'exercice</b>	(0,6)	(0,8)	1,7

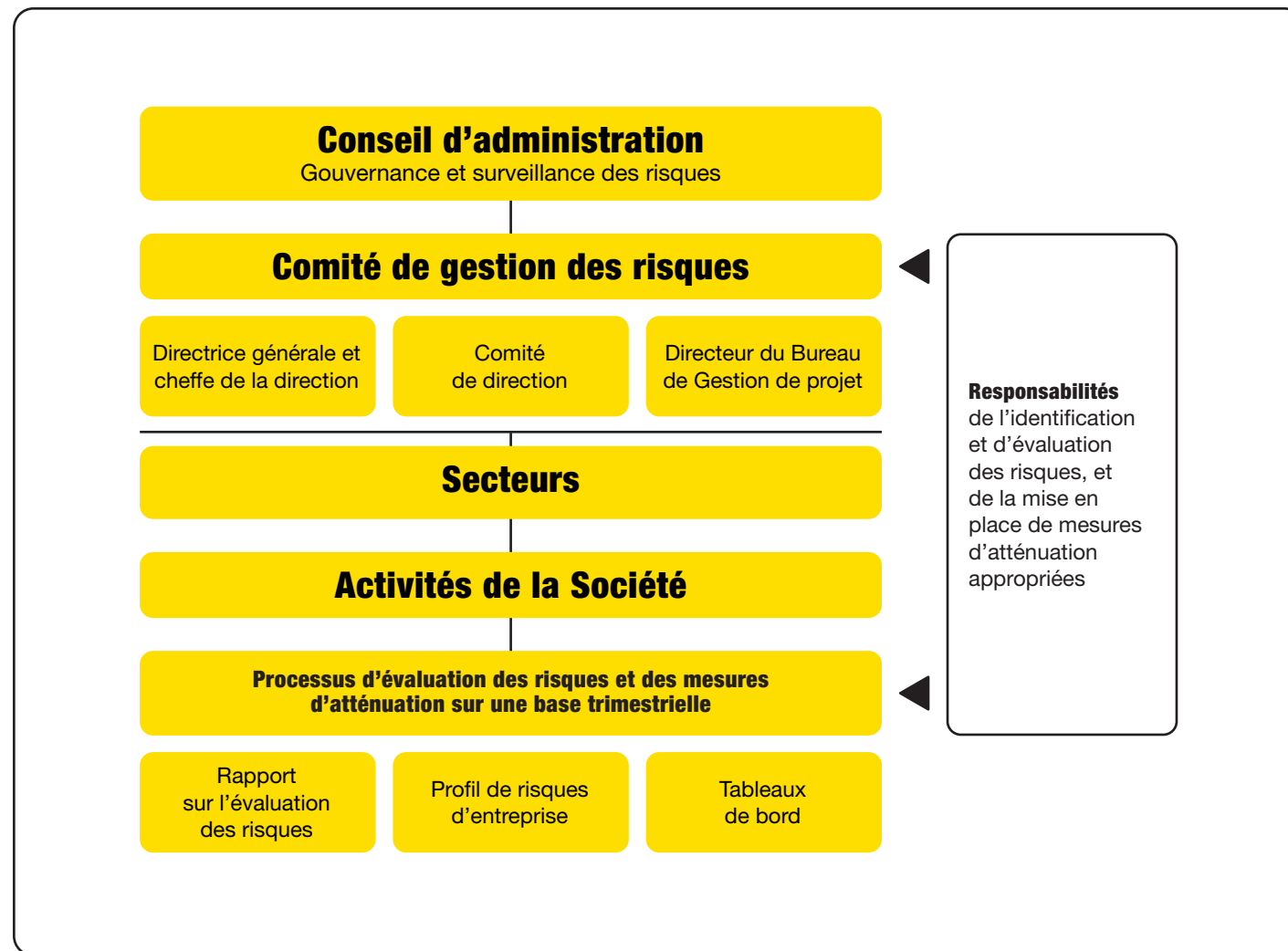
*Les chiffres sont arrondis*

\* Inclut le deuxième exercice des fonds additionnels de 105 M\$ (2021-2022 : 20 M\$, 2022-2023 : 35 M\$ et 2023-24 : 50 M\$); les Fonds de relance pour les secteurs des arts, de la culture, du patrimoine, et du sport; les Fonds de reprise pour les événements et les expériences en personne; les Fonds du Programme de relance des arts et de la culture du Canada (PRACC) et le Fonds d'indemnisation à court terme pour productions audiovisuelles canadiennes (FICT).

# GESTION DES RISQUES

Le comité de gestion des risques est responsable de l'identification et de l'évaluation des risques, et veille à ce que des mesures d'atténuation appropriées soient en place.

Le comité est composé de la directrice générale et cheffe de la direction, de l'ensemble des membres du comité de direction et du directeur du Bureau de Gestion de projet. Les risques sont revus à chaque trimestre, et la direction prend en considération des facteurs internes et externes ainsi que leur impact potentiel. La directrice générale et cheffe de la direction est responsable de la reddition de compte au conseil d'administration.

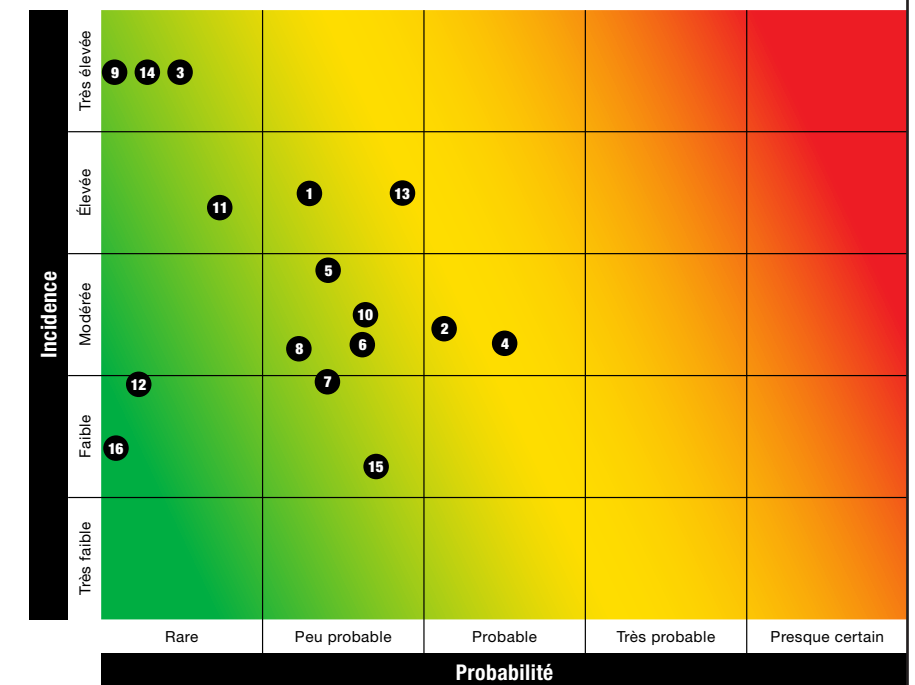


## Cartographie des risques résiduels

La matrice suivante indique les risques résiduels actuels.

### Légende

- Gestion des programmes de financement
- Représentation – Programmes
- Financement disponible
- Découvrabilité et promotion
- Valeur ajoutée de Téléfilm (Perception)
- Représentation – Milieu de travail
- Gestion des talents
- Plan stratégique
- Entente de services
- Gestion de crise et de la continuité des affaires
- Gestion financière
- Fraude
- Cybersécurité et sécurité de l'information
- Non-accessibilité des fonds en temps opportun
- Écoresponsabilité
- Crédit parlementaire inutilisé



**TELEFILM** PARTENAIRE  
CANADA DE ▶  
CHOIX

TELEFILM.CA X f o in

Canada