



**PLAN D'ENTREPRISE
2020-2023**

FEUILLE DE ROUTE
POUR LA MISE EN ŒUVRE
DU PLAN STRATÉGIQUE
2020-2022 DE TÉLÉFILM

TELEFILM
C A N A D A

▶▶▶ **PARTENAIRE DE CHOIX**

FAIRE RAYONNER LA

CRÉATIVITÉ CANADIENNE DANS LE MONDE

AYANT À CŒUR LE TALENT ET LES HISTOIRES
DU CANADA, TÉLÉFILM CANADA EST UN
PILIER DE L'ÉCOSYSTÈME AUDIOVISUEL
CANADIEN TANT AU PAYS QU'À L'ÉTRANGER
DEPUIS PLUS D'UN DEMI-SIÈCLE.

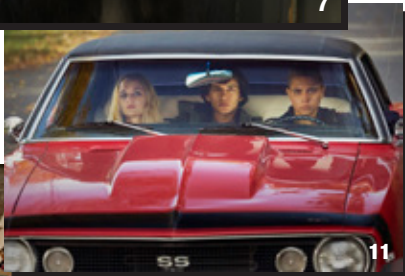
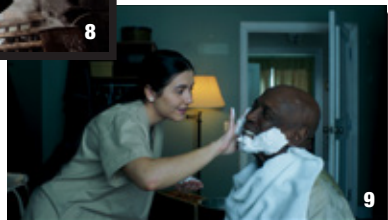
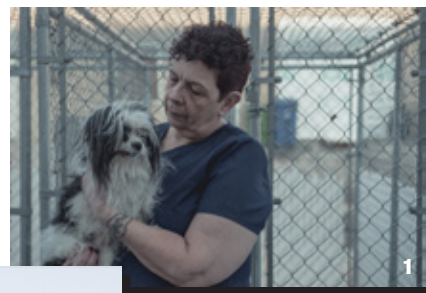


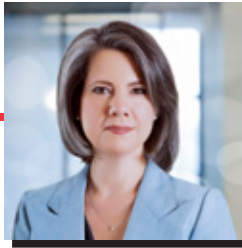
TABLE DES MATIÈRES

1-MESSAGE DE LA DIRECTRICE GÉNÉRALE	5
• Sommaire exécutif	7
2-PROFIL DE LA SOCIÉTÉ	8
• Historique	9
• Regard sur l'avenir	10
• Gouvernance et responsabilité	11
• Le Fonds des talents	13
3-RÉSULTATS DE L'EXERCICE 2019-2020	14
4-ENVIRONNEMENT DE LA PLANIFICATION	17
• Facteurs externes	18
• Facteurs internes	21
• Alignement sur les priorités du gouvernement	22
5-PRIORITÉS POUR LA PÉRIODE DE PLANIFICATION	23
• Solution	24
• Priorités stratégiques, résultats escomptés, initiatives et livrables	24
6-INFORMATION FINANCIÈRE	33
• Hypothèses	34
• États financiers	34
• Gestions des risques	35
• Indicateurs de performance	36
Aperçu – Plan d'entreprise 2020-2023	38

Photos de la page précédente

1. **Murmur**
Heather Young
2. **La femme de mon frère**
Monia Chokri
3. **One Day in the Life of Noah Piugattuk**
Zacharias Kunuk
4. **Antigone**
Sophie Deraspe
5. **The Body Remembers When the World Broke Open**
Kathleen Hepburn et Elle-Máijá Tailfeathers
6. **The Breadwinner**
Nora Twomey
7. **American Woman**
Semi Chellas
8. **Blood Quantum**
Jeff Barnaby
9. **The Cuban**
Sergio Navarretta
10. **Carmine Street Guitars**
Ron Mann
11. **Riot Girls**
Jovanka Vuckovic

1



MESSAGE DE LA DIRECTRICE GÉNÉRALE

Les histoires, sous toutes leurs formes, ont toujours contribué à préserver la culture. Depuis son invention, le cinéma, en particulier, exerce un attrait universel et possède un extraordinaire pouvoir narratif, véritable force culturelle capable de transcender les frontières et les langues.

Au début des années 1960, le secteur culturel de notre pays, notamment son industrie audiovisuelle, a commencé à prospérer grâce à d'audacieuses initiatives gouvernementales, dont la création de Téléfilm Canada. Dans les décennies qui ont suivi, portée par de plus grandes ambitions, l'industrie a pris de l'expansion et élargi son champ d'action pour devenir une force économique majeure, et le joyau culturel que l'on connaît aujourd'hui.

DEPUIS PLUS D'UN DEMI-SIÈCLE, TÉLÉFILM EST UN PILIER DE CETTE INDUSTRIE, DE SON ÉCOSYSTÈME, CONTRIBUANT À L'ÉPANOUISSEMENT DE SES CRÉATEURS, ARTISTES ET ARTISANS.

NOUS SOMMES FIERS DE PROMOUVOIR
LE TALENT ET LES HISTOIRES DU CANADA,
AU PAYS ET À L'ÉTRANGER.

Au fil des ans, l'industrie a subi une profonde mutation, et le rythme des changements n'a fait que s'accélérer. Au cours de la dernière décennie seulement, les nouvelles technologies — téléphones intelligents, tablettes et plateformes mobiles de diffusion en continu — ont transformé à jamais les habitudes de consommation de contenu média dans le monde entier, propulsant les taux de visionnement dans la stratosphère.

En réponse à ces changements, Téléfilm Canada a travaillé sans relâche pour assurer l'essor et le rayonnement de l'industrie audiovisuelle canadienne et de ses talents créateurs.

Depuis mon entrée à Téléfilm en 2018, j'ai eu le plaisir de rencontrer des créateurs canadiens brillants dans pratiquement tous les coins du pays. Ils m'ont parlé de leurs préoccupations, de leurs idées et de leurs espoirs, et j'ai pu constater à quel point ils se passionnent pour leur art. Ces rencontres m'ont permis de mieux comprendre l'industrie que nous chérissons tous.

En tant que directrice générale de Téléfilm, j'ai la responsabilité d'élaborer une vision ambitieuse pour l'avenir, pour l'industrie audiovisuelle canadienne dans son ensemble et pour Téléfilm en particulier. À cette fin, mon équipe de la haute direction et moi, avec la participation de notre conseil d'administration, avons entrepris un processus de planification stratégique s'appuyant sur une nouvelle vision claire : faire de **Téléfilm – et du Canada – un Partenaire de choix** pour la production audiovisuelle.

Pour traduire cette vision, à un moment où l'industrie audiovisuelle vit d'énormes bouleversements – tout comme la société en général –, Téléfilm se définira davantage comme une source de référence pour l'industrie.

Nous allons nous inspirer de la riche histoire culturelle du Canada et réaffirmer la pertinence de notre rôle auprès du secteur culturel canadien.

Nous allons respecter notre engagement de favoriser le développement des talents, d'atteindre les auditoires là où ils sont, et de faire notre marque sur la scène internationale.

Nous allons mettre l'accent sur l'accès et l'excellence dans le cadre des projets que nous finançons, des projets qui présentent une image fidèle des Canadiens et de leurs histoires.

Nous allons agir de façon audacieuse et équitable afin de constituer un portefeuille équilibré et représentatif de notre nation et allons cibler nos efforts à travers la lentille d'une plus grande inclusion. En prenant position, nous allons voir se produire, avec le temps, un changement significatif – car si ce n'est pas maintenant, alors quand ? Et si ce n'est pas nous, qui d'autre ?

DES BASES SOLIDES POUR UN AVENIR FLORISSANT

Notre nouveau plan d'entreprise nous aidera à livrer notre nouvelle vision avec succès. En élaborant ce plan, nous avons aussi redéfini notre équipe de la haute direction – que nous appelons maintenant l'Équipe de leadership de la haute direction. Je suis convaincue que la nouvelle structure de gestion nous permettra de concrétiser notre vision, et surtout, qu'elle nous aidera à guider et appuyer l'industrie audiovisuelle du Canada et à assurer sa prospérité. Bien sûr, nous ne pourrions mener à bien nos projets et voir nos efforts fructifier sans le soutien de nos employés dévoués qui sont animés par leur passion pour le cinéma, la télévision et les productions numériques du Canada.

À l'heure où j'écris ces mots, le monde est secoué par une crise mondiale causée par la pandémie de la COVID-19. La mise en application d'importantes mesures sanitaires et de distanciation sociale a entraîné un ralentissement majeur de l'activité économique mondiale et canadienne, qui a eu un effet dévastateur sur l'industrie audiovisuelle à l'échelle planétaire. S'il est encore trop tôt pour pouvoir évaluer pleinement les répercussions économiques de la crise, je suis certaine que le soutien du gouvernement au Canada permettra à l'industrie de la surmonter, et que les bases solides sur lesquelles elle s'appuie resteront en place. Dans ce contexte, notre plan d'entreprise servira de feuille de route. Nous entendons cependant l'adapter et y apporter des modifications à mesure que la situation évoluera.

Je ne saurais exprimer à quel point je suis honorée d'occuper le poste de directrice générale de Téléfilm. Je suis également fière et heureuse de savoir qu'en collaborant avec nos institutions sœurs, nos intervenants, nos partenaires en coproduction et l'industrie, non seulement allons-nous relever ces défis, mais nous allons atteindre de nouveaux sommets.

Christa Dickenson
Directrice générale
Téléfilm Canada

SOMMAIRE EXÉCUTIF

À la suite d'un processus de planification stratégique développé au cours de l'année, le nouveau plan stratégique de Téléfilm *Partenaire de choix : Plan stratégique 2022*, a été lancé en janvier 2020. Afin d'assurer le succès de son implantation, Téléfilm a entamé un nouveau processus corporatif qui s'appuie sur une approche inclusive impliquant l'Équipe de leadership de la haute direction, plusieurs gestionnaires ainsi que des employés. Le plan d'entreprise 2020-2023 de Téléfilm Canada a été approuvé par le conseil d'administration le 19 juin 2020.

REMARQUE

Les priorités stratégiques et les initiatives et livrables s'y rapportant sont décrits plus en détails dans la section 5 de ce plan.

PRIORITÉS STRATÉGIQUES DE TÉLÉFILM

ATTIRER DES FONDS ET DES INVESTISSEMENTS SUPPLÉMENTAIRES

Accroître les revenus du Fonds des talents afin de renforcer l'aide financière et le soutien aux talents émergents. Attirer des fonds supplémentaires pour favoriser la croissance de l'industrie et l'atteinte des objectifs de Téléfilm et du gouvernement, notamment en matière de diversité et d'inclusion.

FAIRE ÉVOLUER NOTRE APPROCHE EN MATIÈRE D'ALLOCATION DU FINANCEMENT

Moderniser l'Indice de réussite et établir les critères d'évaluation du succès pour les programmes de financement. Élaborer une approche en matière d'investissement alignée sur les priorités gouvernementales et organisationnelles, harmoniser les programmes de financement pour maximiser les niveaux de succès en fonction des critères de l'Indice de réussite, et répondre aux besoins de l'industrie.

OPTIMISER NOTRE CAPACITÉ OPÉRATIONNELLE

Continuer à faire preuve d'excellence dans l'exécution des programmes et être reconnue comme un partenaire administratif de choix. S'assurer que nos plans stratégiques et d'entreprise sont axés sur la réussite de l'industrie au moyen de mesures de la performance.

RENFORCER LA VALEUR DES MARQUES « CANADA » ET « TÉLÉFILM »

Les marques Téléfilm et Canada obtiennent une visibilité et sont vues comme des *Partenaires de choix* par les intervenants et les auditoires.

La fin du processus de planification stratégique a été marquée par le début d'une crise mondiale déclenchée par l'éclosion de la COVID-19. La mise en vigueur d'importantes mesures sanitaires et de distanciation sociale a engendré un ralentissement sévère de l'activité économique mondiale et canadienne. Au moment d'écrire ces lignes, il était encore trop tôt pour évaluer pleinement l'impact de cette crise sur l'économie puisque cela dépend, entre autres choses, de la durée de la mise en application des mesures visant à contenir la pandémie. Quoi qu'il en soit, nous pouvons déjà prévoir une récession et la perte de nombreux emplois pendant au moins la première moitié de 2020.

Dans ce contexte, le Plan stratégique servira de feuille de route pour cette période. Toutefois, la société pourra ajuster et faire des modifications à mesure que la situation évoluera.

2

PROFIL DE LA SOCIÉTÉ

Sweetness in the Belly
Zeresenay Mehari



PROFIL DE LA SOCIÉTÉ

	1960-1980	1980-1990	1990	2000	2010
Depuis plus de soixante ans, les politiques du gouvernement ont aidé l'industrie audiovisuelle à progresser de façon constante	Pose des fondations d'une industrie du film indépendante	Renforcement de la capacité de production à la télévision et au cinéma	Naissance de l'Internet et des médias numériques; diversification, expansion et réinvention de l'industrie audiovisuelle dans son ensemble	Émergence de l'ère multiplateforme; l'augmentation des auditoires devient une priorité	Meilleure accessibilité au contenu canadien et stimulation de la demande

HISTORIQUE

LE 3 MARS 1967, LE PARLEMENT DU CANADA A ADOPTÉ LA *LOI SUR LA SOCIÉTÉ DE DÉVELOPPEMENT DE L'INDUSTRIE CINÉMATOGRAPHIQUE CANADIENNE*, DONNANT AINSI NAISSANCE À L'ORGANISATION AUJOURD'HUI CONNUE SOUS LE NOM DE **TÉLÉFILM CANADA**.

Téléfilm a joué un rôle prépondérant dans l'évolution de l'industrie du cinéma canadienne en tant qu'organisme responsable du développement et de la promotion du secteur depuis plus de 50 ans. De plus, Téléfilm joue depuis longtemps un rôle capital dans la réussite des industries de la télévision et des nouveaux médias, et elle administre, depuis 2006, les programmes de financement du Fonds des médias du Canada.

L'industrie émergente des années 1960 a connu une croissance exponentielle pour devenir un véritable pilier culturel et économique. Téléfilm est fière d'avoir contribué à l'épanouissement de ce secteur important du patrimoine canadien.

La passion que partage Téléfilm avec l'industrie canadienne est notre véritable force motrice. Les talents canadiens ont fait preuve de détermination, de courage et de créativité, rendant les Canadiens fiers de faire connaître notre culture au monde entier.

LE MANDAT DE TÉLÉFILM est de favoriser et d'encourager le développement de l'industrie audiovisuelle au Canada.

NOTRE MISSION est de favoriser, de financer et d'encourager le développement de l'industrie audiovisuelle canadienne en jouant un rôle de chef de file grâce à notre soutien financier et à nos initiatives qui alimentent le succès de l'industrie sur les plans commercial, culturel et industriel.

NOTRE TRAVAIL : Nous sommes d'abord et avant tout une équipe formée de quelque 190 passionnés de contenu médiatique canadien ayant à cœur la réussite commerciale, culturelle et industrielle de l'industrie audiovisuelle canadienne.

NOS QUATRE RÔLES CLÉS

OFFRIR
DU SOUTIEN FINANCIER
AUX PROJETS
CINÉMATOGRAPHIQUES
CANADIENS

**PROMOUVOIR ET
EXPORTER**
LA CRÉATIVITÉ
CANADIENNE DANS
DES FESTIVALS,
DES MARCHÉS ET
DES ÉVÉNEMENTS

RECOMMANDER
LES PROJETS
SUSCEPTIBLES D'ÊTRE
RECONNUS COMME
DES COPRODUCTIONS
AUDIOVISUELLES
EN VERTU DE TRAITÉS
OFFICIELS

ADMINISTRER
LES PROGRAMMES
DE FINANCEMENT
DU FONDS DES MÉDIAS
DU CANADA

Notre siège social est situé à Montréal, et nous desservons notre clientèle depuis nos quatre bureaux de Vancouver, Toronto, Montréal et Halifax.

REGARD SUR L'AVENIR

EN TOURNANT SON REGARD VERS LES ANNÉES À VENIR, TÉLÉFILM A REDÉFINI SA VISION, SON OBJECTIF PRIMORDIAL ET SES PRIORITÉS

AFIN DE PROPULSER L'INDUSTRIE DANS L'AVENIR

NOTRE VISION

**TÉLÉFILM ET LE CANADA
PARTENAIRES
DE CHOIX**

NOTRE OBJECTIF PRIMORDIAL

**FAIRE RAYONNER LA
CRÉATIVITÉ
CANADIENNE
DANS LE MONDE**

NOS PRIORITÉS STRATÉGIQUES

- **ATTIRER** DES FONDS ET DES INVESTISSEMENTS SUPPLÉMENTAIRES
- **FAIRE ÉVOLUER** NOTRE APPROCHE EN MATIÈRE D'ALLOCATION DU FINANCEMENT
- **OPTIMISER** NOTRE CAPACITÉ OPÉRATIONNELLE
- **RENFORCER** LA VALEUR DES MARQUES « CANADA » ET « TÉLÉFILM »

IMPÉRATIFS DU PLAN STRATÉGIQUE ET INITIATIVES POUR METTRE À EXÉCUTION LES PRIORITÉS STRATÉGIQUES

1-Augmenter le financement de l'industrie

Accroître les revenus du Fonds des talents et rechercher des sources de financement supplémentaires pour l'industrie

2-Faire évoluer notre approche en matière de financement

Moderniser l'Indice de réussite et adopter une approche en matière de financement plus avisée, efficace et audacieuse

3-Atteindre et promouvoir l'excellence administrative

Faire preuve d'excellence dans l'exécution des programmes et améliorer les mesures de rendement

4-Renforcer la valeur de la marque

Renforcer la valeur de la marque et prioriser les partenariats

NOTRE ENGAGEMENT

- Téléfilm s'engage à favoriser le développement des talents, à rejoindre les auditoires là où ils sont, et à faire sa marque sur la scène internationale
- Téléfilm agira de façon audacieuse et équitable dans le but de constituer un portefeuille équilibré
- Téléfilm mettra l'accent sur l'accès et l'excellence dans le cadre des projets financés



GOUVERNANCE ET RESPONSABILITÉ

Téléfilm est une société d'État du gouvernement du Canada faisant partie du portefeuille de Patrimoine canadien. À cet égard, elle possède une autonomie de gestion et mène ses activités journalières de manière indépendante par rapport aux ministres et aux fonctionnaires, comme le prévoit le Parlement en vertu de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. La structure de gouvernance et de responsabilité en place est la suivante :

MINISTRE DU PATRIMOINE CANADIEN

Téléfilm fait rapport au Parlement par le biais d'un rapport annuel présenté au ministre du Patrimoine canadien

CONSEIL D'ADMINISTRATION

Six membres nommés par le gouverneur en conseil, en plus du commissaire du gouvernement à la cinématographie nommé en vertu de la *Loi sur le cinéma*

DIRECTRICE GÉNÉRALE

Nommée par le gouverneur en conseil et responsable de la supervision et de la direction de la Société

Le conseil d'administration surveille la gestion des activités commerciales et des affaires internes de Téléfilm dans le but de lui permettre de remplir son mandat de façon optimale. L'Équipe de leadership de la haute direction (ÉLHD) travaille en étroite collaboration avec le conseil d'administration afin d'établir les priorités stratégiques de la Société, en vue de développer et réaliser le plan stratégique et pour élaborer et mener à bien le plan d'entreprise.

CONSEIL D'ADMINISTRATION

Surveille la gestion des activités et des affaires de Téléfilm par des comités formés pour étudier des questions nécessitant une expertise particulière et pour faire des recommandations au conseil d'administration

COMITÉ D'AUDIT ET DES FINANCES

Questions de nature financière ou ayant trait à la gestion des risques

COMITÉ DES CANDIDATURES, D'ÉVALUATION ET DE LA GOUVERNANCE

Questions ayant trait à la gestion des ressources humaines et à la gouvernance

COMITÉ DES COMMUNICATIONS ET DES AFFAIRES PUBLIQUES ET GOUVERNEMENTALES

Questions ayant trait aux communications et aux affaires publiques et gouvernementales

DIRECTRICE GÉNÉRALE

Nommée par le gouverneur en conseil et responsable de la supervision et de la direction de la Société

ÉQUIPE DE LEADERSHIP DE LA HAUTE DIRECTION

Formée de la directrice générale et des directeurs responsables de l'ensemble des activités de la Société

COMITÉ OPÉRATIONNEL

Interprétation des lignes directrices de Téléfilm et des situations qui dérogent aux pratiques habituelles

COMITÉ DES RESSOURCES HUMAINES

Application et interprétation des politiques en matière de ressources humaines

COMITÉ DE GESTION DE RISQUES

Stratégie et processus de gestion de risques

COMITÉ D'APPEL

Revoit les décisions concernant des employés ou des clients

Conformément à la *Loi sur Téléfilm Canada*, le directeur général est le premier dirigeant de la Société et est nommé par le gouverneur en conseil. À ce titre, il assure la direction et la gestion de la Société.

L'Équipe de leadership de la haute direction est le comité privilégié pour discuter des questions d'ordre stratégique, de planification et d'organisation. Toutes les politiques et les orientations de la Société font l'objet de discussions au sein de ce comité.

L'ÉLHD est composée de la directrice générale et des directeurs responsables de l'ensemble des fonctions de la Société, y compris le soutien et la mise en œuvre des priorités stratégiques énoncées dans le Plan stratégique et des initiatives clés prévues dans le Plan d'entreprise.

La directrice générale préside les réunions hebdomadaires de l'ÉLHD et les décisions sont prises par la directrice générale après consultation avec les autres membres.

La Société dispose également de sous-comités qui ont la responsabilité d'approfondir des sujets spécifiques comportant divers degrés de complexité. Les procès-verbaux des sous-comités sont distribués aux réunions de l'ÉLHD, ce qui permet une communication optimale de l'information. Les sous-comités disposent d'un pouvoir décisionnel afin de procéder au règlement des questions opérationnelles.

La directrice générale et l'ÉLHD de Téléfilm ont adopté un credo de gestion pour aiguiller l'organisation dans l'exécution de ses nouveaux plans stratégiques et d'entreprise.

LE CREDO GUIDE NOS ACTIONS ET EST
LE PRISME À TRAVERS LEQUEL NOUS ÉVALUONS NOS DÉCISIONS.

CREDO DE GESTION

- FAVORISER LA DIVERSITÉ ET L'INCLUSION
- INNOVER, RÉINVENTER, PRENDRE DES RISQUES
- PRIORISER LA COLLABORATION ET LES PARTENARIATS STRATÉGIQUES
- VOIR **PLUS GRAND**

LA DIVERSITÉ+L'INCLUSION À TÉLÉFILM

TÉLÉFILM ENCOURAGE LA DIVERSITÉ ET L'INCLUSION.

Les mesures concrètes suivantes ont été adoptées :

Financer la diversité et l'inclusion

- durant l'exercice financier 2016-2017, des objectifs en matière d'inclusion ont été fixés pour assurer la constitution d'un portefeuille représentatif (parité hommes-femmes, créateurs autochtones)
- en ce qui concerne le financement, les objectifs sont de renforcer la capacité de production et de développer les talents parmi des groupes ciblés afin de façonner l'avenir de l'industrie audiovisuelle canadienne
- les résultats sont communiqués dans le rapport annuel de Téléfilm; nous avons atteint les objectifs de 2016-2017
- des consultations ont commencé avec un groupe de travail axé sur la diversité et l'inclusion afin d'élaborer des objectifs et des mesures dans le but de rendre notre portefeuille plus inclusif dans les années à venir

Main-d'œuvre diversifiée

- L'objectif de Téléfilm est d'offrir un service public qui reflète la diversité du Canada
- Des événements soulignant des manifestations comme la Journée nationale des peuples autochtones et le Mois de l'histoire des Noirs contribuent à célébrer la diversité et à renforcer le sentiment d'inclusion à Téléfilm
- De plus, Téléfilm a mis sur pied un comité d'action interne sur la diversité et l'inclusion en 2019-2020 :
 - un plan d'action est en place, qui comprend des consultations sur le sujet avec des experts externes
 - une révision de nos pratiques organisationnelles et des séances de formation, tenant compte des commentaires et des recommandations des employés, est en cours
- Les résultats sont mesurés et communiqués dans la section sur la responsabilité sociale d'entreprise du rapport annuel de Téléfilm

LE FONDS DES TALENTS

SOUTENIR LA PROCHAINE GÉNÉRATION DES CINÉASTES ÉMERGENTS

Le Fonds des talents, un fonds de dons privés administré par Téléfilm Canada et dirigé par un comité consultatif national, a pour objectif de venir en aide aux cinéastes de la relève. Depuis son lancement en 2012, le Fonds, avec la générosité de donateurs provenant de l'ensemble du pays, a financé des projets qui ont brillé sur le circuit des festivals, ayant été sélectionnés et remporté des prix dans des événements internationaux aussi prestigieux que le Festival international du film de Berlin et le Festival international du film de Toronto. Ils ont également obtenu un succès critique – comme en témoignent les récompenses aux prix Écrans canadiens – et ont été distribués dans les salles de cinéma. Le Fonds a pour mission de soutenir et d'encourager les talents émergents, ceux qui sont le fer de lance de l'économie créative du pays, des talents dont les histoires continuent d'ajouter à la richesse du patrimoine culturel du Canada.

INVESTIR DANS LA PROCHAINE GÉNÉRATION DES CRÉATEURS DE CONTENU

Par l'entremise du programme Talents en vue, le Fonds des talents favorise une approche novatrice du financement de notre cinéma national qui ne ressemble à aucun autre programme de développement des talents au monde. Travaillant en collaboration avec plus de 60 partenaires de l'industrie de l'ensemble du pays, dont le Canadian Film Centre, Hot Docs, le Festival du film LGBT Inside Out, l'École de cinéma Mel-Hoppenheim de l'Université Concordia, imagineNATIVE, l'Atlantic Filmmakers Cooperative, le Festival du film Reelworld, L'inis et le National Screen Institute, entre autres, **le Fonds contribue à favoriser la découverte des talents canadiens de la relève.**

OBJECTIFS DU PROGRAMME TALENTS EN VUE, FINANCÉ PAR LE FONDS DES TALENTS

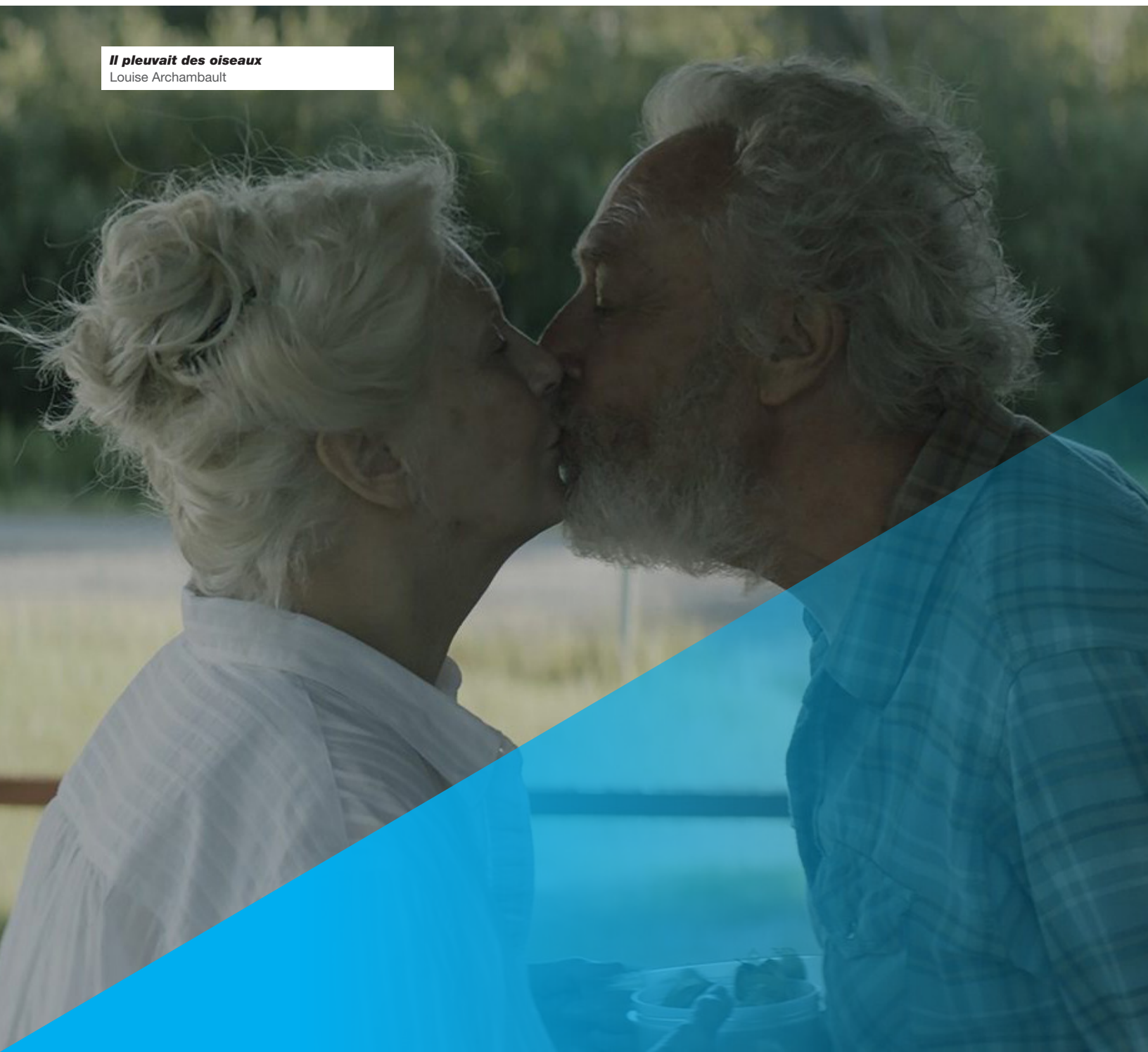
- **FINANCER LES PREMIERS LONGS MÉTRAGES ET PROJETS WEB DE CINÉASTES ÉMERGENTS**
- **ENCOURAGER L'INNOVATION ET L'UTILISATION DE STRATÉGIES DE MISE EN MARCHÉ ET DE DISTRIBUTION NUMÉRIQUES**
- **AIDER LES TALENTS ÉMERGENTS À DÉVELOPPER LEUR PORTFOLIO PROFESSIONNEL**
- **ACCÉLÉRER L'AVANCEMENT DE LA CARRIÈRE DE CEUX QUI ONT OBTENU DU SUCCÈS**
- **FAVORISER UNE CULTURE DE MENTORAT**

COMITÉ CONSULTATIF ET LEADERSHIP

Le Fonds des talents est mené par un comité consultatif formé de chefs d'entreprise et de philanthropes de l'ensemble du pays. Le Fonds des talents est dirigé par un directeur interne en poste à Téléfilm qui a le mandat d'atteindre les objectifs financiers à long terme du Fonds.

3 RÉSULTATS 2019-2020

Il pleuvait des oiseaux
Louise Archambault



ATTIRER DES FONDS ET DES INVESTISSEMENTS SUPPLÉMENTAIRES

FONDS ^{DES}TALENTS

Le Fonds des talents

**A DÉPASSÉ
SON OBJECTIF**

de 2,16 M\$,

RECUEILLANT**2,29 M\$**

Le Fonds des talents
**A RENFORCÉ SA
PRÉSENCE EN LIGNE,**
avec notamment la
nouvelle campagne
#MardiJeDonne



Téléfilm a administré avec
**efficience des fonds
supplémentaires** en partenariat
avec le gouvernement fédéral,
afin de promouvoir le Canada,
invité d'honneur à la Foire du
livre de Francfort 2020.



De nouveaux partenariats
en financement ont été
conclus avec des
**organismes de financement
de gouvernements
provinciaux et des
partenaires de l'industrie.**



A diversifié ses activités de collecte de fonds grâce à :

- Des partenariats pluriannuels avec de nouveaux donateurs, dont Québecor, la CIBC et DGC Ontario
- Des événements spéciaux, dont la 8^e collecte de fonds annuelle à la résidence de Carol et Paul Hill
- Une stratégie de relations multicanaux et la production d'un rapport sur les impacts



Un dialogue constant avec les intervenants a permis
**une meilleure compréhension de la situation de
l'industrie et des besoins en matière de financement.**

Téléfilm a tenu 12 consultations officielles avec l'industrie, dont
7 sessions de la série Déjeuners-causeries collaboratifs des leaders
de l'industrie des médias à Montréal, Toronto, Vancouver et Halifax.

FAIRE ÉVOLUER NOTRE APPROCHE EN MATIÈRE D'ALLOCATION DU FINANCEMENT

Début du processus de modernisation de l'Indice de réussite pour refléter notre nouvelle vision,
TÉLÉFILM ET LE CANADA, PARTENAIRES DE CHOIX.

**Parité hommes-femmes**

Les films à plus gros budget – soit
de plus de 2,5 millions de dollars –
réalisés par des femmes ont atteint
la zone de parité en matière de volume
et d'investissements.

**Créateurs autochtones**

Téléfilm a investi 4,3 millions \$
dans 21 projets menés par
des créateurs autochtones
dépassant notre engagement
annuel moyen de 4 millions \$
établi en 2016-2017.

**Diversité et inclusion**

Un processus de consultations a été entamé
avec un groupe de travail de l'industrie pour
établir des objectifs et des mesures dans le
but d'augmenter la diversité et l'inclusion
dans notre portefeuille.

**Améliorations des programmes
de financement**

- Ajout d'un volet autochtone au Programme de développement
- Ajout de dates fixes pour les projets en français à budget élevé du volet sélectif du Programme de production
- Développement d'un Programme de promotion optimisé

Talents émergents
**LE PROGRAMME TALENTS
EN VUE A CONSACRÉ**

3,8 M\$

au financement de
31 longs métrages et
webséries provenant de
l'ensemble du pays.

Coproduction

Depuis son adhésion à Eurimages en
2016-2017, le Canada a obtenu du financement
pour 14 projets, dont 5 nouveaux projets
en 2019-2020, ajoutant ainsi 4,6 millions
d'euros en investissements de l'étranger dans
le cinéma canadien.



OPTIMISER NOTRE CAPACITÉ OPÉRATIONNELLE



Un comité d'action interne a été mis sur pied pour la diversité et l'inclusion



Tout le personnel de première ligne a reçu une formation sur les Protocoles et lignes directrices à l'écran concernant la façon de travailler avec des créateurs et du contenu autochtones.

LE RATIO DE FRAIS DE GESTION EST DEMEURÉ AU BAS NIVEAU DE 5,4 %
pour l'exercice financier 2019-2020.¹



Pour favoriser l'inclusion, tous les gestionnaires ont suivi une formation sur les préjugés.



Téléfilm a continué de peaufiner ses systèmes de technologie de l'information axés sur les utilisateurs, accessibles en tout temps et de n'importe où pour le personnel, les clients et les partenaires, notamment les fournisseurs, en plus de renforcer la cybersécurité.

Le niveau de satisfaction de la clientèle **DEMEURE ÉLEVÉ À 82 %**.

RENFORCER LA VALEUR DES MARQUES « CANADA » ET « TÉLÉFILM »



Téléfilm a lancé son nouveau plan stratégique, [Partenaire de choix – Plan stratégique 2022](#)

CANADA FBM2020 À LA BERLINALE



Pour souligner le choix du Canada comme invité d'honneur à la prestigieuse Foire du livre de Francfort en 2020, Téléfilm a élaboré le volet audiovisuel de la programmation culturelle de la Foire, afin de mettre en valeur la culture canadienne. Les événements ont commencé à la fin de 2019 et se poursuivent tout au long de 2020.

Téléfilm a formé des partenariats pour créer des collections de contenu canadien et participé à des projets de collaboration pour **PROMOUVOIR LA CRÉATIVITÉ CANADIENNE.**



Le soutien de Téléfilm a permis à

139
LONGS MÉTRAGES
d'être présentés dans
19
PAYS.

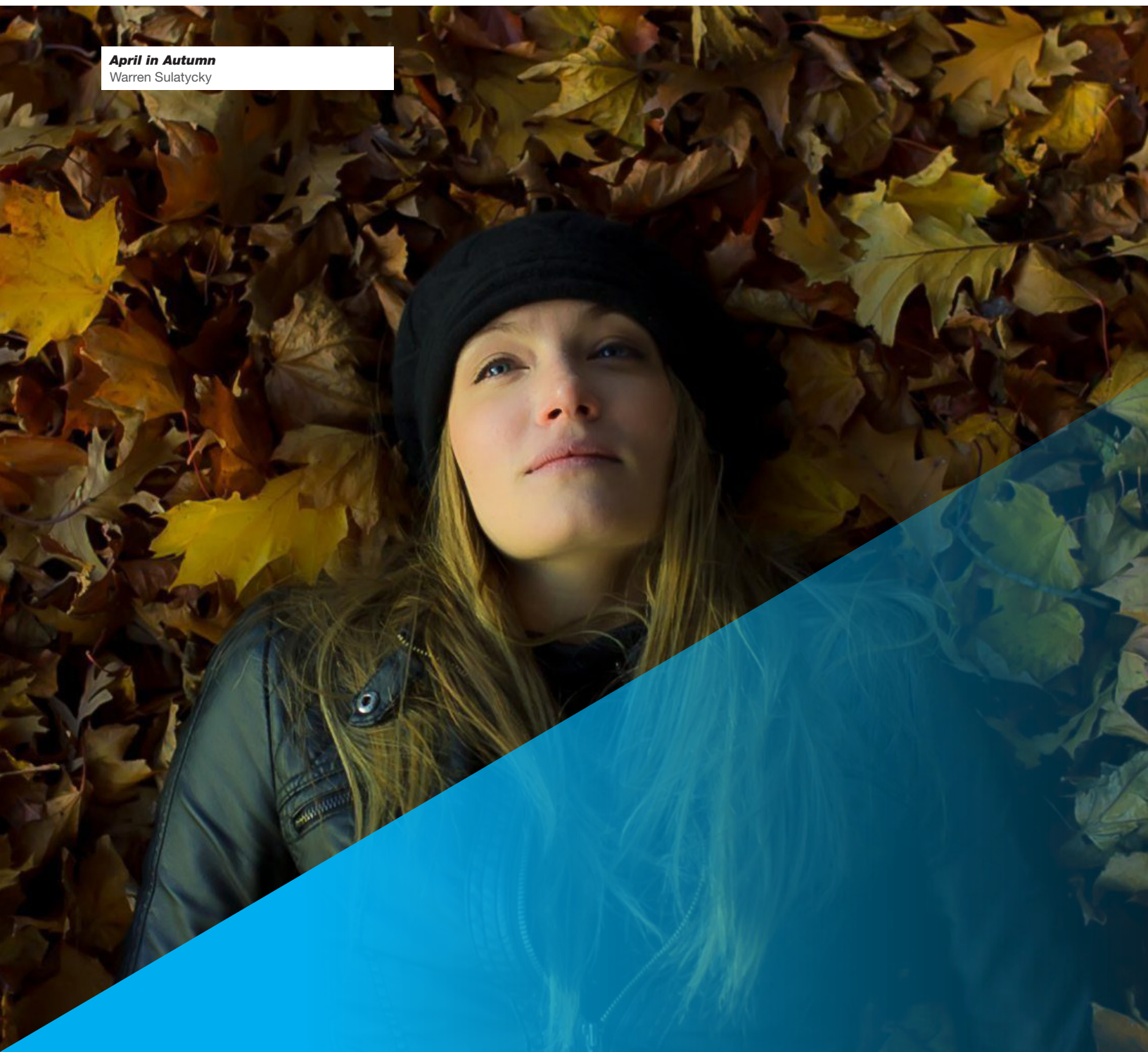


Téléfilm a accordé du financement à **75 FESTIVALS DE FILMS CANADIENS**, dont 46 ont eu lieu dans des régions à l'extérieur de Toronto et de Montréal et 23 présentaient du contenu de créateurs provenant de groupes sous-représentés.

1. Ce ratio mesure les frais de fonctionnement et d'administration en pourcentage de la valeur totale du financement. La valeur totale du financement comprend l'ensemble du financement gouvernemental et des revenus de Téléfilm et les programmes de financement du FMC. Le calcul a été modifié durant l'exercice financier 2019-2020.

4 ENVIRONNEMENT DE LA PLANIFICATION

April in Autumn
Warren Sulatycky



FACTEURS EXTERNES

FACTEURS DE NATURE POLITIQUE ET JURIDIQUE

L'infrastructure qui est en place depuis longtemps pour favoriser et protéger la culture canadienne de même que les subventions accordées pour venir en aide à l'industrie audiovisuelle canadienne ont été touchées par les récents changements au sein du marché et par l'arrivée de nouveaux joueurs de l'étranger. Assurer un financement stable pour l'industrie est une priorité, et le gouvernement fédéral minoritaire élu en 2018 a fait part de son objectif d'*augmenter le financement annuel de Téléfilm Canada* dans la Lettre de mandat du ministre du Patrimoine canadien provenant du cabinet du premier ministre publiée le 13 décembre 2019².

La législation régissant l'industrie audiovisuelle, y compris la *Loi sur la radiodiffusion*, la *Loi sur les télécommunications* et la *Loi sur la radiocommunication*, est en cours de révision. En janvier 2020, le groupe d'experts de l'Examen de la législation en matière de radiodiffusion et de télécommunications a publié son rapport, *L'avenir des communications au Canada : le temps d'agir*, qui demandait une réforme en profondeur de la législation. Parmi les recommandations qui toucheront le plus Téléfilm et l'industrie qu'elle soutient, des changements sont proposés visant les mécanismes de financement utilisés pour aider l'industrie audiovisuelle, dont un virage vers un financement provenant entièrement de sources privées, l'imposition de taxes aux entreprises étrangères qui fournissent des services de diffusion en continu, et la fusion de Téléfilm et du Fonds des médias du Canada. Le ministre du Patrimoine canadien, Steven Guilbeault, a déclaré que la nouvelle législation pourrait entrer en vigueur dès 2020.

FACTEURS ÉCONOMIQUES

L'économie canadienne a continué à perdre de la vitesse en 2019, le taux de croissance du PIB réel ayant régressé de 2,0 % en 2018 à 1,6 %³ en 2019. Ce ralentissement de la croissance a été observé dans pratiquement tous les secteurs de l'économie canadienne, mais a été particulièrement marqué pour le commerce international (exportations et importations) et l'investissement des entreprises, en baisse cette année. Par conséquent, la croissance économique du Canada a été soutenue principalement par les dépenses de consommation finale des ménages et de l'État. **Malgré ce ralentissement, le marché du travail canadien a été robuste en 2019, avec un faible taux de chômage de 5,7 %⁴ enregistré à la fin de l'année, et une croissance soutenue de la rémunération des employés.** Certains secteurs ont également dû composer avec une importante pénurie de main-d'œuvre cette année.

Le volume total de la production cinématographique et télévisuelle au Canada, qui comprend les tournages étrangers et les services de production, a établi un autre record, atteignant 9,3 milliards de dollars en 2018-2019, soit une augmentation de 6 % par rapport à l'année précédente. Cette croissance est attribuable aux quatre secteurs de production : la télévision et le cinéma canadiens, les tournages étrangers et les services de production, ainsi que les productions internes des télédiffuseurs.

La production étrangère et les services de production ont atteint des niveaux records, permettant au secteur de générer 4,9 milliards d'activité de production au Canada durant l'année 2018-2019⁵. Le sous-secteur de la production cinématographique canadienne destinée aux salles — qui demeure le plus petit secteur de toute l'industrie — a néanmoins enregistré une croissance de 25 % pour atteindre 337 millions de dollars, une importante hausse comparativement aux chiffres de 2017-2018. En 2018-2019, la production cinématographique et télévisuelle au Canada a généré 180 900 emplois équivalents temps plein, dont 6 600 uniquement pour l'industrie canadienne du cinéma.

2. [Lettre de mandat du ministre du Patrimoine canadien](#).

3. Statistique Canada, [Produit intérieur brut, revenus et dépenses, quatrième trimestre de 2019](#) (28 février 2020).

4. Statistique Canada, Enquête sur la population active, décembre 2019, 10 janvier 2020. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/200110/dq200110a-fra.htm>

5. Association canadienne des producteurs médiatiques, [Profil 2019 : Rapport économique sur l'industrie de la production de contenu sur écran au Canada](#) (2018-2019 est l'année pour laquelle l'information est disponible).

Les stratégies de soutien des gouvernements provinciaux contribuent à la composition de leurs économies audiovisuelles respectives et varient entre celles qui sont fortement axées sur la production étrangère et les services de production et celles où il y a un plus grand équilibre entre la production étrangère et nationale. Les stratégies orientées sur la production étrangère comportent un risque inhérent puisqu'elles sont exposées à la volatilité des marchés étrangers.

De plus, la concentration de l'industrie canadienne s'est accentuée, avec l'annonce d'une acquisition majeure en 2019. Notamment, Hasbro a conclu une entente concernant l'acquisition du distributeur eOne — un important joueur et investisseur au sein de l'industrie canadienne — pour la somme d'environ 5,3 milliards de dollars.

L'Accord Canada-États-Unis-Mexique a été signé en novembre 2018 en remplacement de l'ALÉNA. La clause sur les exemptions culturelles de l'accord précédent a été maintenue, garantissant ainsi que les produits culturels continueront de refléter notre identité nationale, dans toute sa diversité. En outre, l'Accord de partenariat transpacifique global et progressiste, qui est entré en vigueur en décembre 2018, contenait également des dispositions visant à préserver et à protéger les intérêts culturels canadiens.

La fin de l'exercice 2019-2020 a été marquée par le début d'une crise mondiale déclenchée par l'éclosion de la COVID-19.

La mise en vigueur d'importantes mesures sanitaires et de distanciation sociale a engendré un ralentissement marqué de l'activité économique mondiale et canadienne. Au moment d'écrire ces lignes, il était encore trop tôt pour évaluer pleinement l'impact de cette crise sur l'économie puisque cela dépend, entre autres choses, de la durée de la mise en application des mesures visant à contenir la pandémie. Quoiqu'il en soit, nous pouvons déjà prévoir une récession et la perte de nombreux emplois pendant au moins la première moitié de 2020.

Dans ce contexte, l'industrie audiovisuelle canadienne est durement touchée, en raison, notamment, de l'interruption des tournages partout au pays, de l'annulation de multiples festivals et événements nationaux et internationaux, et de la fermeture des salles de cinéma. C'est toute la chaîne de valeur du secteur qui souffre des répercussions de cette pandémie.

EMPREINTE ÉCOLOGIQUE DE TÉLÉFILM

DANS LE CADRE DE SES OBJECTIFS DE RESPONSABILITÉ SOCIALE D'ENTREPRISE, TÉLÉFILM ENTEND RÉDUIRE AU MINIMUM SON EMPREINTE ÉCOLOGIQUE.

Parmi les initiatives significatives, on peut citer :

- Nos initiatives promotionnelles virent au vert : nos pavillons du Canada sont construits de manière durable et nous utilisons, dans la mesure du possible, du matériel de promotion écologique.
- Nous migrons vers une facturation et des portails de dépôt des demandes infonuagiques permettant à Téléfilm d'adopter des systèmes sans papier pour ses clients, ses fournisseurs et ses employés.
- Notre siège social est situé dans un édifice certifié LEED-Gold, reconnu pour sa durabilité par le U.S. Green Building Council. Ceci est particulièrement remarquable étant donné qu'il s'agit d'un bâtiment historique protégé par Patrimoine canadien.
- À l'avenir, notre objectif est d'étendre nos initiatives environnementales à l'industrie que nous soutenons. Téléfilm consultera des cinéastes et des producteurs pour explorer des façons de contrebalancer l'incidence sur l'environnement de la production cinématographique.
- Les résultats sont mesurés et communiqués dans la section sur la responsabilité sociale d'entreprise du rapport annuel de Téléfilm.

FACTEURS SOCIAUX ET TECHNOLOGIQUES

La dernière décennie a été marquée par des changements radicaux dans le secteur des technologies, et par l'adoption, au sein de la population, de nouveaux services et plateformes de consommation de contenus. Cela a également mené à l'utilisation des mégadonnées et des algorithmes, permettant à des joueurs de l'industrie perspicaces de cibler les consommateurs de façon très efficace.

Les services payants de télévision par câble ou par satellite (« entreprises de distribution de radiodiffusion » ou EDR) continuent de se tailler la part du lion des dépenses de divertissement vidéo au Canada. Toutefois, le nombre d'abonnés des EDR a chuté considérablement. À l'heure actuelle, près de 30 % des ménages canadiens ne sont plus abonnés à la télévision payante, le nombre total d'abonnements des EDR étant maintenant plus bas qu'en 2009⁶. À plus long terme, on prévoit que les dépenses de consommation pour les abonnements aux services de télévision diminueront de 1 % par année avant de se stabiliser en 2024.

Devant ces tendances, les fournisseurs de services par câblodistribution et par satellite investissent massivement dans la technologie de la télévision sur protocole Internet (IPTV) de la prochaine génération dans le but d'améliorer l'expérience des consommateurs et de se démarquer des services de vidéo à la demande par abonnement (VADA).

Une part considérable des dépenses de consommation est maintenant dirigée vers les plateformes en ligne et les sites de diffusion en continu, qui ne cessent de changer le visage du marché au Canada. Cette tendance est née avec l'arrivée de Netflix sur le marché canadien en 2011. D'autres plateformes, comme Disney+, Apple TV + et Amazon Prime Video, cherchent à conquérir les auditoires canadiens, auxquelles s'ajoutent des services d'ici comme Crave, CBC Gem, ICI TOU.TV et Club illico. Les revenus de la VADA ont continué de grimper, ayant atteint 1,4 milliard de dollars en 2019, et on signale que 64 % des ménages canadiens sont abonnés à au moins un service de VADA⁷.

D'ICI 2023, ON ESTIME QUE LES CONSOMMATEURS DÉPENSERONT TROIS FOIS PLUS POUR DES SERVICES DE VADA QUE POUR ALLER AU CINÉMA—ÉQUIVALANT À 24 % DE L'ENSEMBLE DES DÉPENSES DE DIVERTISSEMENT VIDÉO.⁷

L'AUGMENTATION DU NOMBRE D'ABONNÉS CANADIENS AUX PLUS GRANDES PLATEFORMES DE DIFFUSION EN CONTINU S'EST POURSUIVIE EN 2019⁶

- **NETFLIX, LE LEADER DU MARCHÉ, AVAIT 6,6 MILLIONS D'ABONNÉS EN 2019.**
- **AMAZON PRIME VIDEO, INCLUS AVEC LE SERVICE D'ABONNEMENT À LA LIVRAISON D'AMAZON PRIME, COMPTAIT 2,8 MILLIONS D'ABONNÉS.**
- **CRAVE DE BELL MÉDIA COMPTAIT PLUS DE 2,6 MILLIONS D'ABONNÉS EN 2019, UN NOMBRE QUI DEVRAIT AUGMENTER AVEC L'AJOUT DE CONTENU EN FRANÇAIS DURANT L'ANNÉE.**
- **CLUB ILICO A CONTINUÉ D'ACCUEILLIR DE NOUVEAUX ABONNÉS, DONT LE NOMBRE TOTAL S'ÉLEVAIT À 460 000 À LA FIN DE 2019.**
- **DEUX NOUVEAUX JOUEURS REDOUTABLES SONT ENTRÉS SUR LE MARCHÉ EN 2019 : DISNEY +, QUI A ATTIRÉ 1,7 MILLION D'ABONNÉS CANADIENS, ET APPLE TV +, QUI A TERMINÉ L'ANNÉE 2019 AVEC UN PEU MOINS DE 1 MILLION D'ABONNÉS.**
- **TOUS LES AUTRES SERVICES COMBINÉS COMPTAIENT 800 000 UTILISATEURS.**

6. CRTC, [Rapport de surveillance des communications 2019](#), 2020.

7. Futuresource Consulting, Video Insight Canada Data 2020.

FACTEURS INTERNES

POINTS FORTS

TÉLÉFILM CANADA JOUE UN RÔLE PIVOT DANS L'INDUSTRIE AUDIOVISUELLE CANADIENNE

EN TANT QUE PRINCIPAL ORGANISME DE FINANCEMENT DE LA PRODUCTION CINÉMATOGRAPHIQUE, DES FESTIVALS DE FILMS DE L'ENSEMBLE DU CANADA ET DES INITIATIVES DE PROMOTION DES TALENTS CANADIENS.

De plus, son rôle dans l'administration des programmes de financement du Fonds des médias du Canada et dans la promotion du Canada comme partenaire en coproduction, auquel s'ajoute la recommandation des coproductions audiovisuelles canadiennes en vertu de traités officiels au gouvernement du Canada, la place au cœur de l'industrie.

Par son rôle central, **Téléfilm exerce une influence déterminante sur l'industrie et, depuis sa création il y a plus de 50 ans, elle a développé une expertise dans des domaines d'activité clés, notamment le financement de projets, l'analyse du contenu, les recommandations en matière de distribution et de coproduction, de même que la promotion nationale et internationale.** Outre le long métrage, son expertise s'étend à plusieurs autres secteurs de l'industrie audiovisuelle, dont la télévision, les jeux vidéo, les médias expérimentaux et la réalité virtuelle et augmentée. La créativité des sociétés de production canadiennes est aussi favorisée par l'accès de Téléfilm à un vaste réseau de partenaires de l'industrie et à une information commerciale basée sur des données historiques et une analyse continue du marché.

LA RÉPUTATION ET L'EXPÉRIENCE DE TÉLÉFILM EN TANT QU'ADMINISTRATEUR DE FONDS PUBLICS DIGNE DE CONFIANCE, RECONNU POUR OFFRIR DE L'EFFICIENCE ET DE LA VALEUR À SES PARTENAIRES, DEMEURENT DES ATOUTS INESTIMABLES DE LA SOCIÉTÉ D'ÉTAT.

DÉFIS

En vingt ans, l'industrie audiovisuelle a vécu d'énormes changements, soit depuis les débuts de l'accès généralisé à Internet. Comme certaines sources de financement privé traditionnellement utilisées dans les budgets de films se sont taries au cours des dernières années, Téléfilm a vu son rôle d'organisme de financement prendre de plus en plus d'importance. Cela représente pour elle un défi de taille, puisque ses niveaux de financement n'ont pas suivi le rythme de l'inflation, et qu'en raison des réductions apportées à son crédit parlementaire dans le cadre du Plan de réduction des dépenses ministérielles du Budget 2012⁸, son impact réel sur le plan du financement a considérablement diminué. Le financement étranger est une source de fonds additionnelle, et un outil efficace utilisé par les cinéastes pour réaliser des coproductions en vertu de traités officiels. L'absence d'incitatifs financiers à Téléfilm pour attirer les investisseurs internationaux, notamment un fonds dédié à la coproduction, a pour effet de freiner la croissance de ce secteur. Cette situation est aggravée par le fait que l'industrie est composée de petites sociétés de production fragmentées qui peuvent manquer de capitaux et dont la capacité d'exportation est limitée. Enfin, un manque de ressources financières pour embaucher des employés et ajouter de nouveaux rôles à Téléfilm entrave sa capacité d'agir au nom de l'industrie.

L'industrie de la production cinématographique au Canada a tendance à résister aux initiatives commerciales; le contenu produit, par conséquent, ne suscite pas souvent une forte demande de la part des auditoires. Dans bien des cas, les films financés par Téléfilm, ainsi que leurs stratégies de lancement, ne sont pas axés sur le marché ou manquent tout simplement de financement pour une campagne de mise en marché majeure. Un autre problème est que les auditoires ont parfois de la difficulté à distinguer le contenu canadien du contenu américain, surtout celui produit dans le marché de langue anglaise, rendant difficile de créer de la notoriété et de susciter de la fierté pour notre industrie.

8. [Budget de 2012 archivé du gouvernement du Canada](#)

OCCASIONS À SAISIR

Nous vivons dans un âge d'or du contenu, et les longs métrages jouent un rôle de premier plan dans les stratégies utilisées par les grands joueurs et les nouvelles plateformes, ce qui favorise la création de nouveaux partenariats. Téléfilm est un partenaire clé et un bailleur de fonds pour les festivals de films du Canada, qui peuvent servir de tremplin pour atteindre les auditoires du pays. Par ailleurs, Téléfilm peut aussi miser sur sa réputation à l'international comme ambassadeur du Canada pour contribuer à l'exportation du contenu canadien.

Le gouvernement du Canada et l'industrie ont tous deux reconnu officiellement la nécessité de changer les modèles de financement du secteur. Téléfilm a l'occasion de jouer un rôle clé dans une nouvelle structure de financement. Elle pourrait offrir son expérience comme administrateur solide pour attirer de nouveaux fonds et créer des partenariats novateurs. En agissant comme une source de référence et un catalyseur du changement, Téléfilm peut aider l'industrie à s'adapter aux nouvelles réalités et aux ajustements structurels.

MENACES

Au cours de la dernière décennie, la présence de joueurs internationaux sur le marché canadien s'est intensifiée. En plus de menacer la capacité de production de contenu des joueurs nationaux – sachant que les studios de tournage et les équipes de travail sont souvent employés par les services de production –, cela crée une concurrence féroce pour attirer les auditoires qui sont plus fragmentés que jamais en raison de la multiplication des plateformes.

Le modèle de revenus a également changé de façon radicale. Les ventes physiques à marges élevées (DVD) n'ont pas été remplacées par de nouvelles ventes en ligne. L'annulation par les Canadiens de leur abonnement au câble a engendré une diminution des revenus du Fonds des médias du Canada, qui servent à la production de contenu canadien pour la télévision et les médias numériques. Avec le temps, les distributeurs canadiens ont cessé leurs activités ou ont fusionné, entraînant une baisse des investissements dans la production de films. Enfin, les recettes-guichet sont demeurées stables au Canada au cours de la dernière décennie — atteignant même un niveau record d'un milliard de dollars durant sept des 10 dernières années —, mais les taux de fréquentation ont commencé à diminuer légèrement, même chez les générations plus jeunes, le public cible traditionnel.

Finalement, la résistance au changement représente toujours une menace. Les priorités du gouvernement et de l'industrie ne sont peut-être pas en adéquation, et les traditionalistes peuvent être réticents à accepter les nouveaux modèles, les technologies de pointe et les nouvelles approches en matière de promotion.

ALIGNEMENT SUR LES PRIORITÉS DU GOUVERNEMENT

En tant que société d'État fédérale et membre du portefeuille de Patrimoine canadien, Téléfilm remplit son mandat législatif de manière à mettre de l'avant les priorités du gouvernement. À cet effet, les priorités stratégiques et les initiatives de Téléfilm sont alignées sur les priorités du gouvernement suivantes :

- **encourager** l'égalité entre les genres et les membres des communautés LGBTQ2+
- **faire rayonner** le multiculturalisme canadien et favoriser l'inclusion de personnes de toutes les identités de genre, des peuples autochtones, des personnes racisées, des personnes handicapées et des groupes minoritaires
- **promouvoir** le développement durable, y compris les dimensions sociales, économiques et environnementales
- **financer** du contenu canadien créé en anglais, en français et en langues autochtones
- **contribuer** à moderniser la *Loi sur la radiodiffusion* et la *Loi sur les télécommunications*
- **jouer** un rôle de chef de file dans la Stratégie d'exportation créative du Canada, notamment en coordonnant une forte présence du Canada en tant que pays invité d'honneur à la Foire du livre de Francfort en 2020
- **aider** les industries canadiennes à réussir sur les marchés mondiaux de concert avec Affaires mondiales Canada pour créer une nouvelle stratégie de diplomatie culturelle conçue pour coordonner les missions commerciales, les événements internationaux et les partenariats nécessaires à la signature d'ententes commerciales
- **permettre** aux Canadiens d'avoir accès à des festivals qui reflètent la diversité du Canada
- **veiller** à ce que les Canadiens puissent consommer du contenu canadien sur de multiples plateformes
- **continuer** à instaurer un environnement sûr, accueillant et inclusif au sein de l'industrie, et travailler en collaboration avec les partenaires, notamment les provinces et les territoires⁹.

9. Patrimoine canadien, [Plan ministériel 2020-2021](#).

5

PRIORITÉS

POUR LA PÉRIODE DE PLANIFICATION

Falls Around Her
Darlene Naponse



SOLUTION

Le défi stratégique auquel fait face Téléfilm est de trouver la meilleure façon d'aider une industrie en profonde mutation.

LA SOLUTION DE TÉLÉFILM EST DE DEVENIR UN PARTENAIRE DE CHOIX EN FAISANT RAYONNER LA CRÉATIVITÉ CANADIENNE PARTOUT DANS LE MONDE. TRAVAILLER EN PARTENARIAT PERMET DE CRÉER UN EFFET MULTIPLICATEUR POUR LES INVESTISSEMENTS, D'OPTIMISER LES EFFORTS ET DE MAXIMISER LES RETOMBÉES POSITIVES.

Ainsi, le contenu canadien interpellera les auditoires du monde entier, et Téléfilm conservera sa pertinence dans le contexte d'une industrie en constante évolution. Favoriser le développement des talents, rejoindre les auditoires canadiens et faire sa marque sur la scène internationale sont les facteurs clés pour obtenir du succès dans les années à venir.

Le succès sera partagé avec **une industrie dynamique** composée de talents et de joueurs diversifiés actifs à toutes les étapes du développement, en mesure de s'épanouir en dépit des nombreuses perturbations qui affectent le modèle d'affaires traditionnel, et placera Téléfilm en position centrale pour offrir du soutien en cours de route.

CETTE SOLUTION PRÉSENTE

LES AVANTAGES SUIVANTS :

- UN FINANCEMENT **ACCURU** POUR UNE INDUSTRIE DYNAMIQUE ET RÉSILIENTE
- UN RÉSEAU **PLUS VASTE** DE PARTENAIRES
- UN **RENFORCEMENT** DE LA VALEUR DES MARQUES TÉLÉFILM ET CANADA
- DES NIVEAUX DE SERVICE **OPTIMAUX**
- UNE **CONFIANCE ACCRUE** DU GOUVERNEMENT ENVERS TÉLÉFILM
- UN RÔLE ADMINISTRATIF **CENTRAL** AU SEIN DE L'INDUSTRIE



PRIORITÉS STRATÉGIQUES, RÉSULTATS ESCOMPTÉS, INITIATIVES ET LIVRABLES

La section ci-dessous décrit les priorités stratégiques et les initiatives connexes, leurs résultats escomptés, et les cibles pour 2020-2021.

PRIORITÉ STRATÉGIQUE

ATTIRER DES FONDS ET DES INVESTISSEMENTS SUPPLÉMENTAIRES

Résultat escompté dans 3 ans

Augmenter le financement de l'industrie audiovisuelle canadienne et en assurer la disponibilité pour les talents émergents et les créateurs qui reflètent la diversité du Canada.

INITIATIVE

ACCROÎTRE LES REVENUS DU FONDS DES TALENTS.

OBJECTIF

Accroître les revenus du Fonds des talents afin de renforcer l'aide financière et le soutien aux talents émergents.

Résultat	Livrables pour l'exercice 2020-2021	Responsabilité
Réussir à obtenir des engagements financiers et le renouvellement des dons, en misant sur les récentes réalisations	Confirmer des engagements financiers de l'ordre de 2 millions de dollars pour l'exercice 2020-2021 et rechercher des partenariats basés sur des avantages tangibles de même que des engagements pluriannuels	Directeur, Fonds des talents
Renforcer le soutien aux créateurs émergents grâce à de nouvelles initiatives et des communications continues avec les donateurs et les partenaires	Organiser des événements et des initiatives de sollicitation des donateurs Déployer du matériel de communication ciblant les donateurs et partisans éventuels	

PRIORITÉ STRATÉGIQUE – ATTIRER DES FONDS ET DES INVESTISSEMENTS SUPPLÉMENTAIRES

INITIATIVE

RECHERCHER DES SOURCES DE FINANCEMENT ADDITIONNELLES POUR L'INDUSTRIE.

OBJECTIF

Attirer des fonds supplémentaires pour favoriser la croissance de l'industrie et l'atteinte des objectifs de Téléfilm et du gouvernement, notamment en matière de diversité et d'inclusion.

Résultat	Livrables pour l'exercice 2020-2021	Responsabilité
Dresser un état de la situation de l'industrie, y compris les besoins en matière de financement	Évaluer la situation de l'industrie et les besoins en matière de financement en fonction d'informations recueillies lors d'échanges avec l'industrie et dans le cadre d'initiatives de recherche	Directrice, Affaires publiques et gouvernementales, secondée par : • Directeur des Finances • Directeur principal, Gestion du portefeuille culturel
Travailler de concert avec le gouvernement pour augmenter les fonds investis par Téléfilm	Maintenir les relations avec le gouvernement et évaluer des stratégies pour répondre aux besoins de l'industrie	
Veiller à ce que l'approche en matière d'investissement puisse être renforcée, pour permettre de plus importantes allocations de fonds et octroyer des sommes appropriées pour atteindre les objectifs de diversité et d'inclusion	Administrer efficacement les fonds supplémentaires au nom du gouvernement fédéral Créer des partenariats avec des organismes de financement des gouvernements provinciaux et des partenaires de l'industrie afin d'obtenir de nouveaux engagements financiers	

EN VUE DES EXERCICES FINANCIERS

2021-2022 ET 2022-2023

Téléfilm prévoit travailler de concert avec ses partenaires en financement afin de mettre en place des mécanismes de soutien adéquats pour l'industrie.

Le Fonds des talents poursuivra la mise en œuvre de son plan quinquennal, en cherchant à obtenir le soutien continu ainsi que de nouveaux engagements pluriannuels auprès du nombre grandissant de donateurs actuels et potentiels. Le Fonds continuera à élargir son réseau d'influenceurs et d'ambassadeurs, et il célébrera son 10^e anniversaire en 2022-2023.

Tout en continuant à rechercher de nouvelles sources de financement pour l'industrie, Téléfilm veillera aussi à ce que son approche actualisée en matière d'investissement puisse être renforcée.

Dans le contexte de la crise causée par la pandémie de la COVID-19 et de ses répercussions sur l'économie, Téléfilm est consciente que les contributions du secteur philanthropique pourraient diminuer. En outre, le budget du gouvernement fédéral n'a pas encore été établi pour la période de mise en vigueur du plan d'entreprise.

PRIORITÉ STRATÉGIQUE

FAIRE ÉVOLUER NOTRE APPROCHE EN MATIÈRE D'ALLOCATION DU FINANCEMENT

Résultat escompté dans 3 ans

Concevoir et mettre en application l'Indice de réussite 2.0 en modernisant la mesure du succès et en alignant les programmes de financement sur les priorités du gouvernement et de Téléfilm, de même que sur les besoins de l'industrie.

INITIATIVE

MODERNISER L'INDICE DE RÉUSSITE.

OBJECTIF

Moderniser l'Indice de réussite et établir les critères d'évaluation du succès pour les programmes de financement.

Résultat	Livrables pour l'exercice 2020-2021	Responsabilité
Élaborer une définition claire du succès à utiliser avec l'Indice de réussite modernisé	Examiner l'analyse de la situation de l'industrie et les conclusions des consultations auprès de l'industrie	Directeur principal, Gestion du portefeuille culturel, secondé par : • Spécialiste, Optimisation des programmes
Voir à ce que les critères d'évaluation du succès soient utilisés dans la prise de décision et les outils de gestion	Mettre à l'essai des définitions possibles du succès et des scénarios modèles, évaluer la gestion des programmes et les risques Obtenir l'appui des intervenants	

PRIORITÉ STRATÉGIQUE – FAIRE ÉVOLUER NOTRE APPROCHE EN MATIÈRE D'ALLOCATION DU FINANCEMENT

INITIATIVE

MODERNISER L'APPROCHE EN MATIÈRE D'INVESTISSEMENT ET L'ALIGNER SUR L'INDICE DE RÉUSSITE.

OBJECTIF

Développer une approche en matière d'investissement répondant aux priorités gouvernementales et organisationnelles visant à éliminer les barrières systémiques historiques à l'accès au financement et au succès, en fonction d'un modèle de l'Indice de réussite révisé et ancré dans les critères de la diversité.

Résultat	Livrables pour l'exercice 2020-2021	Responsabilité
Moderniser les programmes de financement en phase avec l'Indice de réussite 2.0 pour refléter les priorités organisationnelles et l'analyse de la situation de l'industrie	Examiner l'analyse de la situation de l'industrie et mener une évaluation continue des besoins de l'industrie pour établir les priorités Utiliser la définition du succès de l'Indice de réussite modernisé pour optimiser l'allocation du financement et moderniser les programmes de financement S'assurer que les programmes sont alignés sur les priorités organisationnelles et gouvernementales (voir page 22), et répondre aux besoins de l'industrie	Directeur principal, Gestion du portefeuille culturel, secondé par : • Directeurs nationaux, longs métrages – Marché francophone et Marché anglophone • Spécialiste, Optimisation des programmes • Chargé des initiatives autochtones
Atteindre les objectifs en matière de diversité et d'inclusion et les objectifs gouvernementaux	Atteindre les objectifs en matière de financement et les cibles établies en collaboration avec des groupes de travail de l'externe	

OBJECTIFS DE L'APPROCHE EN MATIÈRE D'ALLOCATION DU FINANCEMENT DE TÉLÉFILM POUR L'AVENIR

Un système plus clair et plus simple permettant à Téléfilm de favoriser le développement des créateurs et des sociétés de production du Canada et de les aider à atteindre l'excellence et une reconnaissance internationale.

- Découvrir et encourager l'épanouissement de la prochaine génération des cinéastes talentueux de l'ensemble du pays, en mettant particulièrement l'accent sur les femmes, les communautés autochtones et les groupes sous-représentés.
- Créer un lien étroit entre les films canadiens et les auditoires afin de stimuler la demande et de développer une culture cinématographique nationale.
- Investir dans des créateurs qui ont obtenu du succès au Canada et dans le monde, et contribuer au développement de la propriété intellectuelle canadienne.

EN VUE DES EXERCICES FINANCIERS 2021-2022 ET 2022-2023

Téléfilm prévoit concevoir et mettre en application l'Indice de réussite 2.0 en modernisant la mesure du succès et en alignant ses programmes de financement sur les priorités gouvernementales et organisationnelles, de même que sur les besoins de l'industrie.

L'Indice de réussite modernisé devrait être conçu et dévoilé durant l'exercice financier 2021-2022, sa mise en application étant prévue pour l'exercice financier 2022-2023. Téléfilm entend également moderniser ses programmes de financement et les aligner sur l'Indice de réussite 2.0 durant la même période. Comme ces projets doivent s'appuyer sur des consultations pancanadiennes auprès de l'industrie, Téléfilm s'attend à ce que ce calendrier soit reporté compte tenu de la crise causée par la pandémie de la COVID-19.

PRIORITÉ STRATÉGIQUE

OPTIMISER NOTRE CAPACITÉ OPÉRATIONNELLE

Résultat escompté dans 3 ans

Reconnaissance de Téléfilm comme un partenaire administratif de choix et un administrateur de fonds publics digne de confiance.

INITIATIVE

FAIRE PREUVE D'EXCELLENCE DANS L'EXÉCUTION DES PROGRAMMES ET AMÉLIORER LES MESURES DE LA PERFORMANCE.

OBJECTIF

Continuer à faire preuve d'excellence dans l'exécution des programmes et être reconnue comme un partenaire administratif de choix. S'assurer que nos plans stratégiques et d'entreprise sont axés sur la réussite de l'industrie au moyen de mesures de la performance.

Résultat	Livrables pour l'exercice 2020-2021	Responsabilité
Faire preuve d'excellence dans l'exécution des programmes et assurer l'alignement de l'organisation sur l'Indice de réussite 2.0	Établir des cibles pour les indicateurs de la capacité opérationnelle en conformité avec l'Indice de réussite 2.0	Directeur des Finances
	Finaliser le tableau de bord de Téléfilm et les indicateurs de performance clés au moyen d'une approche de type tableau de bord équilibré, établir des cibles et élaborer des outils de surveillance visuelle	
Offrir de la valeur aux intervenants	Surveiller le ratio de frais de gestion et le maintenir à des niveaux peu élevés	
Offrir un milieu de travail sain au personnel	Promouvoir une culture de la diversité dans un environnement inclusif	Directrice, Ressources humaines
	Favoriser les événements axés sur la reconnaissance et les échanges de pratiques exemplaires	
	Développer des compétences en matière de leadership organisationnel grâce à des programmes de formation	
	Évaluer les besoins en matière de technologie pour appuyer les processus de gestion de la main-d'œuvre	
	Établir le cadre d'une politique sur le télétravail	

PRIORITÉ STRATÉGIQUE – OPTIMISER NOTRE CAPACITÉ OPÉRATIONNELLE

Résultat	Livrables pour l'exercice 2020-2021	Responsabilité
Offrir des niveaux de service élevés aux membres de l'industrie	Exécuter et mener à bien l'entente de service avec le Fonds des médias du Canada et atteindre les objectifs relatifs au niveau de service	Directeur principal, Gestion du portefeuille culturel, secondé par : • Directeur national, Administrateur des programmes du FMC • Directeur national, Relations d'affaires
	Faire preuve d'excellence dans les secteurs des Relations d'affaires et de la Coproduction, en apportant des améliorations grâce à un renforcement des processus de contrôle de la qualité et de la formation, la simplification des calendriers de versements, la rationalisation des processus de dépôt des demandes et des processus contractuels, et des politiques transparentes	
	S'assurer que l'Équipe de leadership de la haute direction est mise au courant des réussites sur le plan administratif afin qu'elle puisse faire la promotion de Téléfilm	
Transformer le secteur de la Technologie de l'information de Téléfilm en partenaire digne de confiance, qui répond aux exigences opérationnelles et soutient les initiatives organisationnelles	Intégrer le directeur, Technologie de l'information, à l'Équipe de leadership de la haute direction	Directrice générale
	Prioriser les modifications à apporter au système en fonction des besoins de l'organisation	Directeur, Technologie de l'information
	Déterminer les besoins annuels relatifs au maintien du système par rapport aux améliorations à y apporter	
	Soutenir la politique sur le télétravail en mettant en place une technologie appropriée	
	Effectuer une évaluation de posture de cybersécurité et apporter les correctifs nécessaires	

EN VUE DES EXERCICES FINANCIERS

2021-2022 ET 2022-2023

Téléfilm entend poursuivre son objectif d'être reconnue comme un partenaire administratif de choix et un administrateur de fonds publics digne de confiance. Téléfilm mettra en application un tableau de bord, mesurant des indicateurs clés de performance de manière continue, dont elle communiquera les résultats en toute transparence.

Téléfilm offrira à son personnel un milieu de travail sain et mettra en application une politique moderne de télétravail.

Téléfilm continuera à faire preuve d'excellence en tant qu'Administrateur des programmes du Fonds des médias du Canada et dans les secteurs des Relations d'affaires et de la Coproduction en créant des événements axés sur la reconnaissance du travail des employés, en favorisant l'échange de pratiques exemplaires avec les employés et en développant des compétences de leadership organisationnel par des programmes de formation. De plus, il sera essentiel de mettre l'Équipe de leadership de la haute direction au courant des réussites sur le plan administratif afin qu'elle puisse faire la promotion de Téléfilm comme partenaire administratif de choix.

Téléfilm continuera à recommander avec excellence au ministère du Patrimoine canadien les projets susceptibles d'être reconnus comme des coproductions réalisées en vertu de traités officiels, renforçant son partenariat et les services offerts en collaboration avec le Bureau de certification des produits audiovisuels canadiens (BCPAC).

Enfin, sous le leadership d'un nouveau directeur, Technologie de l'information, le secteur deviendra un partenaire de confiance qui répond aux exigences opérationnelles et qui soutient les initiatives de Téléfilm.

En dépit de la crise causée par la pandémie de la COVID-19, Téléfilm continuera d'optimiser ses opérations et d'offrir à l'industrie le niveau de service le plus élevé possible, tout en offrant une formidable proposition de valeur aux intervenants.

PRIORITÉ STRATÉGIQUE

RENFORCER LA VALEUR DES MARQUES « CANADA » ET « TÉLÉFILM »

Résultat escompté dans 3 ans

Visibilité accrue pour l'industrie audiovisuelle canadienne grâce à des partenariats qui créent un effet multiplicateur pour les investissements, optimisent les efforts et maximisent les retombées positives. Assurer la reconnaissance du rôle de Téléfilm dans le soutien à l'industrie.

INITIATIVE

RENFORCER LA VALEUR DES MARQUES ET PRIORISER LES PARTENARIATS.

OBJECTIF

Les marques Téléfilm et Canada obtiennent une visibilité et sont vues comme des *Partenaires de choix* par les intervenants et les auditoires.

Résultat	Livrables pour l'exercice 2020-2021	Responsabilité
Accroître la visibilité de l'industrie audiovisuelle du Canada, prioriser la promotion dans les partenariats	Mettre en œuvre les initiatives confiées à Téléfilm pour promouvoir le Canada dans le cadre de la stratégie de diplomatie culturelle du gouvernement fédéral	Directrice, Promotion et communications, secondée par : • Directrice, Affaires publiques et gouvernementales • Directrice, Ressources humaines • Directrice, Communications • Directeur, Gestion des événements • Chargé des initiatives autochtones
	Créer et maintenir des partenariats avec les grandes plateformes de contenu dans des territoires prioritaires	
	S'associer pour promouvoir l'industrie canadienne	
	Promouvoir la diversité des talents, des histoires et de l'industrie de la production du Canada auprès de partenaires mondiaux	
	Intensifier les efforts pour augmenter les projets de coproduction avec d'autres pays	
	Restructurer le Programme d'aide à la participation aux festivals et événements internationaux et le Programme d'aide à l'exportation pour mieux soutenir l'industrie	

**PRIORITÉ STRATÉGIQUE – RENFORCER LA VALEUR
DES MARQUES « CANADA » ET « TÉLÉFILM »**

Résultat	Livrables pour l'exercice 2020-2021	Responsabilité
Positionner Téléfilm comme un <i>Partenaire de choix</i>	Intégrer la vision <i>Partenaire de choix</i> dans les objectifs du personnel	Directrice, Promotion et communications, secondée par : • Directrice, Affaires publiques et gouvernementales • Directrice, Ressources humaines • Directrice, Communications • Directeur, Gestion des événements • Chargé des initiatives autochtones
	Tirer profit des allocutions prévues sur la scène nationale et internationale	
	Promouvoir le positionnement de Téléfilm par le biais des médias sociaux et des relations avec la presse	
	Assurer la transparence en divulguant proactivement l'information et les décisions en matière de financement sur le site Web de Téléfilm	
	Miser sur le soutien financier de Téléfilm aux festivals de films canadiens pour promouvoir l'industrie et le rôle de Téléfilm	

EN VUE DES EXERCICES FINANCIERS

2021-2022 ET 2022-2023

Téléfilm cherchera à accroître la visibilité de l'industrie audiovisuelle canadienne par l'entremise de partenariats, tout en veillant à ce que son rôle dans le soutien à l'industrie et sa position comme *Partenaire de choix* soient reconnus.

Téléfilm entend poursuivre sa collaboration avec le gouvernement fédéral en contribuant à sa stratégie de diplomatie culturelle, et l'organisation procédera également à l'élaboration et à la mise en œuvre de sa stratégie d'internationalisation. Téléfilm veillera à ce que ses programmes de financement encouragent la participation à des festivals et à des événements internationaux et que les stratégies d'exportation soient les plus efficaces possibles pour l'industrie. Des partenariats seront conclus dans le but d'optimiser les efforts et de maximiser les retombées positives des initiatives de promotion du Canada dans le monde entier.

En raison de la crise causée par la pandémie de la COVID-19, il est possible que nous devions adapter certains plans puisque les voyages à l'étranger et les grands rassemblements pourraient être limités pendant encore un certain temps. Les activités en ligne et les stratégies numériques pourraient jouer un rôle plus important, Téléfilm étant prête à faire preuve de souplesse dans son soutien à l'industrie dans le contexte d'une situation qui évolue sans cesse.

6 ÉTATS FINANCIERS

Kayak to Klemtu
Zoe Hopkins



HYPOTHÈSES

La crise économique causée par la pandémie de la COVID-19 oblige Téléfilm à ajuster son budget 2020-2021 et ses hypothèses financières normales. Le gouvernement fédéral a octroyé à Téléfilm un fonds de soutien d'urgence non récurrent de 27 millions de dollars pour l'industrie audiovisuelle canadienne. Ce montant est contrebalancé par une diminution de 7,5 millions de dollars du crédit parlementaire de Téléfilm, prévue spécifiquement pour l'exercice financier 2019-2020. Dans le contexte mondial actuel, tout indique que l'industrie audiovisuelle canadienne devra encore faire face à une incertitude financière.

