

Évaluation du programme
Le Canada à l'affiche :
sommaire du point de vue
des intervenants

Préparé par

Téléfilm Canada
360, rue Saint-Jacques ouest
Suite 700
Montréal, Québec H2Y 4A9
À l'attention de :
Mme Marilyn Burgess
Conseillère principale en politiques
Politiques, planification et recherche

Présenté par

Garry Sears, Directeur général

Bill Murray, associé principal

En collaboration avec :
Deborah Drisdell Consulting

Le 12 avril 2007

Table des matières

I Sommaire.....	1
A. Contexte et objectifs du projet.....	1
B. Conclusions et recommandations de l'étude.....	2
II Introduction.....	4
A. Objectifs de l'étude.....	.4
B. Méthodologie.....	.4
III Point de vue des intervenants.....	6
A. Les professionnels des festivals.....	6
B. Les professionnels de l'industrie: les producteurs, les distributeurs et les réalisateurs.....	9
IV Conclusions et recommandations	12
A. Conclusions.....	12
B. Recommandations.....	12
Annexe A – Les guides d'entrevue.....	16

Sommaire

A. Contexte et objectifs du projet

Ce rapport présente les conclusions découlant des entrevues avec les intervenants qui ont eu lieu dans le cadre du projet visant à évaluer le programme en vertu duquel Téléfilm Canada verse une aide financière aux différents festivals des médias audiovisuels canadiens.¹ Téléfilm Canada a commandé une étude pour l'aider à établir comment financer le plus judicieusement possible les festivals canadiens tout en respectant ses objectifs stratégiques, dont les suivants : (i) accroître les auditoires de la production audiovisuelle canadienne, (ii) développer le potentiel de l'industrie audiovisuelle canadienne, et (iii) administrer efficacement les programmes dont elle a la responsabilité.

À l'automne 2005, Téléfilm décidait de procéder à une évaluation en plusieurs parties du soutien qu'elle procure aux festivals audiovisuels. Une partie de l'étude consistait à examiner le mode de financement des festivals prôné par les autres organismes, à dresser un résumé de l'information sur les festivals choisis et à rencontrer la direction de Téléfilm pour discuter du programme en vigueur et des nouvelles orientations à adopter au regard d'une restructuration du programme de soutien des festivals. Une des conclusions-clés de l'évaluation est que les objectifs du programme de financement des festivals cinématographiques, adoptés par Téléfilm, sont trop vastes et diffus.

Le présent rapport contient un résumé des entrevues avec d'autres organismes offrant leur soutien à divers festivals ainsi que des entrevues avec des professionnels des festivals et de l'industrie pour obtenir leur opinion sur un éventuel remaniement du programme.

La présente étude a été menée entre mars et juin 2006 par Kelly Sears Consulting Group en collaboration avec Deborah Drisdell Consulting pour le compte du département Politiques, planification et recherche de Téléfilm Canada. Cette étude comportait des entrevues avec d'autres organismes qui assurent leur soutien à des festivals, un examen des documents et des dossiers ainsi que des rencontres avec les principaux intervenants et l'équipe de direction de Téléfilm. Au total, 30 professionnels ont été interviewés.

¹ Téléfilm Canada est nommé « Téléfilm » dans le présent rapport.

B. Conclusions et recommandations de l'étude

Ce rapport tire des conclusions sur les programmes de soutien des festivals de Téléfilm (les conclusions de l'étude) et dresse la liste des problèmes à résoudre. Dans ce rapport, le terme « professionnels des festivals » fait référence aux personnes qui ont un lien direct avec la conception et la tenue des festivals des médias audiovisuels; celui de « professionnels de l'industrie » fait référence aux personnes qui produisent, dirigent, distribuent, mettent en marché, autorisent ou créent le contenu audiovisuel.

1. Conclusions de l'étude

- ✓ Une large part des organisateurs de festival sont plutôt favorables à Téléfilm quant aux défis que cette dernière doit surmonter dans sa gestion du programme *Le Canada à l'affiche* dans sa forme actuelle. Cependant, aucune solution concernant la restructuration des objectifs du programme dans le but de surmonter ces défis n'a pu faire de consensus.
- ✓ Les professionnels des festivals estiment que la meilleure solution aux défis du programme *Le Canada à l'affiche* serait d'allouer plus d'argent à chacun des festivals qui bénéficient du programme.
- ✓ Ces professionnels des festivals croient qu'un financement pluriannuel de la part de Téléfilm serait profitable sur le plan administratif. Il permettrait aux festivals de réaffecter certaines ressources qui servent actuellement chaque année à la préparation des demandes.
- ✓ Les professionnels des festivals et les professionnels de l'industrie (producteurs, réalisateurs, distributeurs) ne partagent pas la même vision des festivals. Aux yeux des professionnels de l'industrie, seuls les grands festivals, régionaux ou internationaux, offrent tout un éventail d'avantages tels que le réseautage, le développement de l'industrie, la couverture des médias et d'importants auditoires. Les professionnels des festivals jugent quant à eux que chaque festival offre tous ces avantages.
- ✓ Les professionnels de l'industrie cinématographique ont souvent dit que l'atteinte des auditoires figurait parmi les priorités.

