

TÉLÉFILM CANADA  
PLAN D'ENTREPRISE  
2006-2007 | 2010-2011

# DU CINÉMA AU TÉLÉPHONE CELLULAIRE

TÉLÉFILM CANADA  
ET LE DÉFI DE  
L'ENVIRONNEMENT  
MULTIPLATEFORME

**TELEFILM**  
C A N A D A



**TÉLÉFILM CANADA  
PLAN D'ENTREPRISE**

2006-2007 | 2010-2011

# **DU CINÉMA AU TÉLÉPHONE CELLULAIRE**

**TÉLÉFILM CANADA  
ET LE DÉFI DE  
L'ENVIRONNEMENT  
MULTIPLATEFORME**

# TABLE DES MATIÈRES

<b>À NOS AMIS ET COLLABORATEURS</b> .....	4
<b>1.0 DE NOUVELLES RÉALITÉS POUR L'INDUSTRIE ET TÉLÉFILM</b> .....	5
Bousculer les modèles d'entreprise établis .....	5
La nouvelle clé du succès : l'approche multiplateforme .....	6
Le rôle des partenariats .....	8
Le rôle du gouvernement .....	9
<b>2.0 MESURER NOTRE SUCCÈS</b> .....	11
Investir dans la culture canadienne : l'approche portefeuille .....	11
Aider notre industrie à identifier de nouvelles occasions d'affaires .....	14
<b>3.0 RÉAGIR AUX CHANGEMENTS CONSTANTS DANS LE SECTEUR DES NOUVEAUX MÉDIAS</b> .....	15
<b>4.0 LE CINÉMA CANADIEN</b> .....	17
Des cibles de recettes distinctes pour deux marchés distincts .....	17
Contenu canadien, financement étranger et coproduction internationale .....	18
Priorités pour le marché de langue anglaise .....	18
Priorités pour le marché de langue française .....	19

<b>5.0 DÉVELOPPER L'INDUSTRIE</b> .....	21
Accroître les auditoires .....	21
Développement du talent .....	22
Financement et ventes .....	23
<b>6.0 RENFORCER LES RELATIONS AVEC NOS CLIENTS ET PARTENAIRES</b> .....	24
Télévision : une nouvelle collaboration pour une prestation plus efficace des programmes .....	24
Une culture d'entreprise axée sur l'obligation de rendre compte .....	24
Une administration améliorée .....	25
Un engagement sur le plan du service .....	26
<b>CONCLUSION</b> .....	27
<b>ANNEXES</b> .....	28
1. Profil de Téléfilm Canada .....	28
2. Valeurs des fonds administrés par Téléfilm Canada .....	29
3. Organigramme .....	30
4. Notre cadre d'évaluation de la performance .....	31

# À NOS AMIS ET COLLABORATEURS

Au cours des quatre dernières décennies, Téléfilm Canada a évolué bien au-delà de son statut d'organisme de financement pour offrir des programmes de soutien à un large éventail de créateurs, de producteurs, de diffuseurs et de distributeurs. Notre organisme a en outre créé de solides partenariats au sein de l'industrie. En 2006, Téléfilm s'ajuste aux multiples répercussions des technologies de pointe sur l'art de faire bouger des images, de même qu'à la science qui permet la livraison multiplateforme de ces images. L'objectif : permettre au contenu créatif canadien d'atteindre ses marchés cibles.

Les téléphones cellulaires à messagerie vidéo et les lecteurs MP3 ne sont certes pas les dernières nouveautés à voir le jour dans le domaine de la technologie sans fil. Les modèles d'entreprise qui avaient commencé à changer avec la venue d'Internet continuent d'évoluer. Et Téléfilm est prête à adapter en conséquence ses politiques visant ses principaux domaines d'activité — le cinéma, la télévision et les nouveaux médias — et se doter d'une nouvelle orientation stratégique qui renforcera les auditoires du

contenu canadien issu de tous les secteurs de l'industrie audiovisuelle canadienne.

Ce marché en émergence et la récente prolifération des plateformes de distribution offrent d'intéressantes perspectives aux producteurs et distributeurs d'histoires canadiennes. Il est encore trop tôt pour savoir si ces nouvelles plateformes se traduiront par d'importants revenus pour les détenteurs de droits, mais la possibilité de recevoir un coup de pouce aidera les producteurs à composer avec la diminution des activités de coproduction internationale, des revenus des ventes à l'étranger et du nombre de productions. Le plan de Téléfilm encourage l'industrie à explorer d'autres formes de partenariats et de coentreprises, et à instaurer un esprit de coopération intersectoriel afin d'engendrer les meilleurs résultats possible pour le bien de tous. Ceci, conjugué à une remise en valeur des programmes de formation axés sur des compétences de haut niveau, nous aidera à faire en sorte que les diplômés soient bien préparés pour relever les défis de demain.

Les Canadiens veulent bâtir une industrie audiovisuelle suffisamment forte pour attirer

des auditoires et des investissements étrangers. Voilà la stratégie de base de Téléfilm : un plan concerté pour une industrie audiovisuelle financièrement robuste dont on ne cessera de célébrer les succès sur le plan artistique.



Charles Bélanger  
Président du conseil d'administration



S. Wayne Clarkson  
Directeur général

# 1.0 DE NOUVELLES RÉALITÉS POUR L'INDUSTRIE ET TÉLÉFILM

Téléfilm Canada croit que le Canada a besoin d'entreprises qui sont prêtes à miser sur le contenu canadien, à investir dans la prochaine génération de producteurs, de scénaristes, de réalisateurs et de distributeurs, tout en atteignant une stabilité financière à long terme. Ces sociétés sont à la base de ce qui est considéré comme une industrie « durable ». Dans ce nouvel environnement multiplateforme, ce genre de succès dépendra beaucoup des compétences de l'industrie en matière de prévente, de vente et de promotion du contenu.

## BOUSCULER LES MODÈLES D'ENTREPRISE ÉTABLIS

Produire et vendre du contenu audiovisuel canadien constitue une entreprise très risquée qui dépend d'un certain nombre d'activités complexes et complémentaires dont chacune doit être bien exécutée pour assurer une certaine chance de succès auprès des auditoires. Le processus débute par le développement d'une histoire et d'un scénario, ou la validation d'un concept et la création d'un prototype. S'ensuivent l'obten-

tion du financement, la production, la mise en marché et la distribution. De la première à la dernière étape de cette chaîne de valeur, c'est le producteur, ou le développeur de contenu, qui joue le rôle de chef de projet et qui est responsable du succès artistique et commercial du projet.

Franchir ces différentes étapes du processus pour aboutir à un projet viable pour le cinéma et la télévision a toujours été une entreprise difficile et financièrement risquée. Depuis quelque temps, cependant, l'arrivée des technologies numériques a donné naissance à un environnement sans précédent qui pourrait offrir aux Canadiens la chance de rompre les barrières traditionnelles du développement et de la vente de contenu canadien.

### TENDANCES EN MATIÈRE DE PRODUCTION

L'industrie canadienne de l'audiovisuel est une composante prospère de notre économie nationale. Entre 1994-1995 et 2003-2004, le volume annuel total de la production nationale cinématographique et télévisuelle a augmenté de plus de 100 %. Mais ce chiffre impressionnant ne constitue qu'un chapitre de l'histoire.

Au cours de cette période, la croissance de l'industrie était attribuable en partie au tournage de films étrangers au Canada et à la création de productions maison par les télédiffuseurs. En revanche, le volume de contenu canadien créé par des producteurs indépendants a chuté de 10 % depuis 2003-2004. On attribue ce recul à la popularité croissante du contenu national dans l'ensemble des territoires et à la vitalité accrue des industries de production européennes, qui ont pour effet de diminuer l'accès des Canadiens aux investissements des coproducteurs internationaux. Bien que le volume de la production de longs métrages au Canada ait régressé

à 253 millions de dollars en 2004-2005, la moyenne sur quatre ans enregistrée depuis le lancement du Fonds du long métrage du Canada en 2001 dépasse les 319 millions de dollars.

Du côté de la télévision, où le volume total de la production canadienne a augmenté de 3 % par rapport à 2003-2004, les possibilités pour les créateurs de contenu se sont accrues avec la multiplication des plateformes pour le contenu vidéo numérique. *Du cinéma au téléphone cellulaire* n'est pas seulement un titre accrocheur. Cela reflète véritablement les progrès de la production canadienne depuis plus de 100 ans, où nous sommes passés du grand écran de cinéma à l'écran géant, et du petit écran de télévision en noir et blanc à l'image en couleurs minuscule d'un téléphone cellulaire ou d'un lecteur MP3.



Conséquence directe de ces technologies, bon nombre de médias conventionnels comme la télévision ont vu les nouvelles plateformes ramener les auditoires vers l'émission « mère » créée pour la télévision, et vice versa.

Téléfilm reconnaît que l'arrivée des nouveaux dispositifs et services numériques préoccupe les fournisseurs de contenu canadien — surtout ceux qui connaissent du succès depuis des décennies grâce à une formule éprouvée comme la télé-

diffusion. Quoi qu'il en soit, nous avons la ferme conviction que ces avancées pourraient faire partie d'une solution canadienne à long terme aux problèmes des coûts élevés de production, des réseaux de distribution rigoureusement contrôlés, et à la bataille féroce que l'on se livre partout dans le monde pour obtenir une part de l'auditoire.

## LA NOUVELLE CLÉ DU SUCCÈS : L'APPROCHE MULTIPLATEFORME

Téléfilm croit que dans ce processus de transition continu vers un univers de médias numériques, les nouvelles perspectives qui s'ouvriront devront être examinées de très près.

Ces perspectives sont largement, mais non exclusivement, axées sur des **plateformes de distribution** — et sur la prolifération constante de celles-ci. Une plateforme de distribution est ce qui permet aux fournisseurs de contenu de rejoindre leurs auditoires et de livrer le contenu qu'ils ont acheté ou produit. À l'ère des médias conventionnels, cela englobait les réseaux radiophoniques et télévisuels, les systèmes de câblodistribution, les salles de cinéma, les journaux et un ensemble d'autres véhicules de communication. Ces médias avaient en général deux points en commun : premièrement, les barrières à franchir pour y entrer étaient très élevées, fermant ainsi la porte aux nouveaux joueurs, surtout ceux qui ne disposaient pas de capitaux suffisants ; deuxièmement, quiconque désirait vendre du contenu dans ce système hermétique disposait d'un choix très limité de clients potentiels. Dans des industries régle-

mentées comme celle de la télévision, les personnes en place étaient particulièrement bien protégées contre la concurrence ouverte. De plus, un producteur d'émissions de télévision, par exemple, devait pratiquement se limiter à un type de clients (peut-être répartis dans plusieurs pays), en l'occurrence, les télédiffuseurs. Les adaptations d'un média à un autre — un film inspiré d'un livre, la novélisation d'un film, les films convertis en séries télévisées, et ainsi de suite — n'étaient pas rares. Cependant, la vaste majorité des producteurs oeuvrant dans un marché aussi petit que celui du Canada n'avaient qu'une seule alternative, vendre leurs émissions à un réseau de télévision ou passer à un autre projet.

### LES NOUVELLES PLATEFORMES

La plus répandue des nouvelles technologies de communication est l'extraordinaire plateforme de contenu appelée le **World Wide Web**. Le Web, une application dont le développement a débuté en 1989, est devenu incontournable dans les foyers canadiens depuis le début des années 1990. Si le Web était autrefois accessible principalement par le biais des ordinateurs de bureau, les consommateurs peuvent désormais naviguer sur Internet par l'entremise d'un large éventail de dispositifs, dont certains sont toujours « amarrés », comme les nouvelles consoles de jeux vidéo, alors que d'autres permettent d'avoir accès au Web pratiquement n'importe où grâce aux réseaux sans fil. L'une des avancées les plus radicales sur les plans

de la technologie et des affaires concerne la mutation des **téléphones cellulaires** qui, de simples dispositifs de transmission de la voix, sont devenus des plateformes pour la livraison de contenu audio et visuel. La liste des types de contenus s'allonge, mais peut inclure la vidéo animée et la télévision conventionnelle. Et d'autres dispositifs, autonomes ou non reliés à un réseau, ont également fait d'importantes incursions dans les habitudes d'achat des consommateurs et les comportements en matière de consommation de médias.

S'il y en a un qui fait parler de lui, c'est bien le **iPod** qui, de concert avec le magasin en ligne iTunes de Apple, a révolutionné l'industrie de la musique. Et il est sur le point de causer un aussi grand bouleversement dans le secteur de la vidéo diffusée et non diffusée. Par ailleurs, la chute des prix et les progrès constants sur le plan de la technologie ont créé un boom du côté des grands téléviseurs à écran plasma et ACL, qui offrent maintenant aux téléspectateurs la chance de voir des émissions à haute définition dans le confort de leur salon.

La plupart de ces plateformes et de ces dispositifs ont deux points en commun. D'abord, l'héritage numérique qu'ils partagent signifie que certaines fonctions spécifiques ne dépendent plus de dispositifs de réception ou de lecture particuliers. La convergence connaît enfin son heure de gloire, alors que les émissions télédiffusées quittent le téléviseur, que la radio envahit le Web, que les films sont

visionnés sur des consoles de jeu vidéo comme Xbox, et que la messagerie vocale et le courriel partagent le même portable. Les frontières traditionnelles du monde des affaires s'en trouvent brouillées : alors que les compagnies de téléphone font une percée dans le domaine de la câblodistribution, les câblodistributeurs tentent leur chance dans la téléphonie.

---

Les « nouvelles réalités » dont il est question dans ce plan ont réorienté les stratégies d'affaires de plusieurs joueurs de l'industrie. Mais pour ceux qui créent du contenu audiovisuel au Canada, le véritable problème sous l'ancien régime n'était pas seulement d'en arriver à *produire* un jeu vidéo ou un film, mais bien — et c'est encore le cas — de le *présenter à un auditoire*. L'appui gouvernemental a sans aucun doute contribué à la qualité et à la quantité des films, des émissions de télévision et des projets nouveaux médias canadiens. Sauf que le but visé lorsqu'on produit quelque chose est de le montrer à un auditoire — et d'être payé. Jusqu'à présent, cela représentait souvent un problème délicat : comment rejoindre un auditoire alors qu'il y a si peu de débouchés, et que chacun est protégé par un gardien avide de toucher son pourcentage.

**Téléfilm est très consciente des coûts élevés du développement, du déploiement d'une stratégie multiplateforme et de la réorientation du contenu pour différentes plateformes et différents partenaires de distribution. Téléfilm et les plans d'affaires de l'industrie doivent évoluer pour passer d'une approche sectorielle à une stratégie multiplateforme.**

**LES SERVICES DE CONTENU SUR DEMANDE :  
UN ÉLÉMENT CLÉ DE CET ENVIRONNEMENT  
EN CONSTANTE ÉVOLUTION**

Ces services permettent aux utilisateurs finaux de demander la livraison de leurs émissions en temps réel. Ironiquement, ce service a été mis sur pied il y a des années avec la télévision par câble sous la forme de programmes de télévision à la carte et de quasi vidéo à la demande. Il fut éclipsé pendant un certain temps par le Web, qui était entièrement conçu en fonction d'un accès interactif à différentes formes de contenus. Les plus grandes entreprises de câblodistribution d'Amérique du Nord, qui détiennent la plus grande part du marché résidentiel FSI, ont développé des services de vidéo sur demande qui présentent l'avantage de pouvoir être utilisés sur des téléviseurs conventionnels. Pour ne pas être en reste, les compagnies de téléphone jadis si statiques ont développé leurs propres services de vidéo interactifs, de même qu'une vaste gamme de contenus pour la télévision et le Web.

Le concept fort simple des services sur demande a ébranlé les anciens médias,

fragilisant certaines caractéristiques de base de la télévision réseau comme la programmation en fonction de la grille-horaire, la contre-programmation et même le message publicitaire de 30 secondes – tout cela en donnant plus de contrôle à l'utilisateur final. Du côté des fournisseurs, un autre changement autrefois considéré comme hautement improbable est venu ajouter à ces préoccupations. Il est de plus en plus probable qu'un nombre croissant de produits seront lancés simultanément sur plusieurs supports plutôt que d'une façon soigneusement ordonnée visant à maximiser les revenus marginaux. Il s'agit là d'une formule particulièrement bien ancrée dans le domaine du cinéma. Le film sort d'abord en salles, puis sur différents supports selon un ordre prédéterminé, incluant la vidéocassette, la télévision payante et la télévision conventionnelle. L'an dernier, Robert Iger, nouveau PDG de Disney, a causé bien des remous lorsqu'il a suggéré qu'il serait peut-être plus avantageux pour les affaires de lancer des versions DVD des films en même temps que leur sortie dans les salles de cinéma.

---

## LE RÔLE DES PARTENARIATS

Dans cet environnement prometteur, mais féroce-ment compétitif, Téléfilm voit les avantages considérables qui découlent de l'effort concerté des multiples joueurs de l'industrie pour forger de meilleures relations. Les modèles d'entreprise, qui jusqu'à récemment changeaient très peu au fil des ans, se renouvellent pratiquement chaque mois. Plusieurs entreprises seraient autrement incapables de suivre le rythme des nouvelles technologies qui offrent une plus grande fonctionnalité et des marchés de consommation dont les attentes sont de plus en plus élevées. Les possibilités sont là. Mais pour que les Canadiens puissent en profiter, Téléfilm estime que les différents secteurs de l'industrie doivent travailler ensemble comme des partenaires et surmonter les contraintes de la simple relation acheteur-vendeur.

**Dans le cadre de son plan quinquennal, Téléfilm favorisera une plus grande collaboration entre les producteurs, distributeurs, exploitants de salles de cinéma et détaillants. Bon nombre de ceux que cela concerne seront des nouveaux venus dans l'industrie ou joueront de nouveaux rôles dans un environnement façonné par les technologies numériques. Téléfilm entend collaborer étroitement avec tous ces intervenants, dans le but d'améliorer leurs relations et d'aider l'industrie à tirer profit des occasions créées par les nouvelles technologies, les nouvelles chaînes de valeur et les nouvelles relations avec les auditoires canadiens.**

Téléfilm prévoit aussi prendre les devants en assurant le suivi et l'analyse du marché du numérique en pleine expansion. Nous devons apprendre comment aborder le modèle de consommation sur demande ainsi que la tendance à long terme vers les modèles utilisateur-payeur. Malgré les difficultés inhérentes à la transition vers les nouveaux modèles d'entreprise, la relation sur demande entre le fournisseur de contenu et l'utilisateur final pourrait fort bien faciliter l'accès des Canadiens à du contenu distinctement canadien. Néanmoins, l'industrie devra travailler fort pour mettre en place des stratégies innovatrices en matière de mise en marché et de développement des auditoires. L'époque où il suffisait d'offrir quelque chose aux consommateurs pour les attirer est bel et bien révolue. De nos jours, il faut toujours offrir plus de choix, que les consommateurs explorent à leur guise.

### QU'EST-CE QU'UNE STRATÉGIE MULTIPLATEFORME ?

Il s'agit d'abord et avant tout d'une approche de la vente et de la mise en marché qui s'écarte radicalement des pratiques antérieures. Si la télédiffusion conventionnelle fonctionnait à merveille, c'est parce que les téléspectateurs étaient au rendez-vous pour regarder une émission à tel jour et à telle heure, dans le confort de leur salon.

Dans le nouvel environnement multiplateforme, les exploitants de médias doivent faire demi-tour. Ils doivent maintenant

s'attaquer à la difficile tâche de trouver leurs auditoires alors que plusieurs téléspectateurs délaissent leur salon. Et ils doivent le faire par l'entremise de la plateforme jugée la plus appropriée — quelle qu'elle soit — en tenant compte du fait que les gens ne planifient plus leur soirée en fonction de leur émission favorite diffusée à 20 h. Si certains segments d'auditoires abandonnent la télévision ou la salle de cinéma pour passer plus de temps à naviguer sur le Web ou à jouer à des jeux vidéo, l'industrie doit être prête à s'adapter à ces changements, comme plusieurs le font déjà.

Deuxièmement, une stratégie multiplateforme doit être coordonnée de manière à bâtir un auditoire complet répondant aux objectifs commerciaux d'un projet, et ce, même si la contribution de certains — par exemple, ceux qui téléchargent des émissions de télévision sur leur cellulaire — peut être minime. D'autres plateformes, comme le Web, engendrent peut-être peu de revenus, voire aucuns, mais permettent d'assurer la fidélité d'un auditoire à un fournisseur de contenu. Pour l'industrie canadienne de l'audiovisuel, il y a là un énorme potentiel de profits. Alors que plusieurs producteurs étaient auparavant engagés dans une bataille du « tout ou rien » en vendant leurs produits, l'environnement multiplateforme a ouvert la porte à des perspectives considérées comme de la science-fiction il y a à peine une décennie.

---

Les producteurs et les développeurs devront étudier les stratégies multiplateformes dès les premières étapes du processus de création, car elles constituent la base d'une exploitation réussie du contenu. La stratégie ne peut fonctionner si elle n'est élaborée qu'après coup. Le nouvel environnement requiert également de nouveaux outils pour mesurer l'ensemble des utilisateurs et l'impact économique du contenu nouveaux médias. Par conséquent, ce plan propose une autre priorité, soit la création à Téléfilm d'une unité de recherche de pointe vouée à la collecte et à l'analyse de données statistiques sur le succès de nos investissements auprès des auditoires.

## LE RÔLE DU GOUVERNEMENT

En constante évolution, l'environnement des médias représente un défi non seulement pour l'industrie, mais aussi pour le gouvernement fédéral et les fonctionnaires qui doivent en assurer le soutien. Bon nombre des politiques et des mécanismes de financement sont encore à l'image de l'environnement conventionnel qui a longtemps prévalu, où la notion de distribution du contenu dans un vaste éventail de plateformes numériques est totalement étrangère à la technologie, à l'environnement commercial et aux règles qui étaient alors en vigueur. Aujourd'hui, le phénomène fascinant de la convergence, et les changements qu'il a entraînés, exigent une action rapide du gouvernement qui se doit d'adopter une vision de l'industrie audiovisuelle branchée sur l'avenir.

La dynamique qui se développe entre la demande et l'offre de contenu audiovisuel canadien devra être suivie de très près. Les nouvelles technologies représentent toujours un défi pour les organismes de réglementation et les responsables des politiques. Le gouvernement a donc pour tâche d'apporter cohérence et souplesse au cadre juridique, stratégique et réglementaire afin qu'il puisse être utilisé de manière efficace pour l'ensemble des nouvelles plateformes, des médias et des marchés. En ce sens, la politique sur le cinéma intitulée *Du scénario à l'écran* constitue un bon exemple. Au moment de son élaboration, personne n'avait prévu l'immense auditoire qu'atteindraient les marchés auxiliaires du long métrage. Dans ce cas particulier, les DVD et la télédiffusion doivent maintenant être considérés comme une partie intégrante du plan d'affaires de tout projet dont l'objectif est de rejoindre un vaste auditoire. Le domaine des nouveaux médias, où la technologie et le contenu sont encore plus malléables, pose un défi encore plus grand aux responsables des politiques.

### RÉCENTES RÉVISIONS DES POLITIQUES

En 2005, le gouvernement a entrepris un certain nombre de révisions de ses politiques, dont les résultats auront une influence sur les objectifs de Téléfilm énoncés dans ce plan. D'autres études effectuées récemment mèneront à des changements à la Politique canadienne du long métrage. Le ministère du Patrimoine canadien a lancé un examen quinquennal de la politique *Du scénario à l'écran*. Le ministère a complété son évaluation du Fonds du long métrage du Canada en septembre 2005. Le Comité permanent du patrimoine canadien s'est penché sur l'efficacité de la politique gouvernementale en matière de long métrage qui date de six ans, de même que sur la structure et l'efficacité des mécanismes de soutien en place, incluant Téléfilm, l'Office national du film, le Fonds canadien de télévision et les programmes de crédits d'impôt. Téléfilm examine de près les recommandations du Comité.

---

**Téléfilm travaillera de concert avec le ministère du Patrimoine canadien et les décideurs de l'industrie pour assurer l'élaboration d'une stratégie audiovisuelle globale. Téléfilm se réjouit que le gouvernement du Canada se soit engagé à énoncer une vision multiplateforme et une stratégie globale pour l'industrie audiovisuelle.**

La politique canadienne en matière de coproduction internationale doit elle aussi s'adapter aux nouvelles réalités, dont la compression des sources d'investissement, la baisse de l'activité de production au Canada et la diminution marquée des tournages de films étrangers au pays. La popularité grandissante du contenu national partout dans le monde et la vigueur des industries européennes de la production, qui nous font concurrence auprès des sources étrangères de financement, ne font qu'augmenter les pressions financières sur les producteurs audiovisuels canadiens.

Avec l'appui de Téléfilm Canada, le gouvernement procède donc à l'élaboration d'une nouvelle politique sur la coproduction qui sera assortie d'objectifs clairs et de cibles mesurables. Le gouvernement centralise également l'accréditation du contenu canadien afin d'éliminer le dédoublement inutile, et revoit le mécanisme du crédit d'impôt fédéral qui soutient la production d'émissions de télévision et de films canadiens, afin de le rendre plus simple et efficace.

## 2.0 MESURER NOTRE SUCCÈS

Téléfilm Canada a longtemps été décrite comme un important — *le plus important en fait* — instrument de promotion de la créativité canadienne dans les médias audiovisuels. Pendant 40 ans, Téléfilm Canada a eu comme défi de renforcer les industries canadiennes du film, de la télévision et, plus récemment, des nouveaux médias. Ce défi est tout aussi présent aujourd’hui. Le rôle principal de la Société est de favoriser le rayonnement de la culture audiovisuelle populaire, c’est-à-dire les films, les émissions de télévision et les produits nouveaux médias distinctement canadiens, et ce, dans l’ensemble des régions du Canada. Les Canadiens contribuent au financement de ces produits, mais en ont-ils pour leur argent ? Voici un aperçu des mesures de notre succès. (Une description plus détaillée est fournie à l’annexe 4.)

### **INVESTIR DANS LA CULTURE CANADIENNE : L’APPROCHE PORTEFEUILLE**

Dans la section précédente, nous avons fait valoir que plusieurs des nouvelles technologies qui envahissent l’industrie offriront aux Canadiens la chance de moduler leurs plans d’avenir. L’industrie a beaucoup changé au cours des dernières années, mais les objectifs fondamentaux de Téléfilm sont demeurés des variations sur un même thème. Dans notre Énoncé de vision actuel, nous insistons sur le fait que nous sommes en train de « créer l’environnement le plus favorable possible à la réalisation de projets canadiens qui réussiront à atteindre d’abord et avant tout des auditoires canadiens ».

Le nouvel environnement que nous venons de décrire crée de nouvelles plateformes de livraison et offre des façons inédites de mettre les producteurs de contenu canadien en contact avec les auditoires canadiens. Cependant, l’approche multiplateforme n’a rien de magique. Au contraire, le succès appartiendra à ceux qui se doteront d’un portefeuille de technologies porteuses et de systèmes de livraison qui répondent

aux besoins de chaque projet et aux attentes des auditoires cibles. Cette approche exigera un nouveau type de processus décisionnel. Elle exigera aussi la participation de collaborateurs possédant des compétences spécialisées en promotion ; des possibilités de distribution parallèles et complémentaires ; et enfin, la réorientation et la réutilisation du contenu. De plus en plus, les décisions en matière d’investissement — incluant celles de Téléfilm Canada — devront équilibrer d’une part les valeurs artistiques et récréatives et d’autre part les coûts et l’utilité des technologies et des plateformes choisies. L’influence grandissante du modèle des revenus transactionnels (utilisateur-payeur), par opposition à la publicité traditionnelle qui est en train de changer radicalement, sera un facteur déterminant de cette stratégie.

**Le processus décisionnel de Téléfilm sera fondé sur une « approche portefeuille », comme c'est le cas dans le secteur privé. Le principe de base est de diversifier les ressources et les priorités de Téléfilm en matière de planification, de façon à atteindre plusieurs objectifs qui répondent à la fois aux hypothèses de ses politiques et aux besoins de ses partenaires du secteur privé.**

Pour que l'industrie canadienne atteigne une stabilité à longue échéance, Téléfilm ouvre des portes sur la scène internationale en offrant une aide financière aux entreprises canadiennes, en collaboration avec l'industrie et d'autres organismes publics. Ce soutien leur permet de vendre leurs productions dans sept marchés consacrés au cinéma, à la télévision et aux nouveaux médias.

Si le succès international constitue le but ultime de plusieurs joueurs de l'industrie, Téléfilm s'est également engagée à ce que des histoires locales provenant de toutes les grandes régions du Canada puissent être racontées. Grâce à des objectifs précis en matière de dépenses régionales et à un processus décisionnel décentralisé, Téléfilm signe des contrats avec des entreprises établies et émergentes pour la création d'histoires locales.

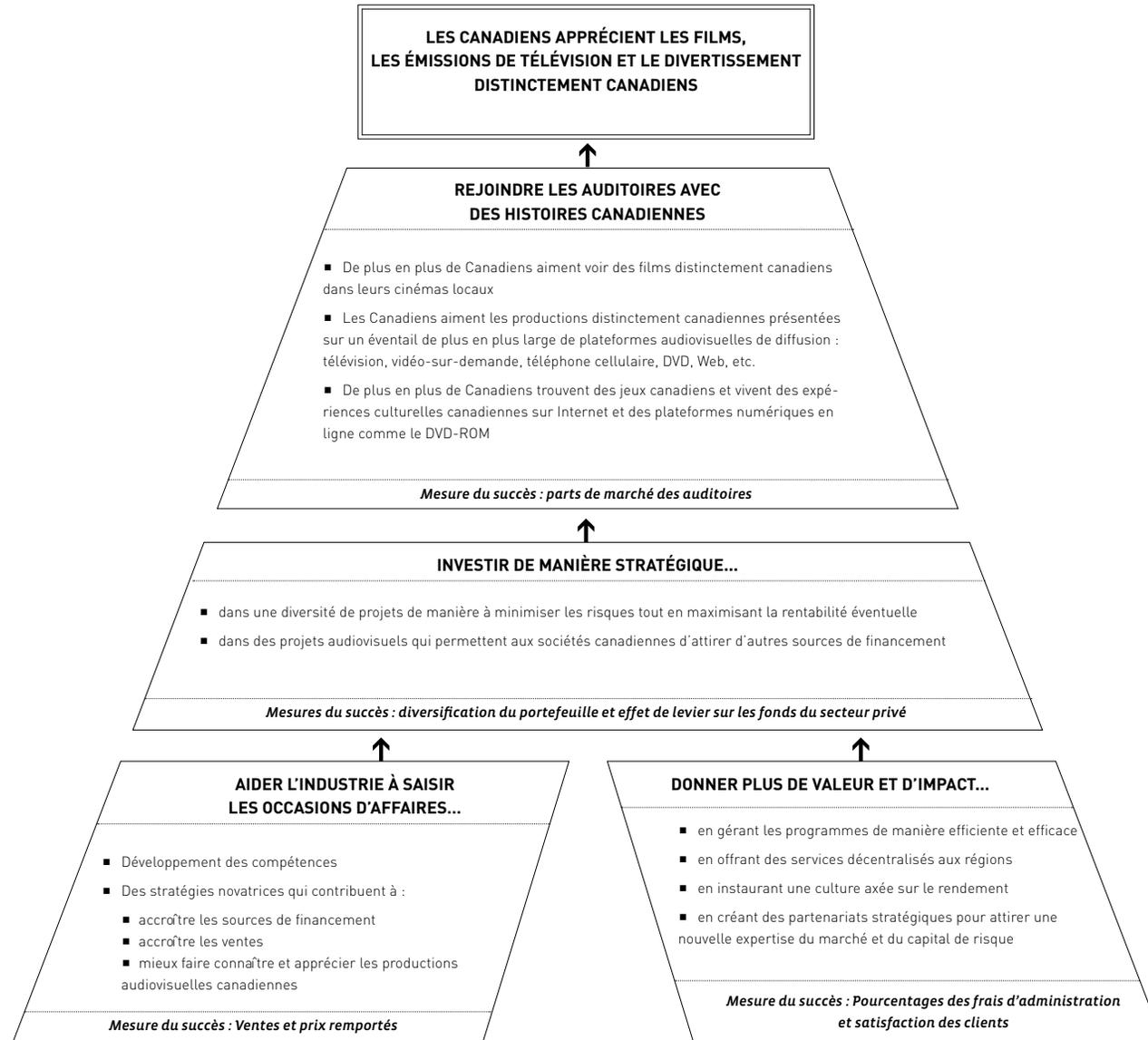
Sur le plan des politiques, l'un des plus grands défis de cette industrie concerne la place qui revient de droit à la diversité culturelle, tant derrière que devant la caméra. Téléfilm appuie la diversité par l'entremise de son programme Déclat Prise I, créé dans le cadre de l'initiative Déclat du ministère du Patrimoine canadien. Le programme soutient le développement de

dramatiques télévisuelles, la formation et le perfectionnement professionnel ainsi que des ateliers de réseautage. Rarement a-t-on vu un programme de ce genre donner des résultats aussi rapidement.

Cette approche de la diversité vise un double objectif : soutenir une variété de voix, de formats et de genres qui rejoignent efficacement les auditoires canadiens, tout en favorisant la composition d'un éventail de voix, d'expressions régionales et de nouveaux talents qui reflètent la composition du pays lui-même.

Un portefeuille diversifié est une bonne façon de protéger les investissements de Téléfilm dans la production audiovisuelle et le développement de l'industrie, d'autant plus que ces investissements sont faits au nom des Canadiens. Les goûts du public en matière de cinéma sont particulièrement changeants et difficiles à prévoir, même pour les vétérans de Hollywood. Téléfilm affronte ce risque en reconnaissant que le succès peut provenir de productions de toutes sortes, incluant celles qui font appel à des créateurs relativement peu connus. L'approche portefeuille convient parfaitement à l'environnement multiplateforme puisqu'elle soutient une grande variété de formats et encourage des approches novatrices sur le plan du conditionnement, du reformatage et de la distribution du contenu.

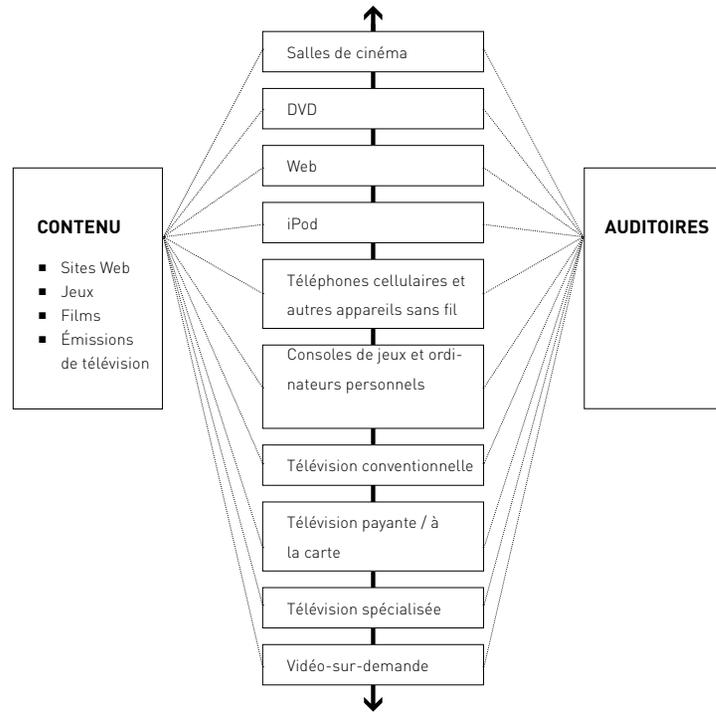
# COMMENT NOUS MESURONS NOTRE SUCCÈS



## AIDER NOTRE INDUSTRIE À IDENTIFIER DE NOUVELLES OCCASIONS D'AFFAIRES

Dans sa *Deuxième réponse au Rapport Lincoln*, le gouvernement décrit que Téléfilm Canada est l'organisme culturel le mieux placé pour continuer de développer le potentiel de l'industrie audiovisuelle et assurer sa viabilité à long terme. Compte tenu des nouvelles réalités mentionnées ci-dessus, Téléfilm prévoit qu'au cours des cinq prochaines années, l'industrie canadienne connaîtra des changements sans précédent. Quoique nouveaux et imprévisibles, les modèles d'entreprise et les technologies ayant déclenché ces changements devraient être bien accueillis, et non craints par les producteurs et les développeurs canadiens. Toutefois, cela nécessitera de nouvelles compétences, de nouvelles sources de capitaux et un nouveau genre de relation avec les auditoires canadiens. Il faudra aussi une information beaucoup plus pointue sur les attitudes et les comportements de ces auditoires ou « utilisateurs finaux » comme on les appelle dans le secteur des nouveaux médias.

**Téléfilm entend renforcer son soutien à l'industrie par une série d'initiatives conçues pour faciliter la transition vers un marché multiplateforme entièrement numérique. Notre soutien portera sur trois grandes activités : le perfectionnement professionnel, l'accroissement des auditoires et l'augmentation des capacités. Celles-ci sont décrites plus en détail dans la section 5. Pour chacune de ces activités, notre soutien ira bien au-delà de l'aide financière et des simples conseils. Téléfilm visera d'une part à accorder une plus grande attention aux**



**auditoires et, d'autre part, à travailler directement avec ses partenaires de l'industrie afin de changer la façon dont les entreprises sont dirigées.**

S'il est vrai que Téléfilm a déjà abordé ces questions par le passé, ces initiatives représentent un ensemble d'objectifs stratégiques plus ambitieux et mieux ciblés. Nous reconnaissons qu'à lui seul, l'argent ne peut bâtir une industrie viable dans le contexte actuel du marché. Ces objectifs reflètent une meilleure compréhension des conséquences à long terme de la convergence, et surtout la transformation de l'infrastructure de distribution linéaire en un marché multiplateforme comme celui que nous venons de décrire. Si l'industrie peut déjà compter sur une grande expertise de la mise en marché, elle a besoin d'une approche beaucoup

plus sophistiquée pour développer des auditoires sur lesquels elle pourra ensuite se *brancher*.

La création de produits audiovisuels plus populaires et plus rentables dépend d'une aide bien ciblée pour le développement des compétences, et de la mise en place de stratégies novatrices qui élargissent les sources de financement et augmentent les possibilités de ventes. Les Canadiens doivent être mieux informés des options canadiennes qui s'offrent à eux dans les domaines du cinéma, de la télévision et des nouveaux médias. Cet objectif nécessite un investissement accru dans des études de marché et des initiatives innovatrices en matière de développement des auditoires.

## 3.0 RÉAGIR AUX CHANGEMENTS CONSTANTS DANS LE SECTEUR DES NOUVEAUX MÉDIAS

La politique gouvernementale doit rester d'actualité — ce qui est peu dire dans le contexte des nouveaux médias. Plusieurs facteurs expliquent les changements constants qui s'opèrent dans ce secteur : la capacité d'adaptation à de nouvelles technologies numériques pour de nouveaux usages ; l'importance croissante du Web au quotidien ; le déclin abrupt des modèles traditionnels d'affaires dans les médias plus conventionnels comme les réseaux de télévision, les groupes de presse et l'industrie cinématographique ; et, tel que mentionné précédemment, le nombre grandissant de plateformes liant les fournisseurs de contenus à leurs auditoires. Le dernier des facteurs, mais non le moindre, est la dominance croissante des jeux interactifs dans le marché des produits de divertissement virtuels.

Le contenu nouveaux médias couvre un vaste éventail de produits. Toutefois, à cause de leur potentiel de revenus et de la grande visibilité dont ils jouissent, les jeux vidéo sont devenus les produits les plus attrayants et profitables qui soient sur le marché de la distribution de masse.

Pricewaterhouse Coopers prévoit que les revenus mondiaux de l'industrie des jeux vidéo passeront de 25,4 milliards de dollars en 2004

à 54,6 milliards de dollars en 2009. Comment expliquer ce phénomène ? Les données démontrent que les jeux vidéo sont entrés en force sur le marché du divertissement, se taillant une place de choix à cause de leur extraordinaire créativité, innovation et pertinence sur le plan culturel. Les développeurs de jeux vidéo racontent des histoires et fournissent un contenu. Ils le font de manière convaincante, en capturant l'imagination des Canadiens de tous les âges.

Les jeux vidéo offrent une expérience fondamentalement plus prenante que les médias conventionnels. Les livres racontent tandis que les films montrent. Les jeux vidéo font participer les joueurs en leur confiant une part de la responsabilité qu'assumait seul le réalisateur dans les médias conventionnels. En fait, on offre désormais les versions cinématographiques de jeux vidéo, de romans et d'autres produits inspirés de ces jeux.

Et l'envers de la médaille ? Pour pénétrer le marché des jeux vidéo, les barrières sont énormes. Comme pour la plupart des films à grand succès, les meilleurs vendeurs des jeux vidéo coûtent désormais très cher à développer et à mettre en marché, avec des coûts atteignant facilement quelques dizaines de millions de

dollars par projet. Comme pour l'industrie cinématographique à travers le monde, l'industrie des jeux vidéo est dominée par une poignée de très grandes sociétés, au sommet d'une pyramide composée de bien plus petites entreprises qui n'ont pas les moyens de concurrencer les géants du domaine.

Depuis 2001, grâce au Fonds des nouveaux médias du Canada (FNMC), Téléfilm Canada soutient le secteur des produits interactifs canadiens novateurs ciblant les marchés spécialisés qui sont beaucoup plus faciles à pénétrer. Les sites Web canadiens et les jeux ludoéducatifs se défendent bien et contribuent à la croissance d'un petit nombre d'entreprises. Cependant, si l'on considère le potentiel de l'industrie, ces réussites ne représentent qu'une goutte d'eau dans l'océan.

Avec des ressources totalisant 14 millions de dollars, le Fonds des nouveaux médias du Canada ne peut fournir dans sa forme actuelle un soutien qui permette aux projets et aux entreprises d'atteindre un succès véritable. Il faudra des ressources beaucoup plus importantes pour assurer la pérennité de l'industrie canadienne des jeux vidéo.

Il ne faut donc pas s'étonner du nombre de rapports indépendants qui recommandent une révision en profondeur du Fonds des nouveaux médias du Canada. Dans le rapport intitulé *Making New Media Work For Canadians*, réalisé par Omnia Communications pour le compte de Téléfilm en 2002, les auteurs estiment que les hypothèses de base et les règles explicites du cadre de financement ne reflètent ni les conditions de travail ni celles des marchés des producteurs canadiens de contenu numérique. Quelles sont, alors, les préoccupations soulevées dans ce rapport? Le montant maximum de l'aide du FNMC est trop bas pour soutenir des projets concurrentiels, les modalités financières sont trop contraignantes et surtout, il n'y a tout simplement pas assez d'argent dans ce Fonds. Autrement dit, le Fonds ne peut réaliser l'objectif du gouvernement - qui est, comme pour les autres médias, d'assurer que les produits nouveaux médias dont le contenu est canadien atteignent un grand nombre de consommateurs canadiens. Le rapport final du comité consultatif national de Culture canadienne en ligne, présidé par le sénateur Laurier Lapierre, tire les mêmes conclusions. Le rapport recommande l'attribution de ressources financières plus importantes à la production de contenu original par l'entremise de l'éventail de programmes de Culture canadienne en ligne.

En d'autres termes, le FNMC n'est pas en mesure de fournir une aide suffisante aux projets individuels et aux entreprises pour véritablement contribuer à leur performance sur les marchés. Il faudra disposer d'un financement beaucoup plus important pour assurer la pérennité de l'industrie canadienne et réaliser les objectifs des politiques du gouvernement.

Le ministère du Patrimoine canadien évalue présentement le FNMC. Cette évaluation, qui devrait se conclure en avril 2006, comprend un examen de l'ensemble du programme et de son impact économique auprès des sociétés nouveaux médias.

**Téléfilm Canada cherchera à stimuler la production de contenu canadien au sein de l'industrie des jeux vidéo et collaborera avec le Ministère à l'élaboration et à la mise en œuvre d'un nouveau programme, mieux axé sur les besoins et le potentiel de l'industrie.**

**Téléfilm continuera de travailler avec l'industrie pour créer et mettre en œuvre des outils de mesure des auditoires des produits financés avec l'aide du FNMC. La cueillette des données de base amorcée en 2004-2005 se poursuivra en 2006-2007. L'information recueillie servira à identifier et à mettre sur pied des cibles appropriées de performance.**

Pour Téléfilm, les récents développements comme la création d'une alliance nationale des associations provinciales de l'industrie sont des signes encourageants de maturité. Téléfilm est fière de collaborer avec une industrie qui attire certains des meilleurs talents artistiques et techniques au pays.

#### **NOUVEAUX MÉDIAS : LES DÉFINITIONS CHANGENT**

Le contenu nouveaux médias se retrouve dans un vaste éventail de produits; précisons que le terme « nouveaux médias » ne

fait pas l'unanimité. Grâce à leur potentiel de revenus et à leur grande visibilité, les jeux vidéo - un contenu fondé sur la simulation de personnages humains et d'actions, généralement sous diverses formes de jeu compétitif - représentent le type de produit le plus attrayant et profitable qui soit sur le marché de la distribution de masse. Leur visibilité s'est accrue ces derniers mois avec la publicité entourant le lancement de consoles perfectionnées - la Xbox de Microsoft et la PlayStation de Sony. Toutefois, les jeux vidéo subissent le contrecoup de leur immense popularité, et ce, de deux façons.

D'abord, le développement et la mise en marché des meilleurs vendeurs - comme la plupart des films à succès - coûtent très cher. Les coûts de développement d'un projet chez un des plus grands développeurs de jeux au monde, Electronic Arts, pourraient désormais équivaloir au budget annuel du Fonds! Les dépenses de marketing peuvent facilement atteindre des millions, en sus du coût de production. La deuxième observation concerne à peu près tous les produits conventionnels de divertissement destinés au marché de masse : l'industrie est dominée par une poignée de très grandes sociétés, au sommet d'une pyramide composée de plus petites entreprises qui n'ont pas les moyens de faire concurrence aux géants du domaine.

## 4.0 LE CINÉMA CANADIEN

Cinq ans après la parution de la politique cinématographique canadienne *Du scénario à l'écran* en l'an 2000, les films canadiens ont déjoué le climat de morosité et le recul qu'ils accusaient sur le marché. Ils enregistrent des sommets de performance en salles fort enviabiles. L'année 2005 marque en fait la meilleure performance de la production cinématographique canadienne de ces vingt dernières années. Les films canadiens ont réalisé des recettes surpassant 44 millions de dollars en 2005, soit une part du marché national de 5,3 %.

Ce succès sans précédent est d'autant plus remarquable que la tendance nord-américaine des entrées en salles est à la baisse. Cette bonne nouvelle reflète un certain niveau de succès dans la capacité de prévoir ce que les auditoires canadiens veulent voir au grand écran. Accroître les auditoires des films canadiens reste un objectif hautement prioritaire, bien qu'il y ait encore beaucoup de travail à faire dans certains domaines comme la formation professionnelle. L'approche de Téléfilm Canada peut se résumer ainsi : investir, pour les auditoires canadiens, dans un éventail de films diversifié et équilibré.

### DES CIBLES DE RECETTES DISTINCTES POUR DEUX MARCHÉS DISTINCTS

Le marché du long métrage de langue française et celui du film de langue anglaise ne sauraient être plus différents l'un de l'autre. Ces contrastes, qui sont ancrés dans des traditions culturelles et historiques profondément distinctes, ont de fortes répercussions sur les industries culturelles. En révisant les politiques, il est plus utile de trouver des moyens constructifs de développer chaque marché que de s'arrêter à en comparer les différences. Une telle approche entraînera la création de deux ensembles de cibles mesurables, une pour chaque marché linguistique. Téléfilm entend collaborer avec le ministère du Patrimoine canadien et ses partenaires de l'industrie pour développer des cibles réalistes pour 2010.

Compte tenu des marchés, il n'est pas étonnant que chacun requière ses propres cibles et mesures de progrès. À la lumière des récents développements, les clients et partenaires sont dans l'obligation de réexaminer ce qui doit être mesuré et de trouver comment le faire. Avec

l'arrivée de l'environnement multiplateforme, les règles du jeu ont changé. Pendant des années, dans le secteur cinématographique, il n'y a eu qu'une seule plateforme valable, soit les lancements dans les salles de cinéma, et qu'une seule mesure d'importance, les recettes-guichet. Les autres plateformes d'exploitation comme la vidéo et la télévision étaient bien établies, mais la performance en salles demeurait le véritable point de repère.

Depuis, deux événements se sont produits. D'abord, pour l'ensemble de l'industrie, les revenus du marché de la vidéo ont vite surpassé ceux des salles. Ensuite, le système établi des créneaux de distribution est en plein bouleversement. La marge de plus en plus étroite entre la date de lancement en salles et celle de la mise en marché du DVD en est un premier indice.

**Par conséquent, Téléfilm évaluera la possibilité d'élargir ses cibles, longtemps limitées aux seules mesures des recettes-guichet, pour y inclure les ventes et la location de DVD et d'autres plateformes telles la télévision et le Web. Pour atteindre ce but, il faudra redoubler les efforts et utiliser des outils plus sophis-**

tiqués de mesure et d'analyse. Les données recueillies brosseront un tableau beaucoup plus complet du succès des productions d'ici auprès des Canadiens. Cette approche montrera sous un nouveau jour la carrière de plusieurs films, notamment ceux qui se sont bien défendus lors de leur diffusion au petit écran. La télévision permet aux longs métrages produits dans des conditions modestes d'atteindre un vaste auditoire comparativement à la quasi impossibilité pour ces films d'obtenir du temps sur les écrans des salles de cinéma canadiennes.

## CONTENU CANADIEN, FINANCEMENT ÉTRANGER ET COPRODUCTION INTERNATIONALE

La stratégie actuelle de Téléfilm en ce qui concerne le succès auprès de l'auditoire est de se concentrer d'abord sur les histoires locales destinées au marché d'ici, puis aux marchés étrangers.

Téléfilm accordera la première place aux films qui reflètent l'expérience canadienne auprès du public canadien. Ces films auront un accès prioritaire au financement public par l'entremise du Fonds du long métrage du Canada (FLMC). Par ailleurs, Téléfilm estime que la définition du contenu canadien gagnerait à être révisée. Téléfilm est d'accord avec les recommandations du rapport du Comité permanent du patrimoine canadien « *Scénario, grand écran et auditoire : Une nouvelle politique du film pour le 21<sup>e</sup> siècle* » à l'effet que les critères devraient être harmonisés, simplifiés et plus flexibles.

Il faut souligner que cette stratégie n'écarte pas l'importance des ventes à l'étranger et du financement international des projets canadiens. Téléfilm révisera ses propres règles de contenu canadien de sorte que les projets distinctement canadiens visant principalement les auditoires canadiens soient traités avec une flexibilité qui permette de boucler leur financement par la coproduction ou des sources étrangères.

Ce sera un soutien complémentaire aux accords internationaux qui gouvernent les coproductions officielles (Téléfilm gère ces accords au nom du ministère du Patrimoine canadien). Les accords de coproduction permettent aux producteurs canadiens et étrangers de mettre leurs ressources en commun pour coproduire un film ou une émission de télévision. Les coproductions internationales attirent des investissements qui, à leur tour, contribuent à la croissance et à la stabilité de l'industrie.

## PRIORITÉS POUR LE MARCHÉ DE LANGUE ANGLAISE

### FORGER DE NOUVEAUX PARTENARIATS

En 2005, les films de langue anglaise se sont approprié une mince part de leur propre marché, soit 1,1 %. Il faut toutefois souligner que ce pourcentage modeste du marché de langue anglaise — 1,1 % — est une nette amélioration par rapport au timide 0,3 % de 2001. En dollars, cela représente une augmentation de 2,1 millions de dollars à 7,7 millions de dollars, un sommet de 12 millions de dollars ayant été atteint en 2004. Ce gain est d'autant plus impressionnant que

les recettes-guichet au Canada connaissent une diminution de 14 % par année depuis 2002.

Dans l'immédiat, Téléfilm doit se pencher sur plusieurs défis de l'industrie cinématographique canadienne de langue anglaise. La performance s'améliore, mais il faut faire plus encore.

Téléfilm estime que le marché de langue anglaise n'a pas produit les résultats escomptés parce que les divers secteurs de l'industrie n'ont pas collaboré de façon constructive. Ainsi, les relations d'affaires entre les producteurs, distributeurs et exploitants de salles doivent être renforcées dans le marché de langue anglaise.

**Téléfilm fait appel au groupe de travail du Fonds du long métrage du Canada pour améliorer les relations entre les divers partenaires de l'industrie en matière de production, de promotion et de distribution des longs métrages de langue anglaise. Formé de producteurs, de distributeurs et d'exploitants de salles, le groupe de travail conseillera Téléfilm quant aux modifications à apporter au FLMC et assurera le suivi de leur mise en œuvre. Une des principales priorités du groupe de travail est de susciter un intérêt plus marqué pour le cinéma canadien anglais, de favoriser les relations de confiance et de rappeler qu'il est important de partager à la fois les risques et les réussites.**

En janvier 2006, Téléfilm a organisé un groupe de discussion sur le marché de langue anglaise : un premier pas pour solidifier les relations. Ce groupe de discussion a profité de l'expertise des décideurs du secteur de la production, de la distribution, de l'exploitation des salles et de la diffusion, et de celle de Téléfilm, pour

trouver des moyens d'améliorer les politiques gouvernementales soutenant les transactions commerciales et économiques qui « déclenchent » l'accès au Fonds et qui sont à la base du financement et de la mise en marché des longs métrages au Canada.

Les recommandations du groupe de discussion ont été présentées au groupe de travail du Fonds du long métrage du Canada qui poursuivra la réflexion.

#### **AUGMENTER LES RESSOURCES VOUÉES AU DÉVELOPPEMENT ET À LA MISE EN MARCHÉ**

Les longs métrages de langue anglaise sont normalement d'assez bonne qualité pour se défendre sur les principaux marchés de la télévision. Pourtant, ces mêmes films intéressent rarement les exploitants de salles. L'industrie doit s'attaquer à ce problème sous plusieurs angles et reconnaître que la scénarisation et le développement sont probablement la clé de voûte d'une solution plus globale.

Dans la foulée du groupe de discussion sur le marché de langue anglaise, Téléfilm organisera deux autres rencontres de l'industrie en 2006. Chacune de ces rencontres se penchera sur un des éléments essentiels au succès des longs métrages canadiens, soit les aspects créatifs et la mise en marché. Téléfilm proposera d'abord un Sommet sur la création, qui explorera le processus de développement et de production cinématographique. Suivra ensuite un Sommet sur la mise en marché, qui se penchera sur les défis que le cinéma canadien doit surmonter pour être compétitif dans un marché si lourdement dominé par les films étrangers.

**Téléfilm transférera des ressources additionnelles aux étapes du développement et de la mise en marché des longs métrages soutenus par le FLMC. Ceci contribuera à améliorer le contenu canadien présenté durant « ShowCanada », le principal événement de l'industrie qui rassemble les distributeurs et les exploitants de salles. Téléfilm continuera aussi de collaborer avec les distributeurs et les exploitants pour définir de nouvelles approches visant à accroître les auditoires canadiens de même que l'efficacité de la mise en marché du contenu audiovisuel canadien.**

## **PRIORITÉS POUR LE MARCHÉ DE LANGUE FRANÇAISE**

En 2005, les films canadiens de langue française ont obtenu une part de marché de 26,6 %. Plusieurs facteurs ont permis au cinéma de langue française de profiter pleinement de la politique gouvernementale *Du scénario à l'écran* et d'obtenir ces recettes impressionnantes :

- Depuis de nombreuses années, le Québec cultive un « star système » très présent dans tous les médias, particulièrement à la télévision ;
- Les succès en salles ont fait en sorte que de nombreux producteurs, distributeurs et exploitants de salles hautement motivés ont collaboré à toutes les étapes, du développement à la distribution ;
- Le financement des projets est plus facile sur le marché de langue française qui profite d'un soutien plus important au niveau provin-

cial (crédits d'impôt, sources de financement provinciales).

Au Québec, même les films à budget modeste qui traitent d'histoires locales peuvent obtenir une bonne couverture de presse, des critiques favorables et un succès en salles. Ce faisant, ces films contribuent à fidéliser un vaste auditoire.

**Dans le marché de langue française, l'approche restera la même : Téléfilm poursuivra sa stratégie actuelle qui produit de bons résultats. La Société favorisera les projets qui racontent des histoires d'intérêt local avec des devis de production moyennement élevés et qui profitent d'une collaboration étroite entre producteurs, distributeurs et exploitants. Pourtant, malgré son succès remarquable auprès du public, l'industrie cinématographique de langue française est elle aussi confrontée à un défi de taille : celui de pouvoir offrir un nombre suffisant de films pour maintenir l'intérêt du grand public. En ce sens, il faudra se pencher sur les moyens pratiques d'attirer davantage d'investissements internationaux et de coproductions pour créer une masse critique d'œuvres cinématographiques.**

En collaboration avec l'industrie francophone, Téléfilm se penchera sur une autre question : l'accroissement de l'auditoire dans le reste du Canada et à travers le monde. Les initiatives axées sur l'auditoire restent prioritaires, tout comme le soutien à la production de langue française en milieux minoritaires hors Québec.

Les producteurs anglophones et francophones s'entendent sur la nécessité de créer un programme d'aide à la production de longs

métrages documentaires destinés aux salles, idée qui suscite beaucoup d'intérêt depuis quelques temps. Téléfilm et l'industrie travailleront ensemble pour obtenir un financement stable et à long terme pour le fonds du documentaire destiné aux salles.

Sur le plan opérationnel, maintenir le *statu quo* comporte pourtant un risque : celui de ne pas avoir les fonds nécessaires au financement d'un nombre suffisant de films pour maintenir le succès du cinéma de langue française sur son propre marché. L'échéancier de ce plan d'entreprise tient compte du renouvellement des deux principaux Fonds de Téléfilm, soit le Fonds du long métrage du Canada et le Fonds des nouveaux médias du Canada. Téléfilm collaborera avec le gouvernement fédéral pour assurer le financement adéquat de ces Fonds.

Téléfilm reconnaît que des partenariats stratégiques constituent le moyen le plus prudent et réaliste d'obtenir le financement additionnel nécessaire pour ces initiatives dans les deux marchés linguistiques. Téléfilm fera appel au Fonds du long métrage du Canada comme levier pour attirer le capital de risque d'investisseurs privés et pour financer le développement d'une expertise de marché. Un certain nombre de partenariats potentiels sont à l'étude.

## 5.0 DÉVELOPPER L'INDUSTRIE

Tel que soulevé à la section 1, Téléfilm Canada planifie une série d'initiatives qui contribueront au développement de l'industrie en identifiant les piliers d'un environnement d'affaires durable et orienté vers la croissance et les compétences que doivent posséder les créateurs pour faire progresser les projets du scénario à l'écran. Le développement de l'industrie repose sur trois activités connexes : l'augmentation des auditoires, le perfectionnement professionnel et le développement du potentiel de l'industrie.

Tandis que bien d'autres industries mesurent leur succès en s'appuyant sur l'analyse d'éléments aussi tangibles que les mouvements d'inventaire, les industries culturelles comportent une dimension intangible qui mérite toutefois notre attention : l'appréciation du public non seulement pour le produit, mais également pour ce qui le compose (les interprètes, réalisateurs, scénaristes, etc.) et son identité nationale.

Comment savoir ce qui pousse le public canadien à regarder *Corner Gas*, à aller voir *C.R.A.Z.Y.* ou à consulter [cbc.ca](http://cbc.ca) une première fois plutôt que de se brancher sur la concurrence ? Mesurer les éléments réussis d'une émission de télévision, d'un film ou d'un site Web ne saurait

être entrepris selon une démarche entièrement scientifique, mais les producteurs et les distributeurs peuvent se fier à des indicateurs de performance comme l'accueil du public, la réception des médias, le classement, les recettes-guichet, les ventes au Canada et à l'étranger dans les marchés principaux et connexes et la capacité d'obtenir du financement pour les prochains projets.

Avec ce plan d'entreprise, Téléfilm entend trouver des moyens de cerner et de développer des auditoires cibles. La Société examinera également les programmes de perfectionnement professionnel et de développement des compétences au Canada, puis suivra la progression professionnelle des finissants de ces programmes. Téléfilm veut aussi déterminer en quoi les initiatives axées sur l'auditoire et le perfectionnement du talent peuvent contribuer conjointement à améliorer le développement, la production, la mise en marché et la distribution de projets distinctement canadiens destinés aux auditoires d'ici et de l'étranger.

### ACCROÎTRE LES AUDITOIRES

Au fil des ans, Téléfilm et les autres organismes qui relèvent du ministère se sont penchés attentivement sur les besoins des auditoires canadiens. Rien de plus évident que d'associer le succès de cette industrie aux réactions de l'auditoire plutôt qu'aux réussites sur le plan de la production - bien que le financement et l'achèvement d'un grand projet audiovisuel constitue un exploit en soi.

**Le principal objectif en matière d'auditoire est de soutenir les initiatives qui procurent aux Canadiens, notamment ceux et celles qui vivent dans les régions moins bien desservies, un accès accru à un vaste éventail de films, d'émissions de télévision et de produits nouveaux médias canadiens. Initier les jeunes Canadiens aux productions audiovisuelles d'ici fait également partie de cet objectif. La réalisation de cet ambitieux programme dépendra de la collaboration de divers partenaires.**

Dans le cadre d'une initiative distincte quoique connexe, Téléfilm mettra en œuvre une approche systématique et bien documentée pour aider ses clients à créer des stratégies de participation aux festivals et marchés qui contribueront à mieux faire connaître leurs produits et l'industrie canadienne.

Téléfilm fournira à ses clients une information détaillée et pratique, pouvant servir à mesurer les retombées et la pertinence des sommes qu'ils investissent pour participer aux marchés et festivals. Téléfilm communiquera cette information avant la période d'inscription aux festivals pour aider ses clients à faire un choix éclairé et à mieux investir les modestes sommes qu'ils réservent à cette fin. Téléfilm interviendra également après chaque festival et marché en mesurant la performance, la valeur des ventes et des ententes commerciales ainsi que le nombre de films canadiens programmés lors de chaque événement.

Bien que la plupart des festivals de films les plus populaires à travers le monde ne s'intéressent qu'aux longs métrages, certains se tournent maintenant vers d'autres plateformes, incluant les nouveaux médias. Dans l'immédiat, la stratégie de participation aux festivals ciblera principalement les longs métrages et l'industrie cinématographique. Elle s'étendra éventuellement à d'autres événements mettant en valeur d'autres médias audiovisuels.

**Au cours de la prochaine année, Téléfilm effectuera un examen approfondi du programme *Le Canada à l'affiche*, qui fournit un soutien aux festivals de films, d'émissions de télévision et**

**de produits nouveaux médias. Pour Téléfilm, le but de cet examen est de rendre le programme plus efficient et efficace.**

## DÉVELOPPEMENT DU TALENT

Téléfilm adhère au principe d'excellence en matière de formation et de perfectionnement professionnel de l'industrie audiovisuelle. La Société soutient les écoles nationales de formation ainsi que plusieurs autres initiatives de perfectionnement professionnel. Plusieurs de ces initiatives, issues du secteur public ou du secteur privé, sont relativement récentes tandis que de nouvelles voient le jour régulièrement.

On peut difficilement se tromper en affirmant que plus d'occasions de formation valent mieux que moins. Cette poussée spontanée des multiples options de formation et de perfectionnement entrave cependant l'établissement d'un environnement structuré sur le plan éducatif et du parcours de carrière. Les créateurs canadiens, nouveaux et chevronnés, sont plutôt désavantagés lorsqu'il s'agit de décider comment intégrer l'industrie et y progresser. En outre, l'industrie ne s'est pas encore entendue sur des systèmes de contrôle de la qualité pour garantir que les programmes de formation sont d'un calibre suffisamment élevé pour répondre aux besoins de l'industrie. Le développement des compétences touche à peu près tous les niveaux de l'industrie, y compris la gestion de la production cinématographique, télévisuelle et interactive, notamment dans les domaines des affaires et de la planification financière.

Téléfilm se penchera attentivement sur cette question pour y apporter des solutions. En travaillant avec les parties intéressées, Téléfilm entend répondre à une recommandation récente du Comité permanent du patrimoine canadien, qui réclame une stratégie concertée et solide en matière de formation pour le secteur audiovisuel. Les actions spécifiques prévues en ce sens visent à :

- continuer d'utiliser à bon escient les ressources limitées destinées à la formation pour soutenir des initiatives ciblées, de haut calibre, pour le personnel principal (producteurs, scénaristes et réalisateurs) ;

- continuer de travailler en étroite collaboration avec le Conseil des ressources humaines du secteur culturel sur un plan de formation pour les principaux créateurs (producteur, scénariste et réalisateur) afin d'identifier les options offertes (postuniversitaires) et les carences au chapitre de la formation ;

- revoir les meilleures pratiques de l'industrie et de Téléfilm en matière de formation et de perfectionnement pour les professionnels des médias ; et élaborer des critères qui serviront à identifier les cours de haut niveau qui seront offerts. Téléfilm veut éviter les dédoublements et ne soutenir que les initiatives complémentaires aux programmes universitaires déjà existants.

En ce qui a trait à l'industrie de la télévision, Téléfilm reverra ses politiques pour mieux appuyer le développement d'une diversité de nouvelles voix. Dans le cadre du Programme

interministériel des communautés de langue officielle (PICLO), Téléfilm a mis sur pied une initiative d'aide au développement de projets de langue française destinée aux sociétés de production établies hors Québec. Téléfilm gère une composante de l'initiative Décllic ainsi que le programme Décllic Prise I, avec la perspective de renforcer les compétences des producteurs de talent en milieu de carrière, issus de minorités visibles ou autochtones, et désirant développer des dramatiques pour la télévision canadienne. Grâce aux fonds dont il dispose, le programme Décllic Prise I accorde des bourses pour participer au Festival de Banff et soutient le perfectionnement professionnel, le développement de projets et la croissance des auditoires.

## FINANCEMENT ET VENTES

L'aide de Téléfilm aux sociétés canadiennes qui cherchent à tirer parti des marchés et festivals au Canada et à l'étranger permet :

- aux créateurs, producteurs et distributeurs de se rencontrer pour discuter d'affaires, au Canada et ailleurs dans le monde ;
- aux cinéphiles de voir des films canadiens ;
- aux films canadiens d'obtenir la couverture tant souhaitée dans les médias canadiens et étrangers.

La participation aux principaux marchés et festivals profite grandement aux producteurs canadiens puisque toutes les facettes de l'industrie y sont présentes - vendeurs, acheteurs, intermédiaires financiers - à la recherche de

nouveaux talents et produits. La participation aux marchés et festivals internationaux est d'autant plus importante que l'accès aux sources d'investissement, aux initiatives de distribution et de mise en marché et aux nombreux débouchés sur les marchés internationaux est essentiel à l'avenir de l'industrie canadienne.

**Téléfilm continuera d'offrir un vaste éventail d'initiatives, d'une part pour aider les producteurs et distributeurs à mieux préparer leur participation aux marchés et festivals internationaux et, d'autre part, pour accroître la visibilité des producteurs canadiens en leur offrant des occasions de réseautage lors de ces événements. Concrètement, Téléfilm entend :**

- fournir une aide au lancement international de productions canadiennes choisies en organisant des initiatives spéciales de mise en marché lors des festivals jugés prioritaires ;

- appuyer les efforts des producteurs et distributeurs dans les marchés et festivals internationaux en proposant des activités axées sur les investisseurs et les acheteurs.

Pour cibler les événements les plus prometteurs, Téléfilm suivra attentivement le succès des producteurs canadiens dans chacun des marchés et festivals internationaux auxquels ils auront participé.

## 6.0 RENFORCER LES RELATIONS AVEC NOS CLIENTS ET PARTENAIRES

Ce plan d'entreprise reflète l'engagement de la Société à respecter les valeurs exemplaires du service public, à entretenir une culture de gestion axée sur les résultats et à assurer l'efficacité des programmes offerts. Pour mieux s'acquitter de ses responsabilités, Téléfilm Canada souhaite vivement que le gouvernement révise en profondeur la *Loi sur Téléfilm Canada*.

### TÉLÉVISION : UNE NOUVELLE COLLABORATION POUR UNE PRESTATION PLUS EFFICACE DES PROGRAMMES

En juin 2005, le gouvernement fédéral annonçait la création d'une structure de gouvernance pour le Fonds canadien de télévision fondée sur « un seul conseil d'administration, une seule administration ». Reconnaisant la feuille de route de Téléfilm, le gouvernement annonçait alors une nouvelle entente de gestion des programmes voués au secteur de la télévision. Téléfilm fournit les services administratifs pour le compte de la Société du Fonds canadien de télévision, qui est le Fonds le plus important du secteur de la

télévision. La nouvelle entente clarifie les rôles et responsabilités des deux sociétés, simplifie la procédure administrative, établit des normes de service et permet de réaliser des économies. En vertu de cette nouvelle entente, le FCT assure la gouvernance du Fonds et élabore les politiques qui s'y rapportent. Téléfilm administre les programmes de financement.

Cette nouvelle entente est entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> avril 2006. Téléfilm a reconfiguré sa structure administrative pour simplifier les procédures d'affaires et se doter de nouveaux outils d'affaires.

Dans son rapport de novembre 2005, la vérificatrice générale exprimait ses inquiétudes quant à la nature de cette entente car seul le FCT est redevable de la mise en œuvre du programme du FCT, tandis que Téléfilm devient une simple agence déléguée travaillant pour le compte du FCT. Le ministère du Patrimoine canadien a répondu qu'il allait formuler des propositions pour améliorer la gouvernance du FCT en tant que partenariat public-privé et éclaircir le rôle de Téléfilm. L'entente de service conclue entre Téléfilm Canada et la Société du FCT est d'une durée de trois ans. Cette entente est renouvelable.

### UNE CULTURE D'ENTREPRISE AXÉE SUR L'OBLIGATION DE RENDRE COMPTE

La gestion fondée sur les résultats fait désormais partie de la culture d'entreprise chez Téléfilm. Les rôles et les responsabilités ont été redéfinis et l'obligation de rendre compte des objectifs d'entreprise de Téléfilm produit des résultats qui s'améliorent constamment.

**Pour mieux répondre aux besoins des producteurs de longs métrages de langue anglaise, Téléfilm veillera à ce que les projets qui sont prêts à aller de l'avant soient évalués de manière transparente et responsable. Téléfilm a créé un poste de direction du secteur du long métrage ; cette personne sera responsable de prendre les principales décisions d'investissement. Les dates de dépôt des demandes sont éliminées.**

Téléfilm poursuit le développement d'un cadre détaillé de mesures de la performance comprenant des cibles annuelles et un ensemble d'indicateurs de performance. Les sondages sur le niveau de satisfaction des clients et sur

l'impact économique des émissions financées avec une aide de Téléfilm se multiplient. Le plan d'entreprise comprend une série de buts et de cibles dont Téléfilm évaluera l'impact sur ses principales activités pour assurer que les fonds publics sont utilisés judicieusement.

Au chapitre de la responsabilisation en matière de gestion, Téléfilm fournit régulièrement des rapports de performance à ses gestionnaires et employés. La Société a réalisé d'importants progrès en développant un tableau de bord pour mesurer la croissance des cotes d'écoute et de la part de marché. Le tableau de bord du secteur long métrage est mis à jour chaque semaine et des analyses de l'industrie du long métrage et de l'industrie de la télévision sont produites chaque année. Le projet pilote mis sur pied pour suivre les auditoires en ligne des sites Web canadiens s'est lui aussi transformé en tableau de bord. Au début du prochain exercice financier, Téléfilm effectuera également une analyse trimestrielle des parts de marché.

**Téléfilm continuera de fournir ses recherches et analyses statistiques des auditoires. La Société étendra son champ d'analyse pour englober tous les genres diffusés aux heures de grande écoute et continuera de calculer les parts de marché. Téléfilm a aussi élaboré une méthodologie standard de sondage pour mesurer la performance des principaux festivals et marchés au pays et à l'étranger.**

Téléfilm et ses partenaires provinciaux représentés au comité consultatif des initiatives internationales ont élaboré une méthode

uniforme de sondage en ligne pour évaluer l'impact financier de la participation des sociétés canadiennes aux principaux marchés et festivals. Grâce à ces données, Téléfilm pourra mieux cibler les événements qui procurent un meilleur rendement aux sociétés canadiennes. Le premier de ces sondages a été réalisé au début de l'année 2006.

La Société fera d'autres sondages pour déterminer le niveau de satisfaction des participants aux programmes de formation auxquels elle a contribué, ainsi que les retombées de ces formations sur la carrière des professionnels.

Enfin, il faudra une nouvelle loi qui reflète la gamme entière des responsabilités de Téléfilm ainsi que les ententes améliorées de gouvernance. À ce titre, il faudra par exemple élargir le conseil d'administration pour le faire passer de 9 à 11 membres qui possèdent tous une expertise reconnue dans leur champ de responsabilités. Ainsi, le conseil d'administration pourra s'acquitter de ses responsabilités en matière de vérification, de gestion des ressources humaines, d'éthique et d'obligation de rendre compte. Nous sommes d'accord avec la recommandation du récent rapport du Comité permanent du patrimoine canadien à l'effet que la *Loi sur Téléfilm Canada* devrait être amendée pour retirer la restriction quant à la nomination de membres du conseil d'administration ayant des intérêts financiers dans l'industrie audiovisuelle. Une telle révision permettra à Téléfilm de mettre en oeuvre plus efficacement son plan d'entreprise.

## UNE ADMINISTRATION AMÉLIORÉE

Téléfilm veut réagir plus rapidement aux changements qui s'opèrent dans le marché culturel et qui influencent son mandat. La Société souhaite qu'une nouvelle révision de la *Loi sur Téléfilm Canada* lui confère cet avantage. En vertu des nombreuses ententes de contribution entre le ministère du Patrimoine canadien et Téléfilm, la Société a peu de flexibilité pour s'adapter aux nouvelles réalités des industries culturelles. Téléfilm est d'accord avec la vérificatrice générale qui se demandait récemment si les ententes de contribution sont le moyen le plus efficace de lui accorder les fonds. Le cadre financier que souhaite Téléfilm permettrait de reporter au nouvel exercice financier les sommes non utilisées en fin d'année financière.

En outre, la capacité de Téléfilm de réaliser ses objectifs est sans cesse compromise par les contraintes fiscales annuelles qui ne correspondent pas à la réalité du cycle financier du secteur de la production audiovisuelle. Dans le secteur du long métrage par exemple, Téléfilm doit engager et verser les fonds obtenus pour l'exercice financier au cours de cette même période (du 1<sup>er</sup> avril au 31 mars). Cette pratique a un impact sur les producteurs puisqu'elle n'est pas harmonisée au cycle normal de production des longs métrages qui s'étend sur une période de trois à cinq ans, soit du développement à la production. Téléfilm souhaite qu'il y ait une solution à cette question lorsque le gouvernement fédéral entreprendra la révision en profondeur de son mandat et de ses responsabilités.

## **UN ENGAGEMENT SUR LE PLAN DU SERVICE**

Le dernier plan d'entreprise de Téléfilm Canada présentait une stratégie pluriannuelle pour que la Société devienne une organisation efficiente, centrée sur les clients et sophistiquée sur le plan commercial. Au cours des dernières années, Téléfilm a amélioré son système de gestion de l'information pour mieux répondre aux attentes en matière de service et aux exigences de ses partenaires et clients.

Des pas ont été franchis mais il reste encore beaucoup à faire. Au nombre des priorités : mettre à jour la Charte du service aux clients et la publication de normes de service ; développer l'extranet au profit des clients et poursuivre le virage vers l'offre de programmes en ligne ; améliorer l'entrepôt de données de Téléfilm et ajouter des fonctionnalités pour faciliter la réponse aux demandes d'information (internes et externes) ; mieux faire le suivi des coûts par activité pour renforcer les décisions et satisfaire aux exigences des rapports de performance.

**Conformément aux objectifs cités dans la Charte du service aux clients de la Société, Téléfilm met en place les mécanismes nécessaires pour fournir de meilleurs services à ses clients. Téléfilm a été le premier organisme culturel à publier une charte de services aux clients en 2003, suite au sondage réalisé auprès de sa clientèle. Trois ans plus tard, Téléfilm a entrepris à nouveau un vaste sondage national, confirmant son engagement à offrir d'excellentes normes de service.**

# CONCLUSION

Comme l'indique le sous-titre de ce document, Téléfilm Canada estime que l'avenir de l'industrie repose sur l'atteinte des auditoires, où qu'ils soient. Et il n'y a pas qu'une seule route qui mène aux auditoires ; les sentiers sont multiples et chaque trajectoire est adaptée au projet dont il est question. « L'environnement multiplateforme » marque l'ère dans laquelle nous venons d'entrer. À nous maintenant d'en tirer le meilleur parti possible, en élaborant des stratégies de distribution et de mise en marché à niveaux multiples.

Téléfilm travaille en étroite collaboration avec les principaux décideurs de l'industrie depuis plusieurs années et elle comprend bien les obstacles qui séparent les bons contenus canadiens des auditoires canadiens. Comme on l'a mentionné au début de ce plan, les tendances à long terme ne sont pas porteuses que de mauvaises nouvelles, au contraire. Les nouvelles possibilités en matière de dissémination de contenus numériques, l'ouverture commerciale et le fait que les auditoires peuvent choisir parmi les divers modes de distribution pourraient nous indiquer comment rendre nos contenus accessibles à un plus grand nombre de citoyens.

Nous ne savons pas avec certitude ce que l'avenir nous réserve, même au cours des prochains mois. Mais si nous sommes sur la bonne voie, la pléthore de réseaux et d'appareils numériques qui a anéanti un si grand nombre de nos présuppositions pourrait jouer en notre *faveur*, plutôt que *contre* nous.

Les contenus devront plaire : l'approche multiplateforme peut remplacer les pratiques désuètes, mais elle ne peut remplacer le talent. En *combinant* les options — numériques et non numériques, technologies fixes et mobiles — aux bons appareils de réception, l'industrie canadienne pourrait être plus à même que jamais de trouver des auditoires fidèles à ses produits et cela, en leur proposant non pas une seule voie mais une multitude de pistes qu'ils pourront emprunter à leur guise.

# ANNEXES

## 1. PROFIL DE TÉLÉFILM CANADA

Téléfilm Canada est une société d'État qui relève du Parlement par le truchement du ministère du Patrimoine canadien. Son siège social se trouve à Montréal. Téléfilm offre ses services aux industries audiovisuelles canadiennes par l'entremise de ses quatre bureaux régionaux situés à Vancouver, Toronto, Montréal et Halifax.

### NOTRE MANDAT

En tant qu'instrument de politique du gouvernement fédéral, Téléfilm Canada apporte un soutien aux industries audiovisuelles du Canada, stimulant la création d'oeuvres et de produits culturels qui sont à l'image de la diversité canadienne et qui sont destinés aux auditoires canadiens. Grâce à ses divers programmes, Téléfilm dessert trois secteurs de l'industrie canadienne : le cinéma, la télévision et les nouveaux médias.

### NOTRE VISION

En misant sur le financement d'oeuvres de grande qualité ayant les meilleures chances d'atteindre les auditoires canadiens, Téléfilm Canada vise aussi la viabilité à long terme de l'industrie canadienne. La Société entend assurer l'épanouissement de la culture audiovisuelle canadienne, une culture conçue par des créateurs et des entreprises d'ici puis diffusée par l'entremise de sociétés de distribution, de chaînes de télévision, de services Web et de festivals canadiens. La participation de Téléfilm assure le renouvellement de l'industrie canadienne et permet aux artisans canadiens de talent d'exprimer leur créativité.

En ce qui a trait à l'accomplissement de son mandat, Téléfilm estime que la principale mesure de son succès repose sur l'intérêt du public canadien pour les oeuvres et les produits qu'elle a appuyés financièrement. Une deuxième mesure est liée à la capacité d'avoir une industrie vigoureuse et dynamique qui sait développer, produire, distribuer et présenter en salles, avec succès, les oeuvres auxquelles elle participe financièrement.

### NOS VALEURS

En tant qu'organisme public et partenaire de l'industrie, Téléfilm Canada soutient six valeurs fondamentales :

- célébrer l'expression d'histoires canadiennes originales ;
- défendre activement une culture audiovisuelle canadienne dynamique et viable ;
- reconnaître la performance et favoriser une nouvelle façon de penser ;
- promouvoir la diversité dans ses politiques et programmes ;
- être ouverte, transparente et accessible pour ses partenaires, l'industrie et le public ; et
- offrir la meilleure valeur qui soit au Parlement et au public canadien.

### NOS RESSOURCES HUMAINES

La capacité de Téléfilm Canada d'atteindre ses objectifs repose sur la qualité de ses employés. C'est pourquoi le personnel de Téléfilm, qui compte quelque 180 employés, comprend un grand nombre de professionnels ayant une vaste expérience de l'industrie, de même que des experts en service juridique, en économie, en

communications et en politiques. Une expérience de l'industrie est un critère essentiel pour tous les employés appelés à participer aux décisions d'investissement. Dans ce groupe d'employés hautement scolarisés (59 % ont une formation universitaire), 8,3 % sont issus des minorités visibles et plus de la moitié du personnel féminin occupe des postes professionnels ou de direction.

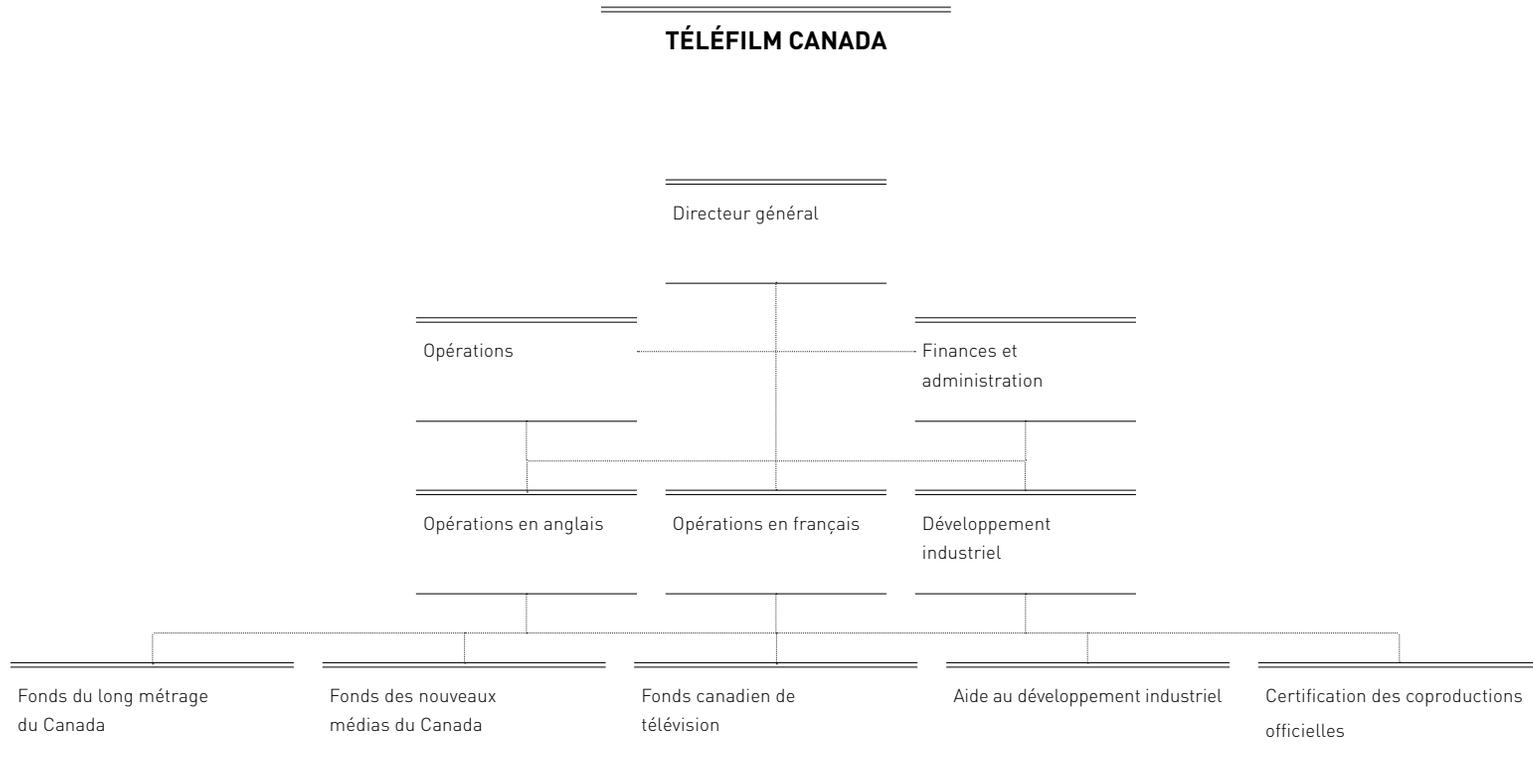
#### **NOTRE CONSEIL D'ADMINISTRATION**

Le conseil d'administration de Téléfilm est formé d'un président et de six membres. Ses activités sont réparties en trois groupes de travail : le comité de vérification et des finances, le comité sur la diversité culturelle et linguistique et le comité de sélection, formé à l'été 2004. Le conseil d'administration travaille de concert avec la direction pour définir les orientations stratégiques de Téléfilm et s'assurer que tout est mis en œuvre pour atteindre les objectifs de la Société. Le conseil d'administration veille à ce que les pratiques de gestion et les systèmes d'information et de vérification répondent aux besoins de l'organisme et produisent des résultats fiables.

## **2. VALEUR DES FONDS ADMINISTRÉS PAR TÉLÉFILM CANADA**

<b>PROGRAMME</b>	<b>M\$</b>	<b>%</b>
Fonds canadien de télévision	272	69,7 %
Fonds du long métrage du Canada	81	20,8 %
Fonds des nouveaux médias du Canada	14	3,6 %
Programme national de formation	2	0,5 %
Développement industriel	5	1,3 %
Gestion des affaires	16	4,1 %
<b>Total</b>	<b>390</b>	<b>100,0 %</b>

### 3. ORGANIGRAMME



## 4. NOTRE CADRE D'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE

OBJECTIFS STRATÉGIQUES	PRINCIPAUX INDICATEURS DE PERFORMANCE	DONNÉES 2004-2005	CIBLES
<b>ACCROÎTRE LES AUDITOIRES</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Film</b> : Plus de Canadiens qu'auparavant apprécient les films canadiens et leur spécificité dans les salles de cinéma du pays.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Part de marché des recettes-guichet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 4,6 % [Décembre 2004].</li> <li>■ 5,3 % [Décembre 2005].</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ L'objectif de 5 % a été atteint plus tôt que la date prévue (avril 2006).</li> <li>■ De nouveaux objectifs cibles pour chacun des marchés linguistiques seront fixés lors de la révision de la Politique canadienne du long métrage.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Nouveaux médias</b> : Plus de Canadiens qu'auparavant ont accès à des jeux canadiens et à des productions canadiennes dans Internet et sur d'autres plates-formes comme le DVD-ROM.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Nombre de visiteurs différents pour les productions en lignes.</li> <li>■ Revenus de ventes des produits hors-ligne.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Lancement d'un projet pilote en vue de mesurer les auditoires en ligne.</li> <li>■ Lancement d'un projet pilote en vue d'évaluer les ventes hors-ligne (en cours de réalisation).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Établir les données de base pour les auditoires en ligne.</li> <li>■ Déterminer l'approche et la méthodologie appropriées pour les outils de mesure.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Festivals et prix</b> : Promotion des produits culturels canadiens auprès des auditoires canadiens.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Cotes d'écoute des galas télévisés portant sur les productions canadiennes.</li> <li>■ Prix remportés lors des principaux festivals au Canada et à l'étranger.</li> <li>■ Pourcentage du contenu canadien et auditoires pendant les principaux festivals canadiens.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Données de base à déterminer en 2006-2007.</li> <li>■ 10 prix pour des longs métrages, 10 prix pour des émissions de télévision, 5 prix pour des productions nouveaux médias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Maintenir ou augmenter les niveaux actuels.</li> <li>■ Maintenir ou augmenter les niveaux actuels.</li> </ul>

## 4. SUITE — NOTRE CADRE D'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE

OBJECTIFS STRATÉGIQUES	PRINCIPAUX INDICATEURS DE PERFORMANCE	DONNÉES 2004-2005	CIBLES
<b>CONSOLIDER L'INDUSTRIE</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Investir stratégiquement dans des productions audio-visuelles qui permettront aux entreprises canadiennes d'attirer d'autres sources de financement.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pourcentage du financement provenant d'autres sources.</li> <li>Niveau du financement étranger dans la structure financière des productions.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>78 % des devis totaux de production provenait d'autres sources de financement.</li> <li>25 % du financement des productions acceptées par le FLMC provenaient de l'étranger (0 % dans le cas du FNMC).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Données collectées et analysées, mais aucun objectif cible fixé.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Les entreprises augmentent leur capacité commerciale par le développement des ventes et le développement des affaires lors des marchés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Niveaux des ventes et du développement des affaires lors des marchés grâce aux activités commanditées par Téléfilm.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Données de base à déterminer en 2006-2007.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>À déterminer</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Les professionnels de l'industrie profitent de programmes de formation de haute qualité.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Niveau de satisfaction à l'égard des programmes de formation offerts par Téléfilm.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Données de base à déterminer en 2006.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>À déterminer, par exemple atteindre un niveau de satisfaction de la clientèle de 3,8 / 5 (2006).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Les professionnels autochtones et des communautés culturelles profitent des possibilités d'avancement dans leur carrière.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Niveau des ressources consacrées à des initiatives et des programmes destinés à favoriser le développement des professionnels de l'industrie issus des peuples autochtones et des communautés culturelles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 245 497 \$ investis dans des programmes destinés aux professionnels autochtones et des communautés culturelles.</li> </ul>	

## 4. SUITE — NOTRE CADRE D'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE

OBJECTIFS STRATÉGIQUES	PRINCIPAUX INDICATEURS DE PERFORMANCE	DONNÉES 2004-2005	CIBLES
<b>RENFORCER LES LIENS AVEC NOS CLIENTS ET PARTENAIRES</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Administrateur de programme compétent.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Frais généraux pour le FLMC, le FCT et le FNMC.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>En 2004-2005, le total des frais d'administration et des frais d'exploitation équivalait à 11 % du financement total.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maintenir ou diminuer le pourcentage des frais généraux.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Approche axée sur le client, services décentralisés vers les régions.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Niveau de satisfaction des clients ayant reçu l'aide financière quant à l'administration de Téléfilm.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Données de base à établir en 2006-2007 à partir des résultats de l'étude de 2002.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>À déterminer, par exemple atteindre un niveau de satisfaction de 3,8 / 5 en 2007.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Les professionnels de l'industrie profitent de programmes de formation de haute qualité.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Niveau de satisfaction à l'égard des programmes de formation offerts par Téléfilm.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Données de base à déterminer en 2006.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>À déterminer, par exemple atteindre un niveau de satisfaction de la clientèle de 3,8 / 5 (2006).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Créer une culture d'imputabilité.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indicateurs de performance, objectifs cibles et système de collecte de données en place pour tous les programmes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Modèle complété pour tous les programmes. 90 % des indicateurs sont identifiés; les données sont disponibles pour 60 % des indicateurs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fournir les données pour 75 % de tous les indicateurs (2006).</li> </ul>
<b>IMPACTS STRATÉGIQUES</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Tous les secteurs :</b> Investissement stratégique dans une diversité de projets.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pour tous les programmes administrés par Téléfilm : investissement total (production et développement) et nombre de projets acceptés par région, par langue, par type de production, par type de budget, et en tenant compte de la diversité culturelle des contenus.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pour tous les programmes administrés par Téléfilm : niveaux de financement 2004-2005 (production et développement), nombre de projets signés par régions, par langue, par type de production, par type de budget et en tenant compte de la diversité culturelle des contenus.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maintenir ou accroître la diversité des projets.</li> </ul>