

**TÉLÉFILM CANADA  
PLAN D'ENTREPRISE**

2006-2007 | 2010-2011

**PRIORITÉS**

2009-2010

**DU CINÉMA  
AU TÉLÉPHONE  
CELLULAIRE**

**TELEFILM CANADA ET  
LE DEFI DE  
L'ENVIRONNEMENT  
MULTIPLATEFORME**

**TELEFILM**

C A N A D A

# TABLE DES MATIÈRES

<b>1.0   QUI NOUS SOMMES</b>	<b>3</b>
1.1 Notre mandat.....	3
1.2 Notre vision.....	3
<b>2.0   CE QUE NOUS FAISONS</b>	<b>3</b>
2.1 Nos objectifs stratégiques .....	4
<b>3.0   L'ENVIRONNEMENT</b>	<b>4</b>
3.1 Aucun retour en arrière.....	4
3.2 Les marchés internationaux .....	5
<b>4.0   PRIORITÉS STRATÉGIQUES POUR 2009-2010</b>	<b>6</b>
<b>5.0   ACCROÎTRE LES AUDITOIRES</b>	<b>7</b>
5.1 Les longs métrages canadiens .....	7
5.2 Le contenu canadien sur de multiples plateformes .....	9
<b>6.0   DÉVELOPPER LE POTENTIEL DE L'INDUSTRIE</b>	<b>11</b>
6.1 Attirer les coproductions et exploiter les marchés émergents .....	11
6.2 Une industrie érigée sur la créativité et le savoir-faire.....	12
<b>7.0   UN BON ADMINISTRATEUR</b>	<b>13</b>
7.1 Les gens d'abord .....	14
7.2 Notre principal indicateur de performance : la satisfaction de la clientèle .....	14
7.3 Renouvellement du Fonds canadien de télévision .....	16
7.4 Examen spécial du vérificateur général.....	16
<b>8.0   CONCLUSION</b>	<b>16</b>
<b>9.0   ANNEXES</b>	<b>17</b>
9.1 Notre gouvernance .....	17
9.2 Membres du conseil .....	18
9.3 Ressources gérées.....	20
9.4 Indicateurs de la performance et objectifs.....	21

# 1.0 | QUI NOUS SOMMES

## 1.1 Notre mandat

Selon la *Loi sur Téléfilm Canada* (1985, telle qu'amendée en 2002), la Société a pour mandat de favoriser et de promouvoir le développement de l'industrie audiovisuelle au Canada et d'agir dans le cadre des ententes conclues avec le ministère du Patrimoine canadien pour offrir des services ou des programmes liés à l'industrie audiovisuelle.

La Société peut investir dans la production d'œuvres audiovisuelles canadiennes, décerner des prix d'excellence pour la production d'œuvres audiovisuelles canadiennes, accorder aux professionnels de l'industrie audiovisuelle qui résident au Canada des subventions pour leur perfectionnement, et conseiller et aider les producteurs d'œuvres audiovisuelles canadiennes en ce qui touche la distribution de leurs oeuvres et les tâches administratives liées à la production de telles œuvres.

Téléfilm Canada, dont le siège social est à Montréal, offre des services à l'industrie audiovisuelle canadienne par l'intermédiaire de ses quatre bureaux régionaux situés à Vancouver, Toronto, Montréal et Halifax. La plupart de ses 200 employés sont des professionnels chevronnés de l'industrie qui possèdent également une vaste expérience dans les domaines juridique, administratif, financier, ainsi que dans les communications et les politiques.

## 1.2 Notre vision

Téléfilm Canada s'efforce de financer les œuvres de la meilleure qualité les plus susceptibles de plaire aux auditoires canadiens, tout en favorisant la viabilité à long terme de l'industrie audiovisuelle. La Société vise l'épanouissement d'une culture audiovisuelle canadienne, produite par les créateurs canadiens et diffusée partout au pays par les sociétés de distribution, les diffuseurs, et les festivals canadiens.

# 2.0 | CE QUE NOUS FAISONS

En tant qu'instrument de la politique du gouvernement fédéral, Téléfilm soutient l'industrie audiovisuelle canadienne afin de favoriser la création de produits culturels qui reflètent la diversité canadienne, pour le bénéfice des auditoires canadiens.

La société offre son aide aux entreprises et aux professionnels de l'industrie à toutes les étapes de la chaîne de valeur : de la formation hautement spécialisée jusqu'au financement des projets; du développement jusqu'à la distribution et la mise en marché; de la promotion jusqu'à la vente des produits finis.

Grâce à ses divers programmes et ententes de service, Téléfilm Canada sert trois secteurs de l'industrie canadienne : le long métrage, la télévision et les médias interactifs. Les investissements effectués par Téléfilm Canada exercent un effet de levier sur les investissements du secteur privé, canadien et étranger, favorisant de ce fait une plus grande activité économique et la création d'emplois.

## 2.1 Nos objectifs stratégiques

La raison d'être de Téléfilm est de veiller à ce que les Canadiens aient accès à des productions audiovisuelles canadiennes populaires de grande qualité. Pour ce faire, Téléfilm a défini trois objectifs stratégiques qu'elle a d'abord formulés dans son Plan stratégique 2003-2004 à 2005-2006 : *Accroître les auditoires pour les produits culturels canadiens* et qu'elle a réitérés dans son *Plan d'entreprise 2006-2007 à 2010-2011 : Du cinéma au téléphone cellulaire*. Ces trois objectifs sont les suivants :

- accroître les auditoires des productions audiovisuelles canadiennes;
- développer le potentiel de l'industrie;
- être un administrateur efficient et efficace.

Des indicateurs de performance et des cibles ont été établis pour chacun de ces objectifs; ils sont présentés en annexe à la fin du présent document. Le contenu du Plan d'entreprise décrit ce que nous entendons faire pour atteindre ces objectifs et nos cibles de performance pour la prochaine année.

## 3.0 | L'ENVIRONNEMENT

### 3.1 Aucun retour en arrière

En cette quatrième année de notre Plan d'entreprise quinquennal (*Du cinéma au téléphone cellulaire : Téléfilm Canada et le défi de l'environnement multiplateforme 2006-2011*), nous devons amorcer la planification des cinq prochaines années. Il s'en est passé des choses depuis 2006 et, comme on le dit souvent dans l'industrie des nouveaux médias, une année dans ce secteur d'activité équivaut à 10 années en temps normal. C'est pourquoi l'année qui vient en sera une de transition.

Nous avons dressé un inventaire des nombreux développements au sein de notre industrie au cours des trois dernières années. L'omniprésente vidéo sur demande, qui relevait jadis de la fantaisie, est désormais chose commune. L'Internet à large bande passante permet aux Canadiens de télécharger musique et vidéos sur leur iPod et de communiquer via des téléphones portables connectés au web. Pour plusieurs d'entre nous, le fait de pouvoir visionner chez nous et à notre guise les divertissements de notre choix sur une multitude d'écrans et d'appareils n'est plus un phénomène exceptionnel. Toutes ces réalités sont le fruit d'importantes innovations, tant en ce qui a trait au contenu qu'à la façon dont ce dernier rejoint les auditoires.

Selon le rapport intitulé *Valoriser notre culture : Mesurer et comprendre l'économie créative du Canada*, publié en août 2008 par le Conference Board du Canada, les nouvelles technologies numériques et interactives basées sur Internet jouent un rôle de premier plan dans les transformations auxquelles on assiste tout au long du processus de production créative ainsi que dans les réseaux mondiaux à valeur ajoutée émergents. En effet, celles-ci « produisent des améliorations, y compris une meilleure qualité en matière de création, de production et de distribution <sup>1</sup> ».

---

<sup>1</sup> Conference Board du Canada, *Valoriser notre culture : Mesurer et comprendre l'économie créative du Canada* (août 2008), p. 5

Alors qu'en 2006, il était question de la prolifération des écrans, qui migreraient des salles de cinéma vers les téléphones portables, on parle davantage en 2009 de la prolifération des modèles d'affaires transformateurs comme étant à l'origine d'une redéfinition de la chaîne de valeur dans laquelle le contenu est produit, distribué et consommé. Certes, ces modèles d'affaires demeurent relativement nouveaux, et plusieurs d'entre eux n'ont toujours pas fait leurs preuves. Un retour en arrière n'est cependant plus une option. Comme l'affirmait Steve Mosko, président de Sony Pictures Television, « Le moment est venu d'en faire un véritable domaine d'affaires ».

Peut-on encore parler du secteur cinématographique et télévisuel et de celui des médias interactifs comme étant deux secteurs distincts? Peut-on encore parler de radiodiffusion sans invoquer la large bande? Même s'ils n'ont pas disparu, les anciens formats sont redéfinis de par leur transformation en contenu multiplateforme. La raison en est simple : les consommateurs s'attendent désormais à obtenir le contenu de leur choix sur demande.

Pourtant, même si ces développements ouvrent la voie à de nouvelles possibilités, leur rapidité nous amène à faire face à de nouveaux enjeux. Les Canadiens comptent parmi les plus grands utilisateurs d'Internet au monde. En 2005, la proportion de Canadiens utilisant Internet s'établissait à 69 %. Or, selon le Projet Internet Canada, qui a étudié les sites web visités par les internautes, environ 70 % des répondants ont indiqué ne jamais (ou rarement) accéder à du contenu culturel canadien en ligne.

Au cours des prochaines années, la croissance de l'industrie prendra un virage vers les technologies numériques axées sur les produits portables personnels, phénomène qui s'explique par une connectivité à large bande de grande capacité (lecteurs vidéo et musicaux numériques, ordinateurs ultraportables, appareils photos numériques, téléphones mobiles intelligents, ainsi que les contenus et services afférents).

Aujourd'hui plus que jamais, les Canadiens se voient offrir l'occasion de meubler l'espace numérique avec du contenu canadien, et plusieurs d'entre eux ont d'ailleurs entrepris de relever ce défi. L'impact des technologies numériques et de la chaîne de valeur du multiplateforme demeurera donc un thème central des initiatives stratégiques élaborées dans la prochaine itération de notre plan d'affaires.

Nous effectuerons la recherche nécessaire afin d'appuyer et guider les interventions stratégiques axées sur nos trois principaux objectifs généraux, soit : bâtir des auditoires pour les longs métrages canadiens; contribuer au développement continu de l'industrie audiovisuelle, tant à l'échelle nationale qu'internationale; et continuer à bâtir un organisme administratif efficace et efficient. Depuis 2006, nous avons parcouru beaucoup de chemin.

## **3.2 Les marchés internationaux**

Si notre milieu subit de nombreuses transformations, certaines choses demeurent toutefois inchangées. L'accès à du financement pour la production audiovisuelle canadienne demeure un défi de taille pour les entreprises au pays. Même si les sources de capitaux canadiens sont demeurées stables, la part du financement issue d'investissements étrangers a connu une tendance à la baisse au cours des dernières années. L'un des outils les plus efficaces dont nous disposons pour attirer les investissements étrangers dans nos productions s'avère la coproduction internationale. Cette source de financement devenant de plus en plus rare, nos partenaires de l'industrie ont insisté vivement pour que nous trouvions d'autres alternatives pour

stimuler l'investissement étranger, en mettant en place des programmes d'investissement qui tiennent compte des nouvelles réalités du marché international.

Le rapport d'Industrie Canada intitulé *Foncer pour gagner* (juin 2008) appuie l'argument à l'effet que l'on doit favoriser un plus grand nombre de coproductions internationales. Comme le mentionne le rapport, le Canada doit concurrencer avec les autres pays dans un cadre économique mondial où de puissantes tendances redéfinissent le paysage compétitif à un rythme de plus en plus rapide. Les Canadiens doivent s'adapter à un marché mondial qui se transforme rapidement, alors que les personnes et les entreprises tirent profit des possibilités que créent les nouvelles technologies de l'information et des communications, et la plus grande ouverture des pays en matière d'échanges commerciaux et d'investissements.

Le rapport souligne aussi l'importance de la culture canadienne et fait part de l'opinion de son auteur à l'effet qu'une plus grande ouverture face aux échanges bilatéraux, aux investissements étrangers et au talent favoriserait une meilleure compétitivité et assurerait ultimement la vitalité à long terme des entreprises culturelles canadiennes.

Téléfilm est d'avis qu'un volume accru de coproductions permettrait à l'industrie audiovisuelle canadienne de mieux réagir aux nouvelles forces du marché. En contribuant au volume total de productions canadiennes, un nombre plus significatif de coproductions internationales viendrait renforcer l'industrie. Aussi, le fait d'attirer davantage de capitaux étrangers aurait pour effet d'alléger la pression qui pèse sur les investisseurs canadiens, tout en favorisant l'exportation à l'étranger de nos produits culturels audiovisuels – générant ainsi de plus vastes auditoires de par le monde.

Le fait de promouvoir la marque « Fait au Canada » à l'international renforcera aussi les relations d'affaires du Canada avec nos partenaires traditionnels, et ouvrira la porte à de nouveaux partenaires commerciaux, comme le Brésil, l'Inde et la Chine. Grâce à une meilleure distribution internationale, les coproductions continueront de faire connaître le Canada dans le monde, contribuant ainsi à l'essor de l'industrie touristique canadienne et à l'amélioration de nos relations extérieures.

Au cours des prochaines années, notre priorité sera donc de travailler de concert avec le ministère du Patrimoine canadien afin de favoriser la coproduction internationale et d'attirer de nouveaux investissements étrangers dans notre industrie.

## **4.0 | PRIORITÉS STRATÉGIQUES POUR 2009-2010**

La prochaine année en sera une de réflexion, et donnera lieu à un examen des priorités stratégiques pour 2009-2010. Elle sera également un catalyseur pour revitaliser la Société et la faire passer à l'ère numérique.

La clé sera d'assurer que les priorités en matière de financement et de politiques sont suffisamment souples pour s'adapter et évoluer au rythme des besoins d'une industrie audiovisuelle en mutation.

Comment peut-on favoriser l'accès aux longs métrages canadiens sur des plateformes personnelles par l'entremise du téléviseur et des plateformes mobiles? De quelle façon peut-on

aider le gouvernement à redéfinir son approche face aux médias interactifs? Comment faire en sorte que notre intervention en tant que société d'État maintienne sa valeur publique?

Compte tenu de l'examen des dépenses gouvernementales qui est en cours et des compressions qui pourraient en découler, dans le contexte d'une économie en décroissance, nous sommes conscients que nous devons faire face à des défis et à des choix difficiles.

Nos priorités pour 2009-2010 seront axées sur nos partenaires et nos employés :

- second volet de notre sondage national auprès de la clientèle;
- entente de service entre Téléfilm et le Fonds canadien de télévision, renouvelée pour un an;
- bonne administration de la dernière année du Fonds des nouveaux médias du Canada
- offrir un excellent service à la télévision et à nos médias interactifs, par une transition harmonieuse vers le nouveau Fonds des médias du Canada, en avril 2010;
- revitalisation du Fonds du long métrage du Canada, incluant une initiative destinée à accroître les activités de coproduction et l'exploitation des marchés émergents et le développement de nouvelles initiatives pour augmenter l'accès des films canadiens aux multiples plateformes ;
- examen spécial par le Bureau du vérificateur général du Canada; et
- mise en œuvre de notre Plan directeur pour les ressources humaines.

Les conclusions auxquelles nous en viendrons guideront le développement de nouvelles initiatives. Les ressources demeurent évidemment limitées; cet exercice servira donc d'amorce au choix difficile mais nécessaire des politiques à prioriser.

## 5.0 | ACCROÎTRE LES AUDITOIRES

### 5.1 Les longs métrages canadiens

En cette ère des communications numériques, le cinéma demeure l'un des moyens les plus concrets pour une société de projeter son identité. Lorsqu'il a créé le Fonds du long métrage du Canada (FLMC), le gouvernement fédéral a mandaté Téléfilm pour qu'elle contribue à l'accroissement des auditoires pour les films canadiens, et à la création d'une industrie durable.

Parallèlement, les technologies numériques sont en train de transformer les modèles d'affaires propres à la production, la distribution et la projection en salles de longs métrages. Compte tenu de l'apparition spectaculaire de nouvelles plateformes de distribution, les consommateurs voient leurs options se multiplier, résultant ainsi en une réduction du marché de la projection en salles et une désuétude des méthodes traditionnelles de mise en marché.

La direction que nous prendrons en sera une d'adaptation et d'évolution, de façon à répondre aux besoins changeants de l'industrie. Cette approche impliquera notamment un effort supplémentaire afin d'adapter nos programmes complémentaires, de façon à accroître les auditoires pour les films diffusés sur les nouvelles plateformes. Aussi, nous ferons en sorte que soit maintenu notre soutien aux scénarios au solide potentiel, soutien qui s'inscrit dans notre stratégie de développement de talents émergents.

Depuis la création du FLMC en 2001, la part de marché des recettes-guichet est passée d'un modeste 1,6 % en 2001 à 2,7 % en 2002, puis à 3,6 % en 2003 et à 4,5 % en 2004, pour

atteindre un sommet de 5,3 % en 2005. Depuis 2006, nous assistons à une légère diminution de la part de marché des recettes-guichet des longs métrages canadiens, qui est descendue à 4,1 % puis à 3,3 % en 2007, retrouvant ainsi les niveaux enregistrés dans les premières années du FLMC. Téléfilm, avec l'aide des Groupes de travail du FLMC, continuera de suivre de près l'évolution des recettes-guichet et ajustera ses politiques au besoin.

Même si la projection en salles demeure une avenue importante pour la notoriété et la visibilité d'un film, et que son impact sur les revenus générés via d'autres plateformes s'avère considérable, nous sommes conscients que les auditoires quittent les salles de cinéma depuis un certain temps pour se tourner vers d'autres plateformes de diffusion. Et tout semble indiquer que cette tendance va s'accélérer. Une étude de la firme *Jupiter Research* publiée en septembre dernier révèle que les adultes âgés entre 25 et 34 ans ont admis que les sorties au cinéma et les bouquets de chaînes optionnelles seraient les premières choses dont ils se départiraient en période économique difficile. La large bande serait la dernière à être sacrifiée<sup>2</sup>.

Grâce à des investissements dans trois bases de données différentes – soit dans les secteurs de la télévision, de la location et achat de films sur DVD et de la projection en salles –, nous sommes en mesure de suivre l'exploitation d'un film en particulier d'une plateforme à l'autre. Par contre, nous ne disposons pas à l'heure actuelle des outils nécessaires pour évaluer l'auditoire total des longs métrages canadiens sur toutes les plateformes alternatives.

Nous sommes heureux du fait que le ministère du Patrimoine canadien ait mis de l'avant un ambitieux projet de modernisation de nos bases de données d'auditoires communes. Nous espérons certes que l'année qui vient donnera lieu à la création d'un nouveau mécanisme de mesure des auditoires, issu d'une base de données unique qui tient compte de toutes les plateformes de distribution d'un long métrage.

Compte tenu de l'impact continu des nouvelles plateformes sur les méthodes traditionnelles pour produire, distribuer et mettre en marché les longs métrages, les stratégies mises en place par Téléfilm Canada afin d'accroître les auditoires ne sont plus désormais uniquement axées sur une augmentation des recettes-guichet au Canada.

Ce qui importe ici est de s'assurer que les priorités en place quant au financement et aux politiques soient suffisamment souples pour être en mesure de s'adapter aux besoins d'une industrie en évolution. Afin d'assurer que nos politiques soient conformes à l'ère numérique, nous surveillons de près les façons dont on peut faire usage de la technologie numérique sur demande afin d'élargir l'accès aux films canadiens. Nos conclusions à cet effet guideront notre développement de nouvelles initiatives dans ce domaine.

Téléfilm assurera un suivi des auditoires dans les marchés auxiliaires afin d'en tenir compte dans ses programmes, aussi bien dans le volet axé sur la performance que dans le volet sélectif. Elle va également harmoniser les risques et les récompenses des intervenants avec l'objectif en matière de recettes-guichet.

Parallèlement, nous avons amorcé un examen des programmes complémentaires du FLMC (Réseaux de distribution alternative, *Writer's First*, et les programmes d'assistance à la production pour des longs métrages indépendants à petit budget), l'objectif étant d'améliorer l'efficacité de ces programmes afin d'accroître l'accès aux auditoires canadiens à des films canadiens diffusés sur de multiples plateformes. Cet examen aidera la Société et le ministère du

---

<sup>2</sup> Brooke Barnes, « Scene Stealer: For a Thrifty Audience, Buying DVDs is so 2004 », *New York Times*, dimanche, 23 novembre 2008.

Patrimoine canadien à revitaliser le Protocole d'entente qui, lui, fera l'objet d'un examen en 2009-2010.

Nous allons également donner suite aux stratégies visant à diversifier notre portefeuille d'investissements entre les différents genres et tailles de budget des productions. Nous allons entreprendre un examen des principes directeurs du Programme pour le long métrage documentaire, en collaboration avec le Groupe de fonds Rogers, afin d'assurer qu'il contribue efficacement à l'atteinte de nos objectifs.

## 5.2 Le contenu canadien sur de multiples plateformes

Il y a dix ans environ, Téléfilm Canada créait le Fonds du multimédia afin de stimuler la croissance de la production canadienne dans le secteur alors émergent de la publication de cédéroms. Ce programme fut éventuellement remplacé par le Fonds des nouveaux médias du Canada (FNMC), financé par le ministère du Patrimoine canadien. Depuis 2001, l'univers du divertissement interactif a évolué de façon radicale.

L'industrie mondiale du divertissement interactif n'est pas à négliger. En 2008, la valeur totale de ce marché à l'échelle de la planète représentait la somme astronomique de 47 milliards \$ et l'industrie canadienne du jeu se situe aux premières loges de ce secteur de pointe.

Le Canada se classe en troisième place sur l'échiquier mondial en matière de développement de jeux vidéo. Les développeurs canadiens occupent sept des 50 premiers rangs, dont la pôle position pour la troisième année consécutive dans le classement des 100 plus importants développeurs (en fonction des ventes de jeux) au Royaume-Uni. Aussi, 20 % des jeux les plus vendus en Amérique du Nord sont développés par des studios établis ici, certains d'entre eux comptant parmi les plus populaires dans l'histoire des logiciels de divertissement. Or, malgré de telles statistiques, les développeurs indépendants de jeux vidéo doivent faire face à des défis de taille lorsque vient le temps de livrer du contenu canadien dans un marché des plus compétitif.

Téléfilm a lancé le *Grand concours du jeu vidéo canadien* en vue d'en faire un projet pilote afin d'accroître le profil commercial d'entreprises canadiennes dans le secteur des jeux vidéo, et de contribuer à la croissance de cette industrie. L'initiative s'est soldée par un succès retentissant. Conçu avec le soutien et la participation de l'industrie, le concours s'est avéré une initiative unique en son genre, qui s'est déroulée selon un processus en trois étapes reflétant le processus habituel de financement dans l'industrie. En septembre 2008, le nom du gagnant a été annoncé et MindHabits (Montréal) a reçu un demi-million de dollars de Téléfilm, et une somme équivalente du secteur privé. Depuis son lancement, la version PC expérimentale du jeu *Trainer*, qui a pour but de réduire le stress, a été louangée par le *Wall Street Journal*, le *National Review of Medicine* et le *Scientist*, et le *Branham Consulting Group* a inclus MindHabits dans la liste des 25 entreprises canadiennes à surveiller. Le jeu est offert en anglais, en français, en espagnol, en portugais, en italien et en russe. Les versions PC et Nintendo devraient être lancées sous peu sur le marché et MindHabits a signé des ententes de distribution en Amérique du Nord, en Amérique du Sud, en Europe, en Australie, en Nouvelle-Zélande et en Russie ; une véritable réussite.

Le gouvernement a indiqué récemment qu'il continuera à soutenir les secteurs des médias interactifs et de la télévision, avec la création du Fonds des médias du Canada (FMC) qui sera mis en place le 1<sup>er</sup> avril 2010. Ce nouveau fonds intégré regroupera les ressources du Fonds canadien de télévision (FCT) et du Fonds des nouveaux médias du Canada (FNMC), soit un budget total de 134,7 millions \$, par an, et il aura pour mandat d'assurer la qualité du contenu

des productions et de le rendre disponible sur de multiples plateformes. Afin de minimiser les perturbations pour les cycles d'activités dans les deux secteurs des médias interactifs et de la télévision, le FCT et le FNMC continueront de fonctionner selon le statu quo en 2009-2010.

Téléfilm continuera d'administrer les deux fonds et, à travers le FNMC, elle appuiera la création et la commercialisation de contenu interactif canadien pour contribuer au développement et à la viabilité d'un secteur des médias interactifs en mesure de concurrencer à l'international. Une de nos priorités pour 2009-2010 sera donc de travailler avec nos partenaires pour garantir la présence de ressources capables de soutenir le plus efficacement possible le développement d'entreprises et de produits de propriété canadienne dans le secteur des médias interactifs et d'assurer leur compétitivité sur la scène internationale.

Des ressources s'avèrent nécessaires afin d'encourager la création de contenu original qui ne soit ni dicté par les radiodiffuseurs, ni associé à une émission de télévision. Selon les résultats obtenus auprès des groupes de discussion dans le cadre du Forum 3.0, et aussi selon un rapport de Nordicity paru en 2008 et intitulé *The "New Media" Business, Regulatory and Policy Landscape in Canada: Its Implications for Supportive Policy*, plusieurs secteurs de l'industrie des nouveaux médias sont actuellement sous-financés, notamment l'extension des médias traditionnels pour les propriétés de films. Les extensions des médias traditionnels sont bien appuyées pour les produits reliés à des propriétés télévisées mais elles sont moins appuyées dans le cas des films ou autres produits. On constate aussi un besoin particulier pour du financement à l'étape initiale du développement, de la mise en marché et de la distribution de contenu numérique dans tous les segments d'affaires.

À titre de société d'État fédérale dont le mandat est de favoriser la croissance et le développement de l'industrie audiovisuelle, Téléfilm Canada s'avère l'instrument tout désigné pour offrir du soutien au secteur des nouveaux médias. Conformément à son mandat et à la loi, et compte tenu du rôle qu'elle joue depuis longtemps dans le développement et la position de l'industrie, Téléfilm a la possibilité d'intervenir, à travers ses quatre bureaux régionaux, ses activités internationales et son expertise, y compris les coproductions, pour encourager le développement et la production dans l'environnement multiplateforme. Téléfilm travaillera avec le nouveau conseil d'administration du FMC ainsi qu'avec le ministère du Patrimoine canadien afin d'assurer une transition harmonieuse pour l'industrie audiovisuelle canadienne et s'assurer que les ressources disponibles vont générer la masse critique d'activités économiques nécessaire à l'innovation et au succès.

Les ressources instaurées par Téléfilm Canada devraient faire partie d'une série de mesures résultant d'une politique détaillée de ce secteur par le gouvernement fédéral. D'autres incitatifs sont aussi requis afin d'encourager les entreprises à développer et conserver leur propriété intellectuelle canadienne. Le développement de contenu original s'avère à la fois coûteux et très risqué. Conséquemment, peu d'entreprises canadiennes oeuvrant dans ce secteur ont les moyens de se consacrer exclusivement à la création de contenu numérique original. Plusieurs entreprises en viennent à vendre leurs droits de propriété intellectuelle ou à fournir des services à des compagnies internationales de plus grande envergure. Un cadre fédéral plus global s'avère donc nécessaire afin de stimuler davantage la création de contenu canadien, et d'assurer que les précieux droits de propriété intellectuelle canadiens demeurent détenus par des entreprises canadiennes.

## 6.0 | DÉVELOPPER LE POTENTIEL DE L'INDUSTRIE

### 6.1 Attirer les coproductions et exploiter les marchés émergents

Les traités de coproductions sont d'une importance capitale pour l'avenir de l'industrie cinématographique canadienne. Cet outil permet en effet aux producteurs canadiens de faire équipe avec des partenaires étrangers, d'attirer de nouveaux investissements et d'avoir accès à des technologies et emplacements qu'il leur serait autrement difficile à obtenir.

Des statistiques récentes nous ont appris trois choses. La coproduction fait d'ores et déjà partie intégrante du FLMC, représentant environ le quart du portefeuille. Les coproductions majoritaires contribuent de façon significative aux recettes-guichet dans les marchés francophones, alors que du côté anglophone, ce sont les coproductions minoritaires qui se démarquent. D'ailleurs, nous avons assisté au cours des quatre dernières années à une hausse marquée de la demande et du financement pour des coproductions minoritaires.

Qui plus est, de nombreux avantages tant culturels que pour l'industrie sont liés à des films coproduits avec l'aide du FLMC. Ces avantages incluent la mise en valeur de vedettes canadiennes et d'un point de vue manifestement canadien, un financement étranger accru et une meilleure performance aux guichets.

En favorisant de la sorte l'accroissement des fonds destinés à la coproduction, il importe d'assurer que toutes les régions du pays en tireront profit. Notre stratégie pour l'industrie s'étend aussi à une intervention plus ciblée et stratégique au niveau de la promotion internationale, afin de générer des ventes plus importantes et d'attirer davantage de partenaires financiers. Cette stratégie est soutenue par nos diverses initiatives issues de Perspectives Canada, qui encouragent la vente de films canadiens triés sur le volet lors des prestigieux festivals de films de Cannes et de Berlin.

Bien que les industries du cinéma et de la télévision au Canada soient reconnues pour leur haut degré de qualité, et que nos incitatifs fédéraux et provinciaux demeurent considérables, nous n'avons pas été en mesure de conserver certains partenaires européens clés, ni de développer de nouveaux marchés.

Les activités internationales sont essentielles et les fonds publics sont particulièrement bien investis dans ce secteur d'activités. Au cours de la dernière année, Téléfilm a sondé les participants canadiens aux divers marchés axés sur la télévision (NAPTE, MIPTV et MIPCOM) et sur le cinéma (*European Film Market*, Marché du film de Cannes) et elle peut conclure des résultats de ce sondage que sa participation aux marchés étrangers est encore pertinente. Dans l'ensemble, pour chaque dollar<sup>3</sup> investi par Téléfilm durant l'année 2007<sup>4</sup>, les entreprises canadiennes ont indiqué avoir réalisé des ventes de neuf dollars.

---

<sup>3</sup> Ne comprend pas les dépenses internes.

<sup>4</sup> Si les données de 2008 sont disponibles avant la publication du plan, les chiffres seront mis à jour.

Les ventes internationales deviennent de plus en plus importantes pour l'industrie audiovisuelle canadienne. Compte tenu de la taille relativement modeste de notre marché intérieur et de sa proximité avec le plus grand producteur mondial de contenu audiovisuel à gros budget (les États-Unis), il s'avère critique pour la santé de notre industrie que les stratégies de ventes tiennent compte des marchés situés à l'extérieur de nos frontières. Ces marchés sont source de nombreuses occasions d'affaires, et les entreprises canadiennes y ont une fois de plus cette année réalisé des ventes relativement bonnes.

Téléfilm travaillera aussi de concert avec le ministère du Patrimoine canadien pour encourager les entreprises canadiennes à capitaliser sur les marchés émergents dans les pays en bordure du Pacifique (l'Australie, la Chine et l'Inde) et dans l'hémisphère ouest (le Brésil) – en accord avec la politique étrangère du Canada. Nous mettrons de l'avant nos initiatives de renforcement de la marque, qui ont connu un franc succès, de façon à promouvoir le Canada en tant que partenaire pour la coproduction. Téléfilm participera également au travail entrepris par Patrimoine canadien en vue d'élaborer un plan de mise en marché internationale pour accroître la compétitivité du Canada dans le secteur de la coproduction internationale.

## **6.2 Une industrie érigée sur la créativité et le savoir-faire**

Une industrie à la fois solide et compétitive carbure à la créativité et au savoir-faire.

Au cours des dernières années, de nombreux prix et récompenses à l'échelle du globe sont venus confirmer la fraîcheur et la pertinence de nos films.

Téléfilm comptera de plus en plus sur de solides partenariats avec des établissements d'enseignement nationaux pour offrir à l'industrie des occasions de développer une main-d'œuvre de calibre international. Téléfilm collaborera davantage avec d'autres organismes afin de mettre en place des initiatives à la fois ciblées et stratégiques pour encourager le développement de nouveaux talents, et aussi pour permettre aux cinéastes d'expérimenter, d'aiguiser leurs compétences et de mettre leurs œuvres en valeur.

À cette fin, Téléfilm est à évaluer deux programmes clés qui soutiennent le développement de nouveaux talents, soit le Programme d'aide aux longs métrages indépendants à petit budget et le Programme d'aide à l'écriture de scénarios. Cet examen permettra d'insuffler un nouveau dynamisme à nos stratégies de développement, en mettant l'accent sur les meilleures pratiques à l'international.

Un contenu captivant et bien développé séduit toujours les auditoires, peu importe la plateforme sur laquelle il est diffusé. Fidèle à sa stratégie établie depuis quelques années, Téléfilm poursuit ses efforts pour encourager le développement de scénarios. Il s'agit de l'une des pierres angulaires de notre stratégie visant à accroître les auditoires pour les longs métrages canadiens. Des individus compétents, talentueux et créatifs sont essentiels à la production d'un contenu créatif, au développement et au déploiement de plateformes attrayantes, à l'évaluation de la demande des consommateurs et à la conception d'un produit créatif visant à répondre à une telle demande.

Le programme *Place aux histoires autochtones*, notre initiative triennale la plus récente, fut lancée en septembre 2008 en partenariat avec le Réseau de télévision des peuples autochtones. Ce programme fut conçu à la suite de consultations auprès d'un groupe de travail autochtone, qui avait pour mandat de contribuer à une redéfinition des initiatives de la Société destinées aux communautés autochtones.

Ce programme aidera les professionnels autochtones à effectuer une transition vers les longs métrages, en offrant aux producteurs, scénaristes et réalisateurs autochtones qui sont en milieu de carrière ou dont la carrière est bien avancée, des opportunités de mentorat, ainsi que des fonds leur permettant de développer et de produire des films destinés à des auditoires autochtones, canadiens et internationaux.

Téléfilm souhaite continuer à diversifier son portfolio en matière d'investissements dans la production et à favoriser la production d'œuvres dans des genres prisés par les auditoires. La Société mettra sous peu de l'avant une initiative visant à offrir des services de mentorat aux équipes de développement et à financer le développement de comédies de langue anglaise.

De plus, Téléfilm entend maintenir son partenariat avec les pays francophones, afin de « co-développer » des scénarios de langue française en vue d'une éventuelle coproduction. Enfin, Téléfilm continuera à offrir une formation et un soutien sur mesure pour les créateurs de contenu issus des communautés de langue officielle en situation minoritaire.

## 7.0 | UN BON ADMINISTRATEUR

Le troisième objectif de Téléfilm – soit celui d'atteindre l'excellence par le biais d'une administration efficace et efficiente – s'avère encore plus important pour l'année à venir. Au moment où notre pays doit faire face à des défis sur le plan économique, Téléfilm redoublera de rigueur dans l'administration de ses fonds.

La Société peut désormais compter sur un nouveau conseil d'administration solide. Chacun de ses membres possède une vaste expérience et expertise qu'il met au profit de la gouvernance de notre organisme. Ces membres, par l'entremise des comités du conseil sur la gouvernance, la vérification et les finances, sont activement impliqués dans le maintien de la santé et de la bonne gestion de la Société.

Afin de demeurer pertinent, tout organisme se doit d'effectuer une autoévaluation sur une base périodique. Un important sondage effectué auprès de nos employés durant la dernière année nous a servi de matière première dans la production d'un plan directeur des ressources humaines qui reflète l'évolution des données démographiques liées à la main-d'œuvre. Ce plan met l'accent sur l'efficacité dans le recrutement, le développement et le maintien de nos professionnels les plus qualifiés. Avec la collaboration de tous ses employés, Téléfilm renouvellera son engagement envers sa mission et ses valeurs corporatives, ce qui contribuera de façon significative à l'établissement de sa vision pour l'avenir. Ceci permettra de mieux harmoniser les outils de gestion des ressources humaines avec notre Plan d'entreprise, d'améliorer la gestion et les compétences en leadership et d'améliorer la connaissance des deux langues officielles.

La Société accorde aussi une grande importance aux idées et perspectives apportées par ses partenaires clés dans la gestion quotidienne de ses activités, particulièrement dans l'optique où elle vise à optimiser la valeur de l'argent des contribuables canadiens. Notre sondage auprès de la clientèle, réalisé en 2006, a établi un point de référence pour mesurer et évaluer le degré de satisfaction des clients qui font affaire avec Téléfilm, qu'ils obtiennent ou non du financement. Le sondage détaillé prévu au cours de la prochaine année nous éclairera sur la façon dont les

clients perçoivent nos programmes et services, et nous permettra d'établir les priorités d'un éventuel plan d'action.

Nous sommes confiants que les priorités énumérées ci-après contribueront à améliorer la valeur publique de Téléfilm Canada aux yeux du gouvernement, de l'industrie et des Canadiens.

## **7.1 Les gens d'abord**

Les caractéristiques démographiques des employés de Téléfilm évoluent au rythme de celles de la population en général. Notre capacité à conserver dans nos rangs notre main-d'œuvre la plus qualifiée doit être améliorée.

L'implantation de notre *Plan directeur des ressources humaines* s'est poursuivie, entre autres avec le dévoilement en 2008 de *Changeons ensemble*. Le Plan aborde les questions de la planification de la succession, du mentorat, de la motivation et des relations, de l'environnement de travail, du travail d'équipe et de la collaboration, de l'équilibre travail-vie privée, de la formation, du salaire et des avantages sociaux, de même que de la satisfaction au travail.

Les deux premières initiatives issues du Plan ont d'ores et déjà été lancées. La première a pris la forme d'un groupe de travail sur les valeurs de Téléfilm ayant pour objectif la redéfinition de nos valeurs générales. La seconde vise à identifier les comportements essentiels en terme de leadership afin d'assurer le succès continu de Téléfilm. L'étape suivante dans la mise en œuvre de ce Plan a été de consulter les dirigeants et les employés sur une nouvelle série de valeurs et de comportements de leadership.

Au cours de la prochaine année, nous inviterons les employés à participer au développement d'un nouvel énoncé de mission reflétant les valeurs de la Société, au moment où Téléfilm prend le virage de l'environnement numérique. Grâce au nouvel intranet, nos employés seront mieux outillés pour communiquer plus efficacement d'un bureau régional à l'autre. Nous procéderons aussi à l'amélioration et la modernisation de notre site web pour la satisfaction de notre clientèle.

## **7.2 Notre principal indicateur de performance : la satisfaction de la clientèle**

En 2006, Téléfilm a développé ses propres indicateurs de performance afin de mesurer ses progrès en fonction de ses objectifs stratégiques. Chacun de ces objectifs est associé à diverses cibles qui font régulièrement l'objet d'un suivi, d'une évaluation et d'un rapport tout au long des trois dernières années du plan d'entreprise de Téléfilm.

Nous mesurons les auditoires des longs métrages canadiens à l'affiche en salles ou diffusés à la télévision, et bientôt en fonction de leurs ventes et location sur DVD. Ce type de mesure s'étend aussi aux sites Web que nous finançons. Compte tenu de la multiplication des plateformes de distribution, les habitudes des auditoires sont en pleine évolution. Téléfilm et le gouvernement doivent donc moderniser la façon dont ils mesurent ces auditoires. Nous sommes heureux de l'initiative entreprise par le ministère du Patrimoine canadien afin de mesurer l'auditoire des longs métrages canadiens de façon plus précise, en tenant compte des nombreuses avenues de distribution qui s'offrent aux Canadiens.

Le gouvernement a aussi demandé au ministère de mettre à jour les objectifs de performance du Fonds du long métrage du Canada, établis présentement à 5 % de part de marché au

Canada pour les longs métrages distribués en salles, afin de mieux tenir compte des réalités particulières aux marchés anglophone et francophone. De concert avec les Groupes de travail de l'industrie, Téléfilm a proposé de nouveaux objectifs en ce qui a trait aux recettes-guichet qui tiennent compte de la volatilité du marché des projections en salles. Nous avons souligné qu'avec les ressources limitées qu'offre le FLMC, qui n'ont pas été augmentées depuis le lancement du Fonds en 2001, il sera difficile d'atteindre l'objectif de 5 %.

Pour la prochaine année, nous proposons un objectif de 10,5 millions \$ en ce qui a trait aux recettes-guichet dans le marché anglophone, et de 22 millions \$ du côté francophone. Tout en continuant de nous guider sur ces objectifs pour orienter nos politiques, nous déterminerons la meilleure façon d'intégrer la mesure des auditoires aux marchés auxiliaires dans le calcul de l'objectif de 5 % que nous visons actuellement.

En mesurant la capacité de nos entreprises d'attirer d'autres sources de financement, nous sommes en mesure de développer une base de données exhaustive de renseignements sur les exportations et les ventes. Nos rapports annuels sur les marchés et festivals internationaux, qui rendent compte des ventes, des nouvelles avenues d'affaires et de la satisfaction des clients vis-à-vis nos initiatives dans les divers marchés, sont fort appréciés par nos partenaires.

L'an dernier, nous avons procédé au lancement d'une série de sondages auprès de la clientèle dans le but d'évaluer le degré de satisfaction des clients ainsi que les résultats de diverses initiatives de développement professionnel. Nous avons de plus développé des indicateurs administratifs. Enfin, nos deux plus récents rapports annuels se sont vus décerner de nombreux prix canadiens et internationaux pour la façon exceptionnelle dont ils rendent compte des progrès en fonction d'objectifs établis, ainsi que la transparence et l'imputabilité qui se constatent dans nos états financiers et notre rapport de gestion.

Nous poursuivons le suivi de nos indicateurs au cours des années à venir. Les données que nous recueillons au fil des ans se traduisent par une richesse de renseignements sur les tendances qui s'avère utile autant à Téléfilm qu'au gouvernement canadien, et qui est essentielle à la formulation de nouvelles politiques. Nous continuerons de mesurer les auditoires pour les longs métrages, les émissions de télévision et les produits Internet. Nous effectuerons des sondages afin de mesurer les résultats de nos initiatives de développement professionnel, ainsi que les ventes et les initiatives de développement d'affaires lors des marchés et festivals internationaux. Enfin, nous continuerons d'effectuer le suivi et l'évaluation de nos indicateurs administratifs comme les rapports financiers et les rapports de conformité.

Note sur notre première assemblée publique annuelle pour répondre avec enthousiasme aux exigences gouvernementales. L'amorce d'un nouveau dialogue avec les citoyens canadiens à travers tout le pays.

## 7.3 Renouveau du Fonds canadien de télévision et le nouveau Fonds des médias du Canada

En cette période d'incertitude économique, nous appuyons le gouvernement dans ses efforts pour remettre l'économie sur ses rails. Compte tenu de la gravité de la situation, nous multiplierons nos efforts afin de gérer nos propres ressources de manière judicieuse et responsable.

Compte tenu du ralentissement économique, il sera plus que jamais important pour notre gouvernement de maintenir ses investissements dans des programmes incitatifs visant à stimuler la production canadienne. Nous continuerons à administrer les programmes de financement du Fonds canadien de télévision (FCT) pendant une autre année. Nous travaillerons aussi en étroite coopération avec le conseil d'administration du nouveau Fonds des médias du Canada pour assurer une transition harmonieuse pour les intervenants principaux, quels que soient les changements que le nouveau conseil d'administration et le gouvernement pourraient apporter au FMC. Notre expertise dans le secteur de l'audiovisuel et nos antécédents comme administrateur efficace et efficace des programmes du FCT démontrent que Téléfilm est bien positionné pour renouveler son partenariat avec l'industrie audiovisuelle canadienne et administrer les programmes du FMC.

## 7.4 Examen spécial du vérificateur général

Téléfilm fera aussi l'objet d'un examen spécial effectué par le Bureau du vérificateur général du Canada au début de 2009-2010. Un comité interne s'affaire à préparer Téléfilm en prévision de cet examen. La Société considère cet exercice comme étant un outil fort précieux pour l'aider à atteindre son objectif stratégique d'excellence en matière d'administration de fonds publics. Le conseil d'administration et le comité exécutif de Téléfilm étudieront toutes les recommandations avec grand soin.

## 8.0 | CONCLUSION

Les percées en matière de technologies numériques ont transformé la façon dont nous consommons la culture – partout, en tout temps, à sa façon – et dont notre industrie opère. Le monde a changé. Une fois de plus. Et ce n'est pas fini, d'autres changements sont à prévoir.

Pour suivre le rythme, Téléfilm doit être en mesure de renouveler, examiner, revoir, réinventer et repositionner ses façons de faire.

En guise de conclusion, nous vous rappelons les mots du dramaturge français Eugene Ionesco (1909-1994) :

« Je crois que dans l'histoire de l'art et de la pensée, il a toujours existé, tout au long de la vie culturelle, une volonté de renouveau. »

## 9.0 | ANNEXES

### 9.1 Notre gouvernance

Téléfilm est gouvernée par un conseil d'administration légalement constitué d'un président et de six membres. Le conseil d'administration travaille en partenariat avec la direction pour définir les orientations stratégiques de Téléfilm et veiller à ce que tous les efforts soient déployés pour assurer l'atteinte des objectifs de la Société. Le conseil d'administration voit 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 intégrés.

La Société relève du Parlement par l'intermédiaire du ministère du Patrimoine canadien. Téléfilm est assujettie à certaines sections de la Partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Le Bureau du vérificateur général du Canada est le vérificateur externe de Téléfilm et, par conséquent, il examine les états financiers annuels de la Société. Le rapport annuel de Téléfilm Canada est déposé au Parlement tous les ans. En 2006-2007, Téléfilm a publié un plan d'entreprise quinquennal (*Du cinéma au téléphone cellulaire : 2006-2007 à 2010-2011*), qu'elle a élaboré de bon gré afin d'assurer une plus grande transparence et de mieux répondre de ses obligations vis-à-vis le Parlement, l'industrie audiovisuelle et les Canadiens en général.

À Téléfilm Canada, les postes de président et de directeur général sont des postes distincts. Le conseil et le directeur général définissent ensemble les objectifs généraux de la Société, et le directeur général est responsable de l'atteinte de ces objectifs. Chaque année, la haute direction soumet au conseil d'administration le plan d'entreprise de la Société à des fins d'approbation. Tout au long de l'année, les grands enjeux stratégiques sont discutés au conseil entre les administrateurs et la haute direction. Le conseil d'administration et la haute direction travaillent de concert et partagent les responsabilités. À cet effet, les membres ont adopté en 2006 un énoncé du mandat du conseil d'administration, qui décrit ses responsabilités.

Plusieurs comités ont été créés par le conseil d'administration dont le comité de vérification et des finances et le comité des nominations, de l'évaluation et de la gouvernance.

L'objectif du comité de vérification et des finances est d'aider les membres du conseil d'administration à remplir leurs obligations quant à la production de l'information financière de Téléfilm, à la surveillance de la gestion des risques et des contrôles internes et à la surveillance des vérificateurs de la Société.

Le comité des nominations, de l'évaluation et de la gouvernance assiste les membres du conseil en ce qui a trait à l'évaluation du directeur général de Téléfilm, à la planification de la relève de la haute direction, aux pratiques générales en matière de ressources humaines, à la composition du conseil et à son évaluation concernant les questions de gouvernance.

## 9.2 Membres du conseil

### **Michel Roy**

Bolton-Ouest – Québec, Président  
Nomination en vigueur le 12 octobre 2007

Homme de culture, administrateur et créateur, Michel Roy a fait carrière dans la fonction publique et dans le secteur privé, ce qui l'a amené à travailler à Québec, Montréal, Paris et Chicago. Michel Roy détient une maîtrise en administration publique. Il a œuvré en production télévisuelle dans les années 1960 et monté plus de 60 émissions pour Radio-Canada. Il a ensuite fait carrière dans la fonction publique québécoise, occupant notamment les postes de sous-ministre du Tourisme (1989 à 1991), de sous-ministre des Communications (1991 à 1994) et de délégué du Québec à Chicago (1994 à 1996). Par la suite, il a été consultant en gestion dans le secteur privé. Il a récemment produit deux albums de jazz et se consacre aujourd'hui à l'écriture.

### **Yvon Bélanger**

Québec - Québec, Administrateur  
Nomination en vigueur le 11 avril 2008

Aujourd'hui à la retraite, M. Bélanger est comptable agréé. Au cours de sa carrière, il a été à l'emploi d'importantes firmes de comptabilité, notamment de la firme Mallette pendant plus de 25 ans. À titre d'associé en certification, M. Bélanger a été responsable de mandats de grande envergure qui lui ont permis d'acquérir une expérience appréciable en ce qui a trait aux problématiques de normalisation et de présentation des états financiers. M. Bélanger est membre de l'Ordre des comptables agréés du Québec et membre de la Chambre de commerce du Québec. Il réside aujourd'hui à Québec, et ses loisirs incluent le tennis, les activités de chasse et pêche, ainsi que le ski et la motoneige.

### **G. Grant Machum**

Halifax - Nouvelle-Écosse, Administrateur  
Nomination en vigueur le 9 mai 2008

Avocat de formation, M. Machum est associé au sein du Cabinet Stewart McKelvey. Il se spécialise en contentieux lié au travail, en arbitrage, en droits de la personne et en relations de travail. Outre ses nombreuses affiliations professionnelles, M. Machum siège au conseil d'administration de nombreux organismes, y compris l'*Atlantic Theatre Festival*, la *Halifax Adult Learning Society* et la *Nova Scotia Art Gallery*. Marié et père de 4 enfants, M. Machum est aussi un navigateur passionné et chevronné.

### **Marlie Oden**

Vancouver - Colombie-Britannique, Administrateur  
Nomination en vigueur le 30 juillet 2008

Mme Oden est associée directrice chez *Bridge Communications* à Vancouver, BC. Cette entreprise se spécialise en marketing, planification stratégique, relations publiques et publicité. Mme Oden a toujours été très engagée au sein de la communauté culturelle, et a siégé, entre autres, aux conseils du *Arts Club Theater*, du Festival du Film Juif de Vancouver, du Festival Fringe, du *Stanley Theater*, et du *Theatre Sports* de Vancouver. Mme Oden est mariée et a deux enfants.

**Elise Orenstein**

Toronto – Ontario, Administrateur  
Nomination en vigueur le 19 décembre 2006

Elise Orenstein est avocate et vit à Toronto. Elle détient un baccalauréat de l'université McGill, une maîtrise en philosophie de l'université de Oxford et un baccalauréat en droit de la *Osgoode Hall Law School*. Elle est membre du barreau de l'Ontario depuis 1983, fut associée principale au sein de deux importantes firmes d'avocat de Toronto et aujourd'hui pratique le droit de façon indépendante. M<sup>e</sup> Orenstein a travaillé dans le droit des affaires et du droit commercial et est spécialisée dans les questions relatives à la propriété intellectuelle. Elle a représenté des organisations tant privées que publiques œuvrant dans divers secteurs, notamment dans l'industrie des médias convergents, des systèmes de gestion des connaissances et dans celle du divertissement. M<sup>e</sup> Orenstein fut membre du conseil de plusieurs entreprises privées et a également siégé, à titre bénévole, au conseil de divers organismes artistiques. Anciennement présidente de la *Artists' Health Centre Foundation*, elle siège actuellement aux commissions consultatives de la *Foundation* ainsi que celle du *Dancer Transition Resource Centre*.

**Tom Perlmutter**

Montréal - Québec, Administrateur nommé d'office  
Commissaire du gouvernement à la cinématographie et président de l'Office National du Film  
Nomination en vigueur le 11 juin 2007

Tout au long de sa carrière, que ce soit à titre d'auteur, de réalisateur et de producteur, Tom Perlmutter a été un ardent défenseur d'un cinéma indépendant, différent et socialement engagé. Avant de se joindre à l'ONF en 2001 à titre de directeur général du programme anglais, M. Perlmutter a mené une carrière prestigieuse au sein de l'industrie du cinéma canadien comme chef fondateur de la section documentaire de *Barna-Alper Productions*, et associé de *Primitive Entertainment*. M. Perlmutter a précédemment travaillé en association avec John Walker, l'un des plus célèbres documentaristes au Canada, à un grand nombre de documentaires primés. Il a aussi occupé les postes de directeur du développement créatif chez *CineNova Productions*, et directeur général de l'Alliance pour l'enfant et la télévision de 1993 à 1995. Auteur et journaliste, il a signé de nombreux articles et publications.

## 9.3 Ressources gérées

### Budget 2009-2010

#### Programme

	<b>2009/10 (000's)</b>
Production et Développement <sup>(note 1)</sup> .....	68,520 \$
Distribution et Marketing .....	13,100 \$
Aide à l'écriture des scénarios .....	1,190 \$
Production de longs métrages à petit budget .....	2,200 \$
Activités complémentaires <sup>(note 2)</sup> .....	8,150 \$
<b>Total Fonds Du Long Métrage</b> .....	<b>93,160 \$</b>
<b>Total Fonds Des Nouveaux Medias</b> <sup>(note 3)</sup> .....	<b>***** \$</b>
<b>Total Autres Activités</b> <sup>(note 2)</sup> .....	<b>4,988 \$</b>
<b>Total Programmes</b> .....	<b>98,148 \$</b>
<b>Total Administration</b> .....	<b>28,209 \$</b>
<b>Grand Total</b> .....	<b>126,357 \$</b>

*Note 1 inclus :*

Production et Développement sélectif et enveloppe en performance  
Programme de longs métrages documentaires  
Coproductions (mini-traités)

*Note 2 inclus :*

Divers programmes et initiatives pour le développement des affaires

*Note 3*

À déterminer et à être approuvé par le conseil d'administration de Téléfilm

## 9.4 Indicateurs de la performance et objectifs

### Objectif stratégique 1 : Accroître les auditoires

Résultats prévus	Indicateurs de la performance clés	Résultats obtenus en 2007-2008	Objectifs pour 2009-2010
<p><b>Longs métrages :</b> Un plus grand nombre de Canadiens ont le plaisir de voir une plus grande variété de films canadiens en salles</p>	Part de marché des recettes-guichet canadiennes	Une part des recettes-guichet de 3,2 % a été atteinte, une diminution par rapport à 4,1 % l'an dernier	<p>Atteindre une part de marché d'au moins 5 % des recettes-guichet canadiennes</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>  objectif pour le marché anglophone : 10,5 M\$</li> <li>  objectif pour le marché francophone : 22 M\$</li> </ul>
<p><b>Diversification du portefeuille</b>  Investir dans un portefeuille diversifié</p>	Diversification du portefeuille par genre, importance du budget, langue et région	Une plus grande diversification a été réalisée. Les dramatiques représentent 51% des nouveaux engagements dans le secteur anglophone (par rapport à 80% en 2006-07) et 38% dans le secteur francophone	Augmentation du nombre des genres représentés dans le portefeuille (diversification au-delà des dramatiques)
<p><b>Médias interactifs</b> Un nombre croissant de Canadiens trouve des expériences culturelles à travers l'Internet et les plateformes numériques en différé</p>	Nombre de visiteurs uniques pour des produits en ligne, revenus des ventes des produits en différé	Téléfilm a continué d'établir des données de référence; a terminé avec succès une deuxième année de suivi en ligne. Les projets financés par Téléfilm ont reçu en moyenne 5,5 millions de demandes de pages et 723 000 visites par mois.	Établir des données de référence pour les auditoires en ligne, déterminer l'approche et la méthodologie appropriées pour les mesures d'auditoires.
<p><b>Festivals et prix :</b> Les produits culturels canadiens font l'objet d'une promotion auprès des auditoires canadiens</p>	Prix remportés lors des principaux festivals canadiens et internationaux	116 prix et 3 nominations aux Oscars®; une augmentation par rapport aux 15 prix et une nomination aux Oscars® en 2006-2007	Maintenir ou augmenter le niveau actuel

**Objectif stratégique 2 : Développer le potentiel de l'industrie**

Résultats prévus	Indicateurs de la performance clés	Résultats obtenus en 2007-2008	Objectifs pour 2009-2010
Les investissements dans les projets audiovisuels permettent aux entreprises canadiennes d'attirer d'autres sources de financement	<p>Pourcentage de financement provenant d'autres sources</p> <p>Niveau de financement étranger dans les montages financiers</p>	<p>Augmentation notable d'autres sources de financement : la part du FLMC a chuté de près de 40 % à environ 30 % des budgets totaux</p> <p>Augmentation notable des investissements étrangers par rapport à l'an dernier : de 4 M\$ (2,5 % des budgets) à 28 M\$ (13 % des budgets)</p>	<p>Maintenir ou augmenter les niveaux de financement nationaux par rapport au niveau de référence (2007)</p> <p>Augmenter les niveaux de financement étranger par rapport au niveau de référence (2007)</p>
Les sociétés augmentent leur capacité grâce aux ventes et au développement des ventes durant les marchés	Niveaux de ventes et de développement des affaires atteints durant les marchés grâce aux activités parrainées par Téléfilm	La valeur des transactions conclues (ventes et préventes) a augmenté de 2,5 M\$ (50 %) par rapport à l'an dernier	Maintenir ou augmenter les niveaux de référence de 2006
Les professionnels de l'industrie bénéficient d'initiatives de grande qualité en matière de formation	Taux de satisfaction des clients à l'égard des initiatives de formation de Téléfilm	Des sondages pilotes ont donné des résultats positifs - taux de satisfaction de 80 % - malgré le petit échantillonnage	Établir des niveaux de référence
Les professionnels de communautés culturelles variées et des communautés autochtones profitent d'occasions de faire avancer leur carrière	Niveau des ressources consacrées à des initiatives et à des programmes visant à promouvoir le perfectionnement professionnel au sein des communautés culturelles et autochtones	Les niveaux d'investissement ont été maintenus (12 % dans des projets en français à l'extérieur du Québec et 18 % dans des projets en anglais au Québec)	<p>Maintenir les niveaux d'investissement dans les projets issus des communautés de langue officielle en situation minoritaire</p> <p>Maintenir ou augmenter les niveaux d'investissement dans les projets issus des communautés autochtones et des communautés culturelles</p>

### Objectif stratégique 3 – Un bon administrateur

Résultats prévus	Indicateurs de la performance clés	Résultats obtenus en 2007-2008	Objectifs pour 2009-2010
Être un administrateur efficace	Ratio des frais de gestion	<p>Le ratio des frais de gestion du FLMC est de 9 %, comparativement à 8 % en 2006-2007</p> <p>Le ratio de l'unité d'affaires télévision est constant à 3 % depuis 2006-2007</p> <p>Le ratio des frais de gestion du FNMC est de 26% comparativement à 19% en 2006-2007</p>	Maintenir les ratios à un faible niveau
Axer les services sur les clients	Niveau de satisfaction des clients	Un sondage effectué en Ontario en 2007-2008 a donné des résultats améliorés par rapport au sondage de 2005-2006	Maintenir ou augmenter le taux de satisfaction des clients par rapport aux résultats du sondage pancanadien de 2005-2006
Être transparent et responsable	Mise en œuvre de mesures de la performance	Des indicateurs du rendement financier et de la performance opérationnelle sont maintenant en place	Rendre compte des mesures de la performance