2. Recommandations

- ✓ Tout changement au programme *Le Canada à l'affiche* soit soigneusement communiqué, coordonné et préparé à l'avance pour que chaque transition se fasse sans heurt.

- ✓ *Le Canada à l'affiche* ne doit appuyer que la sélection des longs métrages, documentaires, courts-métrages et films d'animation des festivals d'intérêt général; les nouveaux médias, les œuvres destinées à la télévision et les autres activités professionnelles seraient financés par le truchement d'autres programmes de Téléfilm.
- ✓ Les principes directeurs actuels du programme *Le Canada à l'affiche* qui empêchent le financement d'événements extrêmement spécialisés devraient être maintenus et respectés.²
- ✓ Les auditoires doivent être considérés comme un facteur décisif dans l'évaluation du soutien à accorder à un festival. L'auditoire doit figurer dans les facteurs de calcul du soutien financier d'un festival dans le cadre du programme *Le Canada à l'affiche*.
- ✓ Le programme *Le Canada à l'affiche*, après restructuration, devrait fonctionner de concert avec les autres programmes de soutien de Téléfilm à l'intention de l'industrie. Mais avant tout, il faudrait encourager les festivals à programmer des films qui s'inscrivent dans les champs jouissant du soutien de Téléfilm.

² Le principe directeur n° 2 du Canada à l'affiche précise ce qui suit : « Les cinémathèques, les festivals étudiants et les festivals présentés par des coopératives de films et/ou de vidéos ne sont pas considérés admissibles, pas plus que les événements extrêmement spécialisés destinés à des groupes d'intérêt particuliers. »

I Introduction

Le rapport « *Évaluation de l'aide octroyée par Téléfilm aux festivals : profil et recommandations* » qui accompagne celui-ci contient une description détaillée de l'aide de Téléfilm aux festivals canadiens.

A. Objectifs de l'étude

La présente étude a débuté avec des entrevues avec des intervenants et la direction de Téléfilm, un examen des dossiers et de la documentation justificative et des rencontres avec d'autres organismes qui donnent un soutien à divers festivals. Les objectifs étaient (a) de voir comment les autres organismes fédéraux canadiens exécutent leurs programmes de soutien des festivals, (b) d'évaluer l'impact à ce jour sur certains festivals choisis et (c) d'interviewer les réalisateurs, distributeurs et organisateurs de festival. Ce travail jette les bases de la restructuration du programme *Le Canada à l'affiche* qui devrait permettre : (a) d'élaborer des objectifs définis plus précis et restreints du programme; (b) d'élaborer des critères d'évaluation des demandes en fonction des nouveaux objectifs du programme; (c) de mettre au point une méthode d'évaluation post-événement; (d) de développer un processus de gestion et de prestation et (e) de comparer la nouvelle mouture du programme avec un éventail choisi d'activités financées antérieurement.

B. Méthodologie

La présente étude porte sur des entrevues avec (i) des producteurs et des distributeurs, (ii) des professionnels des festivals, et (iii) d'autres professionnels de l'industrie (par exemple, des cadres d'entreprises de développement de film).

Les discussions ont porté sur divers sujets tels que les raisons de participer à des festivals; les besoins en financement; la façon de mesurer le succès en termes de participation au festival; et le classement des festivals canadiens quant à leur importance relative. Toutes ces entrevues, téléphoniques ou en personne, étaient individuelles.

Pour constituer le bassin des personnes interviewées, on a ciblé des participants et des non-participants au programme *Le Canada à l'affiche* de festivals de diverses régions, de diverses langues et de diverses envergures. Au total, 30 personnes ont été interviewées pour la production de ce rapport : 17 professionnels des festivals, 12 réalisateurs, producteurs et distributeurs et 1 cadre d'organisme. De ce nombre, 9 entrevues ont été

menées en français; 11 ont été faites en Ontario, 9 à Montréal, 3 dans la région Atlantique et 7 dans la région de l'Ouest.

Deux guides d'entrevue différents ont été utilisés : un pour les rencontres avec les professionnels des festivals et un second pour les autres. Les entretiens ont eu lieu en personne ou lors d'appel téléphonique, en anglais ou en français, au choix des personnes. Les personnes interviewées ont reçu un guide d'entrevue avant la rencontre. L'annexe A contient les guides d'entrevue en anglais et en français.

