

A large, bright yellow graphic element on the right side of the page, consisting of a vertical bar with rounded corners and a horizontal bar at the top, forming a stylized 'L' or '7' shape.

TELEFILM
C A N A D A

**VALORISER LA
RÉUSSITE
CULTURELLE**

**PLAN D'ENTREPRISE – TÉLÉFILM CANADA
2011-2012 | 2014-2015**

VALORISER LA RÉUSSITE CULTURELLE

TABLE DES MATIÈRES

VALORISER LA RÉUSSITE CULTURELLE

LA VISION DE TÉLÉFILM CANADA	4
METTRE LE CAP SUR LA STIMULATION DE LA DEMANDE	5
DE LEVIER FINANCIER À LEVIER DU SUCCÈS	6
UNE MESURE DU SUCCÈS PLUS LARGE	7
LE POINT DE VUE DE L'INDUSTRIE	8
SURVOL DE L'INDUSTRIE	9
Concrétiser notre vision	
UNE NOUVELLE ORIENTATION STRATÉGIQUE	10
Pilier stratégique n° 1 :	
MAINTENIR ET RENFORCER NOTRE RÔLE ESSENTIEL D'INVESTISSEUR	11
Pilier stratégique n° 2 :	
DÉVELOPPER NOTRE RÔLE DE PROMOTEUR	12
Pilier stratégique n° 3 :	
DEVENIR UNE SOURCE DE RÉFÉRENCE EN PRODUISANT ET EN PARTAGEANT DE L'INFORMATION CLÉ SUR L'INDUSTRIE	13
Pilier stratégique n° 4 :	
RENFORCER L'EXCELLENCE DE L'ORGANISATION	14
MESURER LE SUCCÈS	15
CONCLUSION	16
LES FONDEMENTS DE TÉLÉFILM CANADA	18

VALORISER LA RÉUSSITE CULTURELLE

LA VISION DE TÉLÉFILM CANADA

Le mandat de Téléfilm Canada, «favoriser et promouvoir le développement de l'industrie audiovisuelle au Canada», demeure tout aussi pertinent aujourd'hui qu'au moment de sa mise en œuvre. En fait, Téléfilm doit maintenant jouer un rôle encore plus crucial : celui de soutenir cette industrie dont les modèles de gestion traditionnels sont en train de changer pour inclure les plateformes numériques qui offrent aux consommateurs une liberté de choix beaucoup plus grande.

Depuis 1967, Téléfilm a aidé l'industrie à développer sa capacité d'atteindre l'excellence dans le secteur de la production en lui offrant notamment une aide financière pour la réalisation des projets ainsi que des programmes de formation. Nous avons contribué à créer une industrie audiovisuelle canadienne qui est aujourd'hui reconnue mondialement non seulement pour la qualité de ses productions, mais également pour ses talents exceptionnels.

D'immenses progrès ont été réalisés vers l'accomplissement de la mission que s'est donnée Téléfilm il y a longtemps d'accroître la capacité de production de l'industrie. Le temps est maintenant venu de s'attaquer au prochain grand défi que pose l'évolution de l'industrie. Nous devons focaliser nos efforts afin de stimuler la demande des auditoires dans un environnement où la concurrence pour le temps, l'intérêt et l'argent du consommateur est de plus en plus forte.

Depuis quarante ans, les politiques du gouvernement ont aidé l'industrie audiovisuelle à progresser de façon constante :

- **Années 1960-1980 : pose des fondations d'une industrie du film indépendante**
- **Années 1980-1990 : renforcement de la capacité de production à la télévision et au cinéma**
- **Années 1990 : naissance d'Internet et des médias numériques; diversification, expansion et réinvention de l'industrie audiovisuelle dans son ensemble**
- **Années 2000 : émergence de l'ère multi-plateforme; l'augmentation des auditoires devient une priorité**
- **Années 2010 : accroître l'accès au contenu canadien et stimuler la demande**

METTRE LE CAP SUR LA STIMULATION DE LA DEMANDE

Un Canadien sur deux juge important que les films canadiens soient accessibles dans les salles de cinéma du pays.

Un Canadien sur trois estime que nos films sont d'aussi bonne qualité que les films produits à l'étranger.

Si l'augmentation des auditoires a fait partie des objectifs stratégiques de Téléfilm, le présent Plan d'entreprise doit en faire sa grande priorité. Téléfilm et l'industrie s'entendent sur ce point. Selon certaines statistiques, de 2001 à 2009 (soit les neuf premières années d'existence du Fonds du long métrage du Canada), les superproductions de Hollywood ont dominé les recettes-guichet au Canada dans une proportion de 89 %.

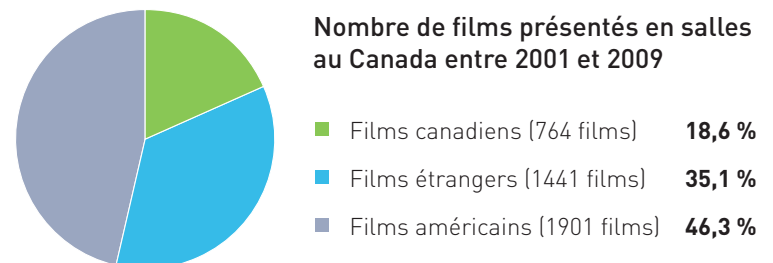
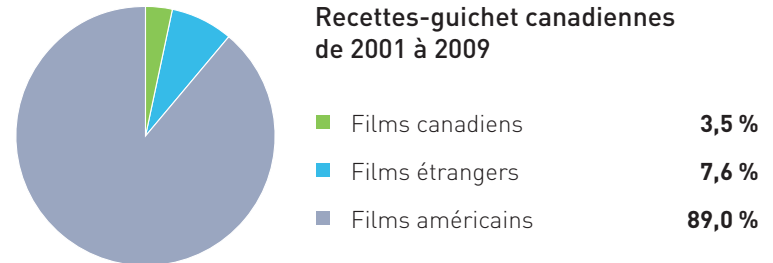
Après les efforts et l'argent consacrés au développement des talents et à la production d'un contenu de calibre mondial, l'industrie audiovisuelle canadienne doit ajuster le tir pour entreprendre la prochaine étape importante de son développement. L'industrie doit équilibrer la prépondérance historique donnée à la production en adoptant une approche tout aussi rigoureuse pour assurer que ses productions stimulent la demande des auditoires.

Il incombe à Téléfilm de veiller à ce que les œuvres qu'elle finance soient assorties de toutes les conditions gagnantes – culturelles, industrielles et commerciales. Téléfilm entend consacrer une partie importante de ses efforts à la promotion du talent et des produits canadiens en mettant à contribution divers événements et canaux de distribution, et s'assurer que toutes les plateformes donnent accès à du contenu canadien.

SOURCE : RESEARCH NOW, AOÛT 2010

**PERSONNE AU MONDE
NE RÉUSSIRA
JAMAIS À PRENDRE
LA PLACE DE HOLLYWOOD.
NOUS POUVONS PAR CONTRE OFFRIR
D'AUTRES OPTIONS.**

SIR ALAN PARKER, RÉALISATEUR, PRODUCTEUR, SCÉNARISTE ET ACTEUR BRITANNIQUE, *BRITAIN: THE BIG PICTURE* (2000). DVD PRODUIT PAR LE MINISTÈRE BRITANNIQUE DU COMMERCE ET DE L'INDUSTRIE ET LE MINISTÈRE BRITANNIQUE DE LA CULTURE, DES MÉDIAS ET DES SPORTS.

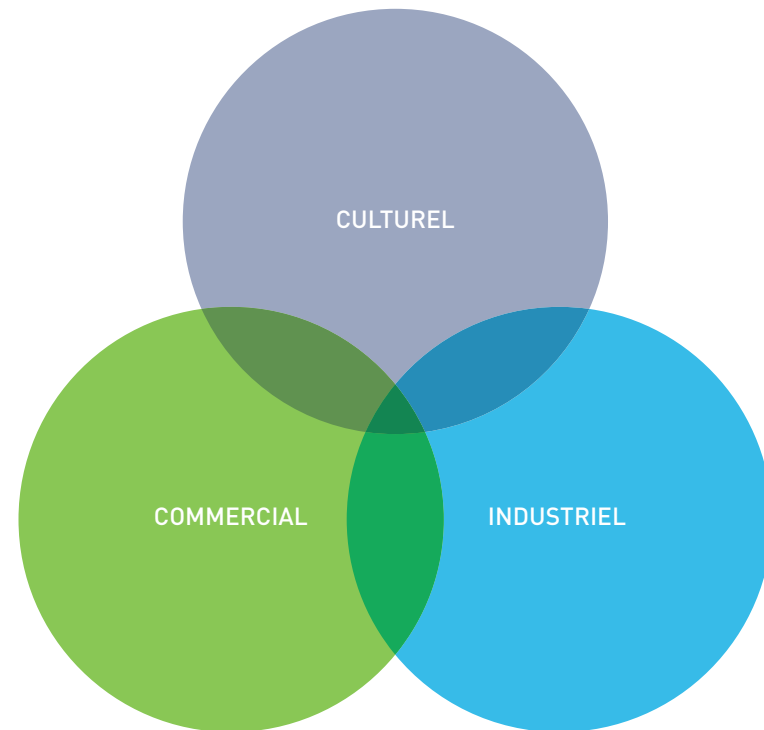


SOURCE : FÉDÉRATION DES ASSOCIATIONS DE PROPRIÉTAIRES DE CINÉMAS DU CANADA (MPTAC)
LES CHIFFRES ONT ÉTÉ ARRONDIS ET NE CORRESPONDENT PAS EXACTEMENT AUX TOTAUX.

DE LEVIER FINANCIER À LEVIER DU SUCCÈS

Téléfilm Canada est fondamentalement un organisme culturel. Mais notre obligation sur le plan culturel est intimement liée au mandat que nous avons de contribuer à la croissance d'une industrie audiovisuelle nationale forte. En accordant une plus grande priorité au contenu qui répond à une demande, Téléfilm exigera une plus grande assurance de succès dans trois secteurs fondamentaux : culturel, industriel et commercial.

Cadre de mesure du succès

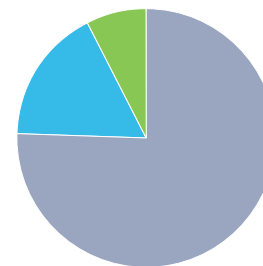


UNE MESURE DU SUCCÈS PLUS LARGE

Au cours des dix dernières années, nous avons appris par expérience que les chiffres relatifs aux recettes-guichet ne brossent pas un tableau complet de la situation. Si les recettes-guichet demeurent une importante mesure du succès, elles doivent être examinées conjointement avec d'autres facteurs. Par exemple, le succès global doit tenir compte des autres formes de visionnement, comme le DVD et la vidéo sur demande, et prendre en considération des facteurs comme le succès critique, la reconnaissance dans des festivals nationaux et internationaux et la contribution à l'économie du Canada.

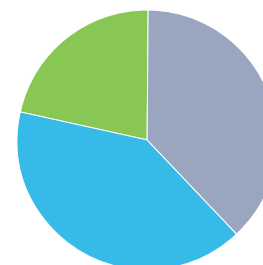
En fait, ce problème se pose partout dans le monde. Dans l'industrie cinématographique américaine, 90 % des films produits ne seraient pas considérés comme des succès si l'on se basait uniquement sur leurs recettes-guichet. En Europe, non seulement est-il rare qu'un film fasse suffisamment de recettes pour couvrir les coûts de son lancement, mais cette somme ne permet même pas de commencer à amortir les coûts de production¹.

Dans ce contexte, en faisant de la stimulation de la demande une de ses grandes priorités, Téléfilm devra établir une mesure du succès plus large – une mesure qui englobera à la fois la valeur commerciale, culturelle et industrielle d'un projet. Téléfilm poursuivra donc ses discussions avec l'industrie et Patrimoine canadien afin de créer un nouveau cadre pour mesurer l'importante contribution de l'industrie.



Ventes brutes – marché de langue anglaise

■ Cinéma en salle – marché national	16,8 %
■ Autres plateformes – marché national (ventes et locations de DVD, télévision payante, vidéo sur demande, etc.)	7,6 %
■ Marchés étrangers – toutes plateformes	75,6 %



Ventes brutes – marché de langue française

■ Cinéma en salle – marché national	40,7 %
■ Autres plateformes – marché national (ventes et locations de DVD, télévision payante, vidéo sur demande, etc.)	21,4 %
■ Marchés étrangers – toutes plateformes	37,9 %

SOURCE : TÉLÉFILM CANADA, EXERCICE FINANCIER 2010

1. PETER S. GRANT ET MICHEL HOULE, *SOUTIEN DES LONGS MÉTRAGES CANADIENS PAR LES RADIODIFFUSEURS. AUGMENTER LES AUDITOIRES GRÂCE AUX PLATEFORMES TÉLÉVISUELLES* (2009).

LE POINT DE VUE DE L'INDUSTRIE

En 2009-2010, au début du processus de planification stratégique de Téléfilm, le conseil d'administration a confié à la directrice générale nouvellement nommée et à la direction, le mandat d'entreprendre une analyse détaillée de la situation de l'industrie. Cette analyse comportait une étude des tendances et des enjeux, de nouvelles recherches ainsi qu'un important processus de consultation mené auprès de tous les intervenants, soit les membres de l'industrie, les représentants du gouvernement et les employés de Téléfilm.

Dans le cadre de ce processus, Téléfilm a appris beaucoup de choses qui l'ont aidée à façonner sa vision de l'avenir. Peut-être plus important encore, ces consultations ont également démontré que Téléfilm et les intervenants s'entendent sur ce qui est nécessaire pour assurer la viabilité à long terme de l'industrie audiovisuelle canadienne. Cela est de bon augure pour la collaboration qui sera essentielle à la planification et à la mise en œuvre des mesures concrètes menant à la réalisation de la nouvelle vision institutionnelle de Téléfilm.

De façon plus précise, l'industrie nous demande de :

- jouer un rôle actif dans la stimulation de la demande pour ses productions ;
- fournir de l'information commerciale et proposer des idées innovatrices pour percer les marchés ;
- contribuer au financement des projets non seulement par l'entremise de programmes traditionnels, mais également en trouvant et en développant de nouvelles sources de financement ;
- être un chef de file solide au sein de l'industrie.

SURVOL DE L'INDUSTRIE

- L'industrie du cinéma et de la télévision emploie maintenant directement plus de 117 000 personnes à temps plein (c.-à-d. des emplois équivalents à temps plein [ETP]) au Canada, incluant 46 100 postes ETP en production cinématographique et télévisuelle, et 71 100 postes ETP dérivés dans d'autres industries².
- Le PIB directement attribuable à la production cinématographique et télévisuelle au Canada se chiffrait à 2,8 milliards de dollars en 2009-2010. À cet apport direct s'ajoute une contribution secondaire estimée à 4 milliards de dollars. Au total, la production cinématographique et télévisuelle au Canada a ajouté un peu plus de 6,8 milliards de dollars en PIB à l'économie canadienne en 2009-2010³.
- Si la capacité de production est maintenant bien établie au Canada, l'industrie détient toujours une part modeste du marché national, celle-ci ayant été de 3,2 % en 2010⁴.
- Les habitudes de consommation relatives au contenu multi-écrans amorcent un virage vers les plateformes numériques interactives :
 - Au Canada, le taux réel de pénétration des services à large bande dans les foyers se situe à près de 70 %⁵.
 - Selon Ipsos Reid, le nombre d'heures hebdomadaires à naviguer en ligne (18,1) a dépassé le nombre d'heures passées à regarder la télévision (16,9). Les jeunes adultes (18-34) passent 20 heures par semaine en ligne, comparativement à 18 heures pour les gens âgés de plus de 35 ans. « Les données indiquent que non seulement des personnes de tout âge passent de plus en plus de temps en ligne, mais elles témoignent également d'un changement dans la façon dont les internautes canadiens consomment les médias et occupent leurs temps libres. Aujourd'hui, les internautes canadiens ont accès à une multitude d'options de divertissement sans avoir à quitter le confort de leur foyer. Si une partie du contenu de divertissement est passée de la télévision à l'environnement en ligne, Internet offre également du nouveau contenu aux Canadiens⁶. »
 - En pourcentage, le Canada est le pays au monde où l'on regarde le plus de vidéos en ligne⁷.
- En Amérique du Nord, 20 % de tout le trafic en aval sur Internet en période de pointe provient de Netflix. Netflix a été lancé en septembre 2010 au Canada⁸.
- Bien que les joueurs non traditionnels aient de plus en plus de poids, les anciens modèles de gestion pour le long métrage et la télévision continuent de prédominer.
- Les fonds publics jouent encore un rôle capital dans le financement du développement du contenu canadien, et des programmes novateurs sont nécessaires pour attirer des fonds du secteur privé.

2. *RAPPORT ÉCONOMIQUE SUR L'INDUSTRIE DE LA PRODUCTION DE CONTENU SUR ÉCRAN AU CANADA*, PRODUIT PAR LA CANADIAN MEDIA PRODUCTION ASSOCIATION EN COLLABORATION AVEC LE MINISTÈRE DU PATRIMOINE CANADIEN ET L'ASSOCIATION DES PRODUCTEURS DE FILMS ET DE TÉLÉVISION DU QUÉBEC (2010).

3. IDEM

4. MPTAC ; PART DES RECETTES-GUICHET.

5. LEONARD WAVERMAN ET KALYAN DASGUPTA, « CANADA AND BROADBAND: WHEN 'BEHIND' IS ACTUALLY AHEAD », *THE GLOBE AND MAIL* (5 MARS 2010).

6. MARK LAVER, *INTERACTIVE REID REPORT* (22 MARS 2010).

7. COMSCORE, *RAPPORT SUR LE MARCHÉ CANADIEN DE LA VIDÉO EN LIGNE* (FÉVRIER 2009).

8. STEVEN J. VAUGHAN-NICHOLS, « THE INTERNET BELONGS TO NETFLIX », *ZDNET.COM* (22 OCTOBRE 2010).

Concrétiser notre vision

UNE NOUVELLE ORIENTATION STRATÉGIQUE

La nouvelle vision institutionnelle de Téléfilm englobe à la fois le renforcement des capacités de production et la stimulation de la demande pour du contenu canadien multi-écrans. L'industrie et Téléfilm s'entendent sur le fait que pour avoir une industrie forte et dynamique, l'augmentation des auditoires doit constituer une solide composante du Plan d'entreprise.

Ce changement représente la prochaine étape logique de l'évolution de notre industrie audiovisuelle, particulièrement au sein du marché ultracompetitif du Canada anglais (voir le tableau ci-dessous). Il en est de même pour les marchés étrangers qui offrent aux

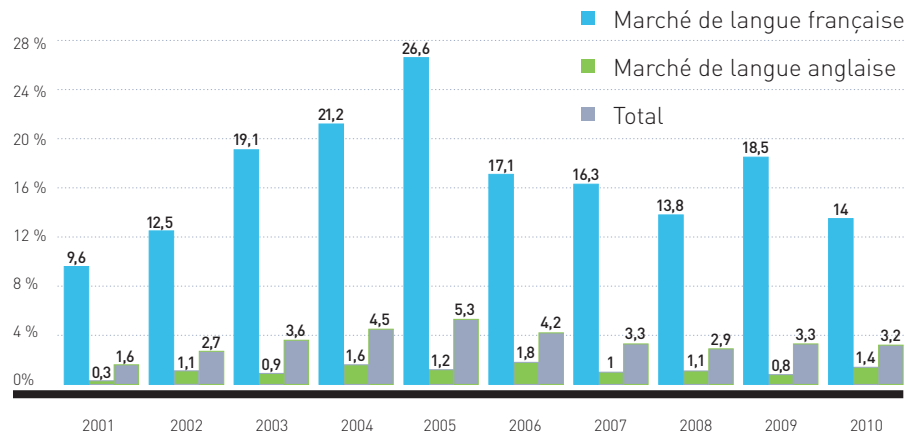
créateurs canadiens de nombreuses possibilités de rejoindre de nouveaux auditoires internationaux.

Notre nouveau Plan d'entreprise mise sur les partenariats dynamiques qui existent actuellement entre les représentants de l'industrie et Téléfilm. En travaillant ensemble et en générant des synergies, nous veillerons à ce que le contenu canadien multi-écrans soit accessible à tous les auditoires qu'il mérite de conquérir – partout, en tout temps et sur toute plateforme.

Les mesures prises par Téléfilm s'articuleront autour de quatre piliers qui se soutiennent mutuellement :

1. Maintenir et renforcer notre rôle essentiel d'investisseur.
2. Développer notre rôle de promoteur.
3. Devenir une source de référence en produisant et en partageant de l'information clé sur l'industrie.
4. Renforcer l'excellence de l'organisation.

Part de marché des films canadiens depuis 2001



SOURCE : MPTAC

LES CINÉASTES DEVRAIENT SE DEMANDER :

1. QU'EST-CE QUE JE FAIS POUR SENSIBILISER MON AUDITOIRE À MON TRAVAIL ?
2. QU'EST-CE QUE J'OFFRE À CET AUDITOIRE POUR L'INTÉRESSER OU ATTIRER SON ATTENTION ?
3. QU'EST-CE QUE JE FAIS POUR CRÉER UN LIEN DIRECT AVEC MON AUDITOIRE ?
4. QUEL PRODUIT ÉTONNANT ET INUSITÉ PUIS-JE OFFRIR AUX ADMIRATEURS QUI M'ONT SUIVI DANS CETTE AVENTURE ?

BOB MOCZYDŁOWSKY, TOPSPIN MEDIA
MICROFILMMAKER MAGAZINE (1^{er} NOVEMBRE 2010)

Pilier stratégique n° 1 :

MAINTENIR ET RENFORCER NOTRE RÔLE ESSENTIEL D'INVESTISSEUR

Téléfilm Canada, surtout connue comme une source de fonds publics pour l'industrie audiovisuelle canadienne, accorde cette aide financière par l'entremise d'un ensemble de programmes structurés. Toutefois, en cette période économique difficile où les ressources sont limitées, nous devons élargir notre approche traditionnelle du financement pour faire une place à l'innovation et à la promotion.

- Téléfilm encouragera l'industrie à diversifier ses sources de financement. Par ailleurs, nous chercherons de nouvelles sources au nom de l'industrie.
- Téléfilm encouragera l'industrie à prendre plus de risques sur le plan financier, en échange de quoi elle tirera des bénéfices. Par exemple, Téléfilm veillera à ce que des mesures de performance comme la récupération soient mieux alignées sur un modèle de gestion risque/rendement.
- Téléfilm continuera de développer la coproduction à la fois comme une option de financement et une importante source de nouveaux auditoires. La mise en commun des budgets permet de réaliser des productions de plus grande envergure qui augmentent ainsi leurs chances d'être plus compétitives sur les marchés mondiaux, notamment lorsque des stimulants et des

subventions d'un gouvernement étranger sont inclus. Un partenaire peut donner accès à son propre marché, et faciliter l'accès au marché d'un pays tiers. Depuis la création du FLMC, les coproductions internationales en vertu d'accords officiels représentent environ 47 % du budget de production total, incluant les contributions étrangères aux coproductions minoritaires.

- Les conditions pour obtenir une aide financière seront simplifiées. À l'heure actuelle,

il existe plus de 30 jeux de principes directeurs pour les demandes de financement. Nous voulons simplifier et rationaliser la structure actuelle des programmes pour mieux servir nos clients. Les processus relatifs à la prise de décision, à l'établissement des contrats et au versement des fonds feront également l'objet d'une révision.

NE PAS TOURNER LES FILMS QU'ON VEUT, C'EST DUR, MAIS PIRE ENCORE

**C'EST VOIR PASSER
SOUS SILENCE
LES FILMS QU'ON FAIT.**

CLAUDE JUTRA, ACTEUR, RÉALISATEUR ET SCÉNARISTE QUÉBÉCOIS
LE CANADA AU GRAND ÉCRAN, MOUNT ALLISON UNIVERSITY (1994)

Pilier stratégique n° 2 :

DÉVELOPPER NOTRE RÔLE DE PROMOTEUR

Le terrain de jeu compétitif dans lequel évolue la production audiovisuelle canadienne – en particulier le long métrage – pose un énorme défi. Avec une croissance annuelle de la population de 1,1 %, le Canada ne verra pas son marché interne croître de façon importante⁹. Qui plus est, le Canada est le seul pays, à l'extérieur des États-Unis, à être considéré par le système des studios hollywoodiens comme faisant partie du marché américain, et il subit ainsi de plein fouet les effets de ses stratégies de marketing.

Les producteurs, télédiffuseurs et distributeurs canadiens doivent travailler ensemble pour assurer que le contenu sera présenté, regardé et vendu comme il se doit. L'environnement naissant des nouveaux médias et de la distribution numérique commence à créer des occasions d'être plus compétitifs. Ces nouvelles plateformes fantastiques offrent aux consommateurs d'autres façons de découvrir le travail des créateurs canadiens.

Téléfilm jouera un rôle plus actif dans la promotion du contenu canadien multi-écrans en aidant l'industrie à développer davantage sa capacité de promouvoir ses productions de façon innovatrice. Elle appuiera cet effort en mettant à profit les ressources et les partenariats à sa disposition.

- Téléfilm assure sa présence d'un bout à l'autre du pays par l'intermédiaire de ses bureaux régionaux. Nous miserons sur cette présence pour accroître les efforts de promotion par des activités ciblées, du réseautage et des partenariats.
- En travaillant à l'étranger depuis des décennies, Téléfilm s'est bâti une excellente réputation et une marque internationale. Nous allons optimiser notre présence sur la scène internationale afin d'accroître la visibilité des talents et du contenu canadiens auprès des acheteurs, des investisseurs et des auditoires étrangers.
- Téléfilm exploitera les activités et réseaux de communication existants (site Web, médias sociaux, occasions de prendre la parole, projections cinématographiques, relations publiques proactives, etc.), et en créera de nouveaux pour promouvoir activement les talents canadiens et les réussites de l'industrie.
- Sur le plan opérationnel, Téléfilm estime que ses décisions en matière de financement dépendront de la capacité des producteurs à mettre en œuvre des approches claires et innovatrices pour rejoindre les auditoires et maximiser l'attrait de la production achevée.

- Téléfilm continuera de faire la promotion des talents et des créateurs émergents des minorités de langue officielle et des communautés autochtones. Promouvoir la diversité cadre non seulement avec une industrie saine, mais cela encourage également la production d'œuvres qui sont vraiment représentatives de la culture canadienne.

ÉCRIRE ET PUBLIER UN LIVRE SUR LE MARKETING DU CINÉMA, C'EST RECONNAÎTRE QUE LE SEPTIÈME ART EST AUSSI UN PRODUIT, QU'IL APPARTIENT À UNE ÉCONOMIE COMPLEXE, RISQUÉE ET QU'UNE COMMUNICATION RÉFLÉCHIE ET PLANIFIÉE EST DEVENUE NÉCESSAIRE, MAIS RAREMENT SUFFISANTE. IL S'AGIT DONC EN QUELQUE SORTE DE BRISER UN TABOU, CELUI DU RAPPORT ENTRE L'ART ET L'ARGENT, ENTRE L'ARTISTE ET LA PROMOTION.

JEAN-FRANÇOIS CAMILLERI, *LE MARKETING DU CINÉMA* (2006)

9. STATISTIQUE CANADA, 2010

Pilier stratégique n° 3 :

DEVENIR UNE SOURCE DE RÉFÉRENCE EN PRODUISANT ET EN PARTAGEANT DE L'INFORMATION CLÉ SUR L'INDUSTRIE

L'industrie audiovisuelle du Canada se compose essentiellement de petites et moyennes sociétés de production qui disposent de ressources limitées. Dans cet environnement, Téléfilm Canada a un rôle inestimable à jouer en recueillant, analysant et diffusant de l'information commerciale qui ne serait pas produite et disponible autrement.

- À l'heure actuelle, Téléfilm compile des statistiques dans des secteurs clés comme les recettes-guichet canadiennes, la part canadienne des recettes-guichet, les auditorios, les coûts de production, etc. Téléfilm élargira les paramètres de cette fonction pour englober l'industrie dans son ensemble afin de collecter et de communiquer une information commerciale qui nous permettra de connaître les tendances, de trouver des occasions d'affaires, de faire rapport sur les pratiques exemplaires, etc.
- Téléfilm est bien placée pour devenir un catalyseur qui favorise l'innovation au sein de l'industrie. Nous développerons et soutiendrons une nouvelle façon de penser dans des domaines qui touchent l'industrie dans son ensemble, comme les nouvelles approches en matière de création de contenu, les modèles de gestion et les stratégies de marketing.

- Grâce au suivi et à l'analyse des tendances et des perspectives du marché mondial, Téléfilm contribuera à trouver des occasions de développement des affaires sur le marché international.

- L'information recueillie pour l'industrie deviendra également une source d'idées pour Téléfilm, dans sa recherche de solutions innovatrices en matière de financement et de promotion.

LES ARTISTES PROFESSIONNELS SONT DES INNOVATEURS.

ET COMME TOUS LES INNOVATEURS, NOUS DEVONS AVOIR LA CERTITUDE QUE NOTRE TRAVAIL – LORSQU'IL EST BON, LORSQU'IL EST AIMÉ – AURA UNE VALEUR... SANS CETTE MOTIVATION À CRÉER, NOUS DEVIENDRONS DES AMATEURS, ET LES CONSOMMATEURS NE POURRONT PLUS CHOISIR LE CONTENU QU'ILS AIMENT ET QU'ILS EXIGENT. ILS DEVRONT PLUTÔT SE TOURNER VERS LE CONTENU PROVENANT D'AUTRES PAYS, DÉTRUISANT PAR LE FAIT MÊME DE GRANDS PANS DE NOTRE ÉCONOMIE, METTANT EN PÉRIL DES MILLIERS D'EMPLOIS, SANS OUBLIER NOTRE VOIX ET NOTRE IDENTITÉ NATIONALES. NOUS SERONS TOUS PERDANTS.

CAROLE POPE, CHANTEUSE ROCK ET AUTEURE-COMPOSITRICE CANADIENNE
« PUTTING A VALUE ON CREATION », *THE GLOBE AND MAIL* (SEPTEMBRE 2010)

Pilier stratégique n° 4 :

RENFORCER L'EXCELLENCE DE L'ORGANISATION

L'efficacité de Téléfilm en tant qu'organisation a un impact majeur sur sa capacité d'orienter l'industrie dans ses efforts pour stimuler la demande des auditoires, et offrir une plus-value.

Téléfilm a été reconnue par des sources indépendantes comme un modèle d'excellence organisationnelle. Dans le Rapport d'examen spécial du vérificateur général du Canada, Téléfilm a obtenu des commentaires positifs pour l'administration de ses projets de financement, la gestion de ses ressources humaines et son processus de planification stratégique.

L'organisation réussit à réduire au minimum ses frais d'administration, maximisant ainsi les ressources financières consacrées au développement et à la promotion de l'industrie. Toutefois, Téléfilm cherchera toujours des façons de réaliser d'autres économies d'efficacité et d'améliorer son efficacité.

- Si Téléfilm a fait d'immenses progrès dans la «dé-bureaucratiation» de ses opérations, nous croyons qu'il est important de simplifier davantage les programmes et les principes directeurs s'y rapportant, tout en maintenant des normes de performance élevées et une solide responsabilité à l'égard des fonds publics dont nous assurons la gestion. Notre objectif est d'atteindre l'équilibre entre une diligence raisonnable appropriée et des processus simplifiés. Les économies d'efficacité nous permettront de poursuivre d'autres objectifs stratégiques.
- Devenir un administrateur flexible et alerte fait partie des grandes priorités de Téléfilm. Dans un environnement qui évolue à un rythme accéléré, notamment en raison de la convergence numérique, le fait d'adopter une approche plus simple et plus souple à l'égard des affaires permettra à Téléfilm de réagir rapidement aux changements qui ont des répercussions importantes sur son mandat, ou sur l'environnement de travail de l'industrie.
- Le Fonds des médias du Canada compte sur les compétences organisationnelles de Téléfilm pour administrer efficacement tous ses programmes de financement en son nom.

D'UN POINT DE VUE STRUCTUREL, LE PLUS GRAND PROBLÈME DU CINÉMA INDÉPENDANT EST LE GOULOT D'ÉTRANGLEMENT DE LA DISTRIBUTION EN SALLE.

AUSSI LONGTEMPS QUE LA DIFFUSION D'UN FILM DANS LES CINÉMAS SERA LE CATALYSEUR DE SES RECETTES DANS LES PRÉTENDUS MARCHÉS AUXILIAIRES – VIDÉO/DVD, TÉLÉVISION PAYANTE, ETC., – LES COÛTS ASSOCIÉS À SA SORTIE EN SALLE, LE MARCHÉ SATURÉ ET LA CONCURRENCE AVEC LES STUDIOS ET LES DIVISIONS SPÉCIALISÉES DES STUDIOS POUR ATTIRER LE MÊME CINÉPHILE POSERONT UN ÉNORME DÉFI.

GEOFF GILMORE, DIRECTEUR DU FESTIVAL DU FILM DE SUNDANCE
«THE STATE OF INDEPENDENT FILM», INDIEWIRE.COM (JANVIER 2009)

MESURER LE SUCCÈS

Stimuler la demande des auditoires est un impératif stratégique qui nous oblige à apporter des changements dans la façon dont nous définissons et mesurons le succès.

En vertu de notre Plan d'entreprise précédent, le succès de Téléfilm, comme celui de l'industrie, était mesuré d'après la part des recettes-guichet des films canadiens. Aujourd'hui, cette définition purement commerciale du succès est devenue trop étroite et ne colle plus à la réalité non seulement au Canada, mais partout dans le monde.

C'est pourquoi Téléfilm croit que la définition du succès doit être élargie pour inclure des considérations d'ordre culturel, industriel et commercial. En consultation avec d'importants intervenants de l'industrie et le ministère du Patrimoine canadien, Téléfilm établira des critères permettant de mesurer le succès en fonction d'une définition plus large. Selon Téléfilm, ces mesures plus exhaustives doivent s'articuler autour de trois axes :

1. L'intégration d'une valeur culturelle, commerciale et industrielle
2. L'intégration de plateformes appropriées
3. L'intégration des marchés internationaux

Élargir la mesure du succès – Hypothèses de départ

	■ MESURES ACTUELLES	→	■ INDICATEURS POTENTIELS	
	VALEUR COMMERCIALE		VALEUR CULTURELLE	VALEUR INDUSTRIELLE
NATIONAL	Recettes-guichet nationales		Prix, reconnaissances	Emplois
	Auditoires canadiens sur toutes plateformes appropriées			Contribution au PIB Financement de source privée
INTERNATIONAL	Auditoires étrangers		Présentation dans des festivals	Volume des coproductions
			Prix	Financement étranger

CONCLUSION

Depuis sa création, Téléfilm a grandement contribué à renforcer la capacité de l'industrie audiovisuelle canadienne à atteindre l'excellence dans le domaine de la production. Nous avons réalisé d'immenses progrès à ce chapitre et sommes en bonne voie de relever ce défi. Aujourd'hui, Téléfilm doit élargir son rôle de catalyseur de succès en recentrant ses efforts et ses ressources sur la stimulation de la demande des auditoires. Ce nouvel objectif redynamise notre mandat et aligne plus étroitement nos activités sur les besoins de l'industrie.

- Ce Plan d'entreprise de quatre ans est fondé sur la certitude profonde de Téléfilm qu'une approche solide et structurée visant à stimuler la demande des auditoires pour du contenu canadien multi-écrans représente la prochaine étape logique de l'évolution de l'industrie audiovisuelle canadienne. Mise en œuvre de façon efficace, cette vision créera un meilleur équilibre des valeurs culturelles, commerciales et industrielles, en plus de favoriser la viabilité à long terme de l'industrie.
- Les consultations nous ont permis de constater que l'industrie et Téléfilm recherchent essentiellement les mêmes choses pour l'industrie. La responsabilité à l'égard des fonds publics et des modèles de gestion basés sur une approche flexible sont deux des éléments recherchés les plus encourageants.
- Pour stimuler la demande des auditoires, un partenariat dynamique entre Téléfilm et l'industrie sera essentiel afin de trouver des façons plus efficaces et efficientes de promouvoir les productions individuelles sur le plan local, tout en faisant la promotion de l'industrie à un niveau plus élevé. Téléfilm doit jouer un rôle de chef de file en recentrant l'attention de l'industrie sur la stimulation de la demande, et en instaurant une culture du succès.
- La vision de l'avenir de Téléfilm prendra la forme d'une nouvelle orientation s'articulant autour de quatre piliers stratégiques qui se soutiennent mutuellement : maintenir et renforcer notre rôle essentiel d'investisseur; développer notre rôle de promoteur; devenir une source de référence en produisant et en partageant de l'information clé sur l'industrie; et renforcer notre excellence organisationnelle.
- Notre nouvelle orientation stratégique nécessitera une définition plus large du succès. Cela se traduira par l'abandon de la valeur commerciale (soit les recettes-guichet) comme unique mesure du succès, pour tenir compte de l'importance de la demande des auditoires en tant que fil conducteur reliant toutes les formes de succès. La valeur commerciale, l'impact artistique et culturel et les avantages de l'industrie seront tous pris en considération afin d'établir des mesures spécifiques en coopération avec le ministère du Patrimoine canadien et nos partenaires de l'industrie.

Ce Plan d'entreprise témoigne de l'importance accrue qu'accorde Téléfilm à la stimulation de la demande des auditoires. Pour atteindre cet objectif, Téléfilm a adopté les principes suivants afin d'orienter les décisions qu'elle devra prendre au cours des prochains mois et des années à venir :

- **Défendre** activement une culture audiovisuelle canadienne viable.
- Redéfinir la **mesure du succès**.
- Récompenser la **performance** et inciter à **penser autrement**.
- Promouvoir la **diversité** sous toutes ses formes par ses programmes et ses politiques.
- Être **ouverte, transparente** et **accessible** pour les intervenants, l'industrie et le public.
- Offrir la **meilleure valeur possible** aux Canadiens.

Téléfilm entend continuer de consulter l'industrie et de travailler de près avec celle-ci pour établir les stratégies globales qui l'aideront à mettre en œuvre ce Plan d'entreprise. Ensemble, nous veillerons à ce que l'industrie demeure forte, dynamique et une source de fierté pour les Canadiens.

LES FONDEMENTS DE TÉLÉFILM CANADA

MANDAT

Favoriser et promouvoir le développement de l'industrie audiovisuelle au Canada.

VISION

Des auditoires de partout exigeant du contenu multi-écrans canadien – accessible partout, en tout temps, sur toutes les plateformes.

MISSION

Favoriser et encourager la croissance de l'industrie audiovisuelle canadienne en jouant un **rôle de chef de file** par un **appui financier** et des **initiatives alimentant son succès**.

VALEURS

Respect – Engagement – Orientation client – Ouverture

PRINCIPES DIRECTEURS

- **Défendre** activement une culture audiovisuelle canadienne viable
- Redéfinir la **mesure du succès**
- Récompenser la **performance** et inciter à **penser autrement**
- Promouvoir la **diversité** sous toutes ses formes par ses programmes et ses politiques
- Être **ouverte, transparente** et **accessible** pour les intervenants, l'industrie et le public
- Offrir la **meilleure valeur possible** aux Canadiens