Par exemple, on s'attend à ce que le calendrier de la production cinématographique soit repoussé et que les grands rassemblements soient limités pendant une période indéterminée, ce qui pourrait continuer à entraîner des annulations d'activités nationales et internationales reliées à la promotion et aux ventes de contenu canadien. L'information financière tient également compte de l'incertitude entourant les revenus. Téléfilm a prévu un budget prudent et suivra la situation de près à mesure qu'elle évoluera. L'état des résultats a été dressé selon les Normes comptables canadiennes pour le secteur public (NCPS) qui étaient en vigueur au 31 mars 2020.

ÉTAT DES RÉSULTATS

Pour les exercices terminés le 31 mars, 2019 à 2021

<i>En milliers de dollars canadiens</i>	Réel 2018-2019	Budget mis à jour 2019-2020	Budget 2020-2021
Dépenses de soutien			
Programmes de production ¹⁰	75 292	73 642	60 230
Programme de développement	6 424	6 602	5 481
Programme de promotion et activités promotionnelles nationales et internationales	14 680	13 981	10 469
Programme de mise en marché	8 780	8 043	7 590
Autres programmes ¹¹	3 475	4 412	2 990
	108 651	106 680	86 760
Éventualités	–	–	647
Fonds de soutien d'urgence en réponse à la COVID-19	–	–	27 000
	108 651	106 680	114 407
Frais de fonctionnement et d'administration	26 048	26 414	27 130
Coût de l'exploitation	134 699	133 094	141 537
Revenus	24 521	23 435	12 358
Coût net de l'exploitation avant le financement gouvernemental	110 178	109 659	129 179
Financement gouvernemental			
Crédit parlementaire	101 899	109 379	128 879
Déficit de l'exercice	(8 279)	(280)	(300)
Excédent accumulé au début de l'exercice	22 090	13 811	13 531
Excédent accumulé à la fin de l'exercice	13 811	13 531	13 231
Autres renseignements :			
Acquisitions d'immobilisations	825	125	250

10. Inclut les Programmes de production, le programme Talents en vue, le Programme pour le long métrage documentaire et le Programme d'innovation.

11. Inclut la contribution à Eurimages, les coûts des recommandations des coproductions, la contribution au Bureau de l'écran autochtone, la participation au programme de soutien des festivals et événements internationaux, le Programme d'aide à la diffusion en salle et le Programme d'aide à l'exportation.

GESTION DES RISQUES

Téléfilm utilise une méthode de gestion des risques intégrée pour s'assurer que les risques sont pris en compte à toutes les étapes du cycle d'activités, du processus de planification stratégique jusqu'aux opérations courantes, et ce, à tous les paliers de l'organisation. L'accent est mis sur l'identification et l'atténuation des risques qui pourraient nuire à l'exécution des priorités de notre plan stratégique.

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 présidé par la directrice générale et se compose de tous les membres de l'Équipe de leadership de la haute direction. Les risques sont revus deux fois par année, et la direction prend en considération des facteurs internes et externes ainsi que leur impact potentiel. La directrice générale soumet un rapport sur l'évaluation des risques au comité d'audit et des finances.

La méthodologie d'identification des risques de Téléfilm lui donne une compréhension complète de tous les risques et de leurs diverses composantes, ce qui lui permet d'élaborer des plans d'action spécifiques destinés à réduire le risque résiduel. L'évaluation des risques porte sur les points suivants :

- Risque inhérent
- Composantes du risque
- Scénarios de risque et impacts
- Mesures et facteurs d'atténuation
- Tendance relative au risque résiduel
- Vélacité du risque

Téléfilm utilise la matrice suivante pour montrer l'identification des risques résiduels.

IMPACT	Élevé		Entente de services	- Représentation – Programmes – communautés sous-représentées - Financement disponible
	Moyen	- Gouvernance des programmes de financement - Innovation / Ère numérique - Représentation – Milieu de travail - Plan stratégique - Gestion financière - Relève RH	- Représentation – Programme – Parité hommes-femmes, Autochtones, CLOSM - Amélioration continue des programmes - Valeur ajoutée Téléfilm (perception) - Risque de réputation - Performance des employés - Continuité des affaires (TI) - Devises étrangères - Gestion du changement - Risque bureau régional	- Exportations - Santé – Déplacements – Géo/socio-politique
	Faible	- Sensibilisation aux programmes - Découvrabilité et promotion (créateurs et contenus) - Gouvernance externe - Gouvernance interne	- Satisfaction des clients - Fraude	
		Faible	Moyen	Élevé
				PROBABILITÉ

INDICATEURS DE PERFORMANCE

PRIORITÉS STRATÉGIQUES

Objectifs	Indicateurs	Cibles 2020-2021
Attirer des fonds et des investissements supplémentaires	Fonds administrés par Téléfilm : - Revenus du Fonds des talents et montant des ententes de contribution - Montant du crédit parlementaire	- Augmenter les revenus provenant des dons et obtenir du financement par de nouvelles ententes de contribution - Augmenter le financement par des partenariats avec des organismes gouvernementaux provinciaux et augmenter le montant du crédit parlementaire
Faire évoluer notre approche en matière d'allocation du financement	Un Indice de réussite modernisé	Valider les critères existants de l'Indice de réussite qui demeurent pertinents et déterminer les nouveaux critères et la méthodologie.
Optimiser notre capacité opérationnelle	- Plan de gestion de projet - Tableau de bord de Téléfilm	- Faire le suivi des livrables stratégiques et organisationnels et en faire rapport - Mettre en place une approche en matière de performance administrative en fonction du tableau de bord de Téléfilm
Renforcer la valeur des marques « Canada » et « Téléfilm »	- Cadre pour une stratégie de marque - Niveau de notoriété	- Faire le suivi des livrables stratégiques et organisationnels et en faire rapport - Établir une base de référence à partir des sondages auprès des clients et des intervenants

RÉSULTATS ATTENDUS DES PROGRAMMES

Objectifs	Indicateurs	Cibles 2020-2021	
Approche en matière d'investissement		Programme de production	Programme de mise en marché
Maintenir et renforcer l'impact des créateurs qui développent du contenu international de qualité pour le Canada et/ou l'étranger	- Nombre de films financés % du budget du programme	≈ 15 films ≈ 45 %	≈ 11 films ≈ 45 %
Investir dans des créateurs qui ont prouvé leur potentiel sur le marché national		≈ 28 films ≈ 45 %	≈ 24 films ≈ 45 %
Encourager la prochaine génération de créateurs		≈ 17 films ≈ 10 %	≈ 17 films ≈ 10 %
Soutenir les créateurs autochtones	Engagements financiers par l'entremise du volet autochtone	4 M\$ annuellement	
Soutenir des festivals de films et des activités de formation ayant un impact régional et/ou reflétant la diversité et l'inclusion	Nombre de festivals de films et d'activités de formation	60 en régions 39 pour la diversité et l'inclusion Augmenter ou maintenir	
Présenter du contenu canadien dans des festivals de films nationaux	% de contenu canadien présenté dans des festivals de films nationaux	15 % Augmenter ou maintenir	
Offrir un meilleur accès aux groupes en quête d'équité	Nombre de nouveaux projets et d'initiatives financés	Créer et/ou contribuer à des projets et des initiatives portant sur des groupes qui recherchent l'équité	
Déployer des Pavillons du Canada virtuels ou physiques dans des festivals de films et des marchés internationaux	Nombre de Pavillons du Canada	9 pavillons Augmenter ou maintenir	
Équilibrer le financement des films par langue	% de financement des films par langue	Environ 33 % pour les films en français	
Atteindre une plus grande parité dans chacun des postes créatifs clés	Nombre et financement (%) de films où une femme occupe un poste clé	Scénaristes / Réalisatrices / Productrices Parité 50 % Zone de parité minimale 40 %	

* 6 M\$ pour le marché de langue française

PERFORMANCE EN MATIÈRE D'EXÉCUTION DES PROGRAMMES

Objectifs	Indicateurs	Cibles 2020-2021
Satisfaction des clients	Pourcentage de clients satisfaits	80 % Augmenter ou maintenir
Respect des délais de traitement établis dans la charte de services aux clients	Atteinte du niveau de service établi pour les programmes (%) - Prise de décision - Signature des contrats - Versements	≥ 80 %

PERFORMANCE FINANCIÈRE

Objectifs	Indicateurs	Cibles 2020-2021
Efficiency dans l'administration du financement	Ratio de frais de gestion	< 6 %
Effacité dans l'utilisation des ressources financières	% de l'utilisation :	
	Crédit parlementaire	100 %
	Financement des programmes	≥ 90 %

PERFORMANCE ADMINISTRATIVE

Objectifs	Indicateurs	Cibles 2020-2021
Maintenir une culture axée sur un environnement de travail sain	- Taux de rotation du personnel - Investissement dans la formation et le perfectionnement du personnel	8 ≤ % ≤ 12 2 % de la masse salariale
Présenter Téléfilm comme un employeur inclusif	Mesure de la diversité et de l'inclusion	Mettre en place des actions découlant du plan sur la diversité et l'inclusion du personnel
Offrir une grande disponibilité des systèmes essentiels TI	% d'heures disponibles	Heures ≥ 97,5 %

PLAN STRATÉGIQUE 2022

NOTRE VISION
TÉLÉFILM ET LE CANADA
**PARTENAIRES
DE CHOIX**

NOTRE OBJECTIF PRIORITAIRE

FAIRE RAYONNER LA
**CRÉATIVITÉ
CANADIENNE**
DANS LE MONDE

ATTIRER
DES FONDS ET
DES INVESTISSEMENTS
SUPPLÉMENTAIRES

FAIRE ÉVOLUER
NOTRE APPROCHE EN
MATIÈRE D'ALLOCATION
DU FINANCEMENT

OPTIMISER
NOTRE CAPACITÉ
OPÉRATIONNELLE

RENFORCER
LES MARQUES
« CANADA »
ET « TÉLÉFILM »

PLAN D'ENTREPRISE 2020-2023 DE TÉLÉFILM

La feuille de route pour la mise en œuvre du Plan stratégique 2022 : *Partenaire de choix*

IMPÉRATIFS STRATÉGIQUES

**AUGMENTER
LE FINANCEMENT**

**OPTIMISER
L'APPROCHE
EN MATIÈRE
D'INVESTISSEMENT**

**ATTEINDRE ET
PROMOUVOIR
UNE EXCELLENCE
ADMINISTRATIVE**

**RENFORCER
LA VALEUR
DE LA MARQUE**

INITIATIVES

Accroître les revenus du Fonds des talents

- Obtenir des engagements financiers et le renouvellement des dons
- Créer de nouvelles initiatives et maintenir les communications avec les donateurs

Rechercher des sources de financement supplémentaires pour l'industrie

- Évaluer les besoins financiers de l'industrie
- Travailler avec le gouvernement pour augmenter les fonds

Moderniser l'Indice de réussite

- Élaborer une définition claire et actualisée du succès

Moderniser l'approche en matière d'investissement et l'aligner sur l'Indice de réussite

- S'assurer que les programmes de financement reflètent les priorités organisationnelles, la situation de l'industrie et qu'ils atteignent les objectifs de diversité, d'inclusion ainsi que ceux du gouvernement

Faire preuve d'excellence dans l'exécution des programmes et améliorer les mesures de la performance

- Assurer l'alignement de l'organisation sur l'Indice de réussite 2.0
- Offrir de la valeur aux intervenants
- Maintenir un milieu de travail sain au personnel
- Offrir des niveaux de service élevés aux membres de l'industrie et aux partenaires
- Répondre aux exigences opérationnelles et soutenir les initiatives de Téléfilm par le biais des TI

Renforcer la valeur de la marque et prioriser les partenariats

- Augmenter la visibilité de l'industrie audiovisuelle du Canada et prioriser la promotion dans les partenariats
- Positionner Téléfilm comme un Partenaire de choix