II Point de vue des intervenants

Les points de vue des deux groupes d'intervenants, les professionnels des festivals et les professionnels de l'industrie (les producteurs, les distributeurs et les réalisateurs) sont résumés ci-après.

A. Les professionnels des festivals

Les directeurs de festivals du cinéma se prêtent volontiers aux entrevues et comprennent le défi que doit surmonter Téléfilm à tenter de répondre à des demandes d'aide financière sans cesse croissantes tout en respectant des budgets dont l'augmentation ne suit pas les demandes. Les directeurs de festivals eux-mêmes admettent « qu'il y a trop de festivals », ce qui exacerbe le problème de la diminution des ressources de Téléfilm.

Malheureusement, cette empathie ne se traduit pas par des suggestions concrètes sur une refonte des priorités du programme *Le Canada à l'affiche*, ni sur des solutions aux défis actuels. Quand on demande aux directeurs de festivals quels sont les deux aspects qu'ils changeraient au programme *Le Canada à l'affiche*, ceux-ci répondent généralement (1) une plus grande contribution financière et (2) un engagement financier sur plusieurs années.

Bien que les directeurs de festivals comprennent le problème de Téléfilm, la presque totalité d'entre eux voient leur entrevue sur le programme *Le Canada à l'affiche* comme une occasion de prêcher en faveur d'un financement accru de leur festival respectif. Presque tous estiment qu'ils devraient recevoir plus d'argent parce que leur festival est unique, qu'il répond aux besoins des collectivités et que leur budget est très serré. Ils soutiennent en outre que certains besoins de leur festival ne peuvent être comblés faute d'argent. Une subvention accrue réglerait le problème.

1. Raison d'être et bénéfices

On a demandé aux directeurs de festivals de décrire la raison d'être de leur festival en termes de bénéfices. Les directeurs estiment que leur festival est important parce qu'il procure (a) une plate-forme pour les cinéastes canadiens, (b) une vitrine sur des films que les gens n'auraient peut-être pas l'occasion de voir autrement, (c) un forum sur le perfectionnement professionnel, et (d) un forum pour une couverture par la presse et la publicité. Ce point de vue est partagé tant par les grands et petits festivals que par ceux qui sont spécialisés ou d'intérêt général.

2. Évaluations

On a demandé aux directeurs de festivals de décrire les évaluations qu'ils ont menées pour déterminer le taux de succès de leur événement et le type de données qu'ils recueillent pour arriver à leurs conclusions. La presque totalité des festivals font une certaine rétrospective de leur événement, souvent avec leur conseil d'administration. Tous les festivals suivent un plan avec objectifs en matière de programmation, auditoire, couverture des médias, publicité, perfectionnement professionnel, rendement financier ou autres. Nombre de festivals mènent un sondage auprès du grand public ou des participants professionnels et parfois auprès des représentants des médias afin d'évaluer l'expérience des participants. La presque totalité d'entre eux recueillent des données sur les auditoires et sur la nature de leur clientèle. Toutefois, le niveau de complexité d'un tel travail semble directement lié à l'envergure et à la sophistication de l'événement même; les événements jouissant d'un financement plus élevé effectuent des évaluations rétrospectives plus approfondies. En outre, certains directeurs de festivals reconnaissent qu'ils confient certains postes à des bénévoles et que la fiabilité des données recueillies va de pair avec les compétences de ceux-ci.

3. Le Canada à l'affiche

On a demandé aux directeurs de festivals leur opinion sur le programme *Le Canada à l'affiche* dans sa forme actuelle. Généralement, les principes directeurs semblent clairs bien qu'on émette certaines critiques à leur égard. Premièrement, on souligne que ces principes directeurs devraient être révisés d'un point de vue pratique. « *On nous demande chaque année de présenter nos documents de constitution avec notre demande; pourtant, nous ne constituons pas l'entreprise chaque année; personne ne le fait; alors quelle est l'utilité de cette démarche?* » Deuxièmement, certains se demandent si Téléfilm respecte ses propres principes directeurs. « *On nous demande notre code d'éthique. Quand je dis que nous n'avons aucun code officiel, on me répond qu'on va renoncer à cette exigence même si les principes directeurs ne prévoient aucunement une telle renonciation.* »

Quant au calendrier, les opinions divergent sur les décisions concernant les demandes de financement : certains répondants ont mentionné que les décisions quant aux demandes de financement sont prises rapidement, et ils en sont enchantés. Ils estiment que Téléfilm figure parmi les organismes de financement les plus rapides. D'autres, par contre, jugent inacceptable le délai d'attente avant la décision. Ils estiment que l'intervalle est trop court entre la prise de décision et les dates de leur festival. Un directeur a déclaré : « *En raison du calendrier, nous sommes obligés de prendre des engagements financiers en supposