



Du talent. À portée de vue.

NOTES POUR UNE ALLOCUTION DE
M. MICHEL ROY,
PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

DANS LE CADRE DU CONGRÈS 2015 DE
L'ASSOCIATION QUÉBÉCOISE DE LA PRODUCTION MÉDIATIQUE

Thème

Réinventer notre industrie... Créer, produire et diffuser pour tous les écrans

Jeudi 7 mai 2015
FAIRMOUNT LE CHÂTEAU MONTEBELLO
MONTEBELLO, QUÉBEC

LA PRESTATION PEUT DIFFÉRER DU TEXTE

(1. Intro)

Mesdames, Messieurs, chers amis,

Il y a exactement 6 ans – c'était le 5 mai 2009 – je prenais la parole devant vous, pas très loin d'ici, à Gatineau, dans le cadre du congrès de votre regroupement qui s'appelait alors *l'Association des producteurs de film et de télévision du Québec*.

C'était une époque où le discours de Téléfilm, quoique bien tourné, manquait d'un peu de substance à défaut d'une vision d'avenir bien établie.

C'était aussi une époque où on s'en remettait exclusivement aux recettes-guichet pour évaluer la performance de nos films. Il va sans dire que les parts de marché étaient très en deçà des objectifs que nous poursuivions.

Il fallait changer. Ça pressait. Le monde, lui, changeait déjà à grands pas.

L'année suivante (2010), nous avons accouché de notre nouveau plan d'entreprise (2011-2015) qui traçait les grandes lignes de la vision d'avenir de l'organisation. Puis, nous avons accueilli notre nouvelle directrice générale, Madame Carole Brabant, qui allait, au cours des années qui suivirent, mettre en application ce plan d'entreprise.

Lors du lancement du plan, j'avais intitulé mon allocution *Oser changer*. Ça allait de soi!

(2. Les années Oser changer)

Or, «Oser changer» était plus qu'une thématique. C'était une réponse à un bilan qui nous obligeait à nous questionner fondamentalement.

J'ai mentionné plus tôt que nos parts de marché, fondées exclusivement sur les recettes-guichet étaient bien en deçà des objectifs.

Mais en y regardant de plus près, on se rendait compte que ces recettes-guichets ne représentaient pour l'ensemble du pays que 20% des revenus des films. Globalement, c'était plus de 80 % de la valeur commerciale de notre cinéma qui nous échappait.

Au Canada anglais, en particulier, seulement 8% des revenus bruts provenaient des recettes-guichet. Et dire que nous faisons de ces recettes-guichet l'indice de réussite unique de nos productions.

Non seulement notre mesure d'évaluation ratait la cible, mais je pense que je n'exagère pas en disant qu'elle nous enfermait dans une mentalité de *looser*.

Et le développement de nouvelles plateformes de diffusion ne faisait qu'amplifier le phénomène. À l'époque ce n'était qu'une tendance, mais elle s'est joliment confirmée dans les années qui ont suivi. L'an dernier, par exemple, les salles de cinéma ne représentaient plus que 14 % de l'ensemble des ventes.

Vous avez certainement entendu parler du film *Corner Gas*. Il a fait des recettes de 700 000 dollars aux guichets le premier week-end. C'était pas mal...

Mais en considérant toutes les plateformes de visionnement sur lesquelles il a été projeté, on réalise que le film a été vu par plus de 7 millions de Canadiens en salle, à la télévision et en ligne. Ça fait tout de même un Canadien sur cinq !

Corner Gas, tout comme *Aurélie Laflamme – Les pieds sur terre*, qui vient tout juste d'être lancé, a bénéficié de l'appui d'une large communauté d'inconditionnels. Personnaliser la relation avec eux, entretenir des conversations avant, pendant et après la production fait maintenant partie intégrante des stratégies de marketing gagnantes. C'est une nouvelle réalité.

Il fallait *oser changer* !

Changer, bien sûr, pour mesurer le succès de nos productions d'une manière plus juste et exhaustive, mais surtout, changer pour mettre l'excellence de notre cinéma davantage en valeur.

Nos premières initiatives ont consisté à vous rencontrer, vous et les autres membres de la grande famille de la production médiatique. Ces consultations nous ont aidés à bâtir notre plan d'entreprise qui s'articulait autour de quatre rôles bien définis :

1. un rôle d'investisseur dans les longs métrages;
2. un rôle de promoteur de l'industrie audiovisuelle et de ses talents chez nous et à l'étranger;

3. un rôle de référence pour l'industrie, qui avait besoin d'une information commerciale de pointe pour saisir les nouvelles occasions d'affaires, et enfin,
4. un rôle d'administrateur des fonds publics et privés dont la valeur s'élève, si on inclut la gestion des programmes de financement du Fonds des médias, à plus de 450 millions de dollars par année.

À ce dernier propos, nos frais de gestion continuent d'accaparer encore moins de 6 % de nos budgets, ce dont nous sommes particulièrement fiers. Et lorsque nous réalisons des économies additionnelles, nous les réinjectons dans le financement des programmes.

Nous avons assumé ces quatre rôles avec rigueur et, je dirais même, avec beaucoup d'enthousiasme. Avec enthousiasme parce que nous savions qu'il y avait du talent dans ce pays. Beaucoup de talent !

Et nous avons changé.

Nous avons changé nos programmes. Simplifié nos processus. Accéléré nos décisions.

Nous avons lancé de nouvelles initiatives, comme la mise en place de l'indice de réussite, tellement indispensable à la mesure réelle de nos succès. Ou encore, comme le Programme de production à microbudget pour la relève.

Du côté de la promotion, nous sommes vraiment passés en deuxième vitesse dans toutes les régions du pays et sur la scène internationale.

Oser changer, ça voulait aussi dire réfléchir au financement des productions.

Avec des coûts de plus en plus importants, et avec une participation des fonds publics parfois à hauteur de 75 %, il fallait sérieusement envisager d'autres sources de financement.

(3. Les changements 2010-2015)

Le plus important changement à cet égard est certainement la création par Téléfilm du Fonds des talents.

Le Fonds, c'est présentement une injection garantie de plus de 15 millions de dollars, particulièrement dans le talent émergent de notre cinéma.

C'est un nouveau véhicule qui permettra à des investisseurs privés et à des entreprises d'appuyer vos projets.

Oui, nous avons changé. Mais, vous aussi, vous avez changé... en seulement cinq ans. Vous avez même changé votre identité pour refléter les nouvelles réalités ! Mais il y a plus.

L'image internationale du Canada et du Québec sur la scène audiovisuelle n'a jamais été aussi favorable que maintenant. On nous perçoit de plus en plus comme une nation créatrice de talents.

On l'a vu encore au MIP-TV 2015, où les expériences inédites de réalité virtuelle cinématographique 3D ont fait sensation. Nous avons par ailleurs tous hâte de voir la grande série télévisée *Versailles*, commandée par Canal+, une coproduction de la compagnie montréalaise Incendo avec Capa Drama et Zodiak Fiction.

Et pour la deuxième année consécutive, un cinéaste québécois est en compétition à Cannes pour la Palme d'or. Bonne chance à Denis Villeneuve et bravo à Xavier Dolan qui retourne à Cannes cette année par la grande porte en tant que membre du jury.

Avec des œuvres de plus en plus primées partout sur la planète, des réalisateurs, des producteurs et des acteurs de chez nous sont de plus en plus sollicités par les cinéastes étrangers les plus prestigieux.

(4. Le monde a aussi changé)

Oui, nous avons changé.

Oui, vous avez changé.

Mais attention, le monde aussi a changé !

Les publics consomment différemment. Nous vivons à l'heure de la disponibilité immédiate de tout.

La technologie a ouvert de nouveaux canaux d'écoute. On ne parle plus seulement du grand écran, mais des 5 écrans : la salle de cinéma, la télévision, la tablette, le téléphone intelligent et l'ordinateur.

Et il n'y a pas juste la technologie qui modifie le paysage.

De nouveaux joueurs entrent en scène.

On ne parle plus de changement d'année en année. On le constate de semaine en semaine, voire de jour en jour.

Ces nouveaux joueurs ne se contentent pas seulement d'entrer dans le marché. Ils arrivent avec un nouveau modèle d'affaires.

De fait, ils s'intègrent dans plusieurs marchés en offrant vos histoires à leurs clients.

Ce sont de bonnes nouvelles. L'opportunité de faire voir vos œuvres n'a jamais été aussi grande que maintenant. Et elle est planétaire.

Que devons-nous encore changer pour réussir dans cet avenir changeant ?

Nous devons nous regrouper pour être plus forts.

Nous devons nous ajuster à ce Nouveau Monde. De semaine en semaine.

Nous devons continuer à produire des histoires extraordinaires.

Nous devons être plus perspicaces pour rejoindre nos auditoires.

Nous devons être plus efficaces pour financer nos productions.

Nous devons faire davantage de promotion chez nous et ailleurs.

Nous devons faire preuve d'une intelligence plus fine dans l'évaluation d'une industrie, qui n'est pas que commerciale, mais qui a aussi une portée culturelle, sociale, et qui agit comme ambassadrice de la réalité de notre culture dans tous les coins du globe.

(5. Le plan d'entreprise 2015-2018)

C'est à ces réalités que répond notre nouveau Plan stratégique 2015-2018, lancé le mois dernier. Nous l'avons baptisé *Du talent. À portée de vue*. Dans le contexte que je viens de décrire, ça semble aller de soi.

Bien sûr, ce plan est en continuité avec ce que nous avons entrepris depuis 2009. Depuis *Oser changer*.

Mais la grande idée qui se dégage pour les trois prochaines années, c'est la volonté d'arrimer tous nos efforts à la conquête des auditoires.

Et nous le ferons ensemble.

Nous allons tenter d'aligner toute notre organisation sur la connaissance des publics et sur les nouvelles façons de consommer le divertissement audiovisuel, chez nous et ailleurs dans le monde.

C'est dire que nous allons scruter davantage les besoins et les goûts des consommateurs.

Nous allons nous intéresser aux nouveaux modèles de distribution.

Nous allons poser un regard analytique sur le marché et les changements qu'il subit. Nous allons intégrer ou créer nous-mêmes des mesures de performance pertinentes, notamment en matière de visionnement des œuvres.

Nous savons que les films sont vus surtout à la télévision – en fait, plus de 90 % des visionnements ont lieu à la télévision. Et une fois que c'est rendu à la télévision, c'est sur toutes les plateformes.

Pour avoir une meilleure idée du succès d'une œuvre, c'est le nombre d'auditeurs qu'il faudra désormais mesurer, et cela, en fonction des auditoires qui auront été ciblés.

Nous allons susciter de nouveaux partenariats de financement et de promotion.

Notre objectif à long terme est clair : nous voulons que les créations canadiennes et québécoises soient accessibles. Qu'elles soient vues. Qu'il soit facile de les consommer partout. Sur toutes les plateformes. Chez nous et dans le monde.

C'est notre vision. C'est notre ambition.

De toute évidence, nous allons continuer à financer des films. À gérer des programmes. Mais ce n'est plus notre unique raison d'être. Nous existons aujourd'hui pour aider une industrie à se développer et promouvoir l'excellence de son produit.

Nous voulons construire un écosystème industriel qui livrera les résultats attendus, soit :

- la création d'œuvres percutantes,
- des auditoires ébahis et séduits,
- des talents reconnus,
- des joueurs solides, et
- une industrie pérenne et en santé, grâce à des ressources financières diversifiées.

Tout cela, nous le ferons ensemble, en partenariat avec les sociétés de production, les associations et les guildes.

(6. Conclusion)

Vous représentez l'une des plus belles industries au pays.

Vous permettez à des talents de s'épanouir, de créer et d'innover.

Vous constituez un véritable fleuron économique et culturel. La production audiovisuelle canadienne procure plus de 125 000 emplois, dont 35 000 au Québec, et contribue pour plus de 7 milliards de dollars au PIB national.

Vous fabriquez des produits qui nous font honneur dans de multiples circonstances et auprès d'auditoires variés.

Nous sommes avec vous pour vous aider à réaliser vos projets. Pour jouer la carte de l'imagination et de la créativité.

Vous avez des images à montrer aux nôtres et au monde entier. Vous avez des histoires à raconter. Des émotions à communiquer. Nous avons des créateurs de premier ordre à encourager.

Il est capital pour toute l'industrie que nous fassions équipe pour promouvoir ces talents.

Ensemble, nous allons *réinventer notre industrie*, comme vous l'avez si bien proposé en formulant le thème de votre congrès.

Admettez que c'est un défi passionnant !

Merci de votre écoute et bonne fin de rencontre.

- Fin de l'allocution -

(2006 mots : 17 minutes à raison de 120 mots/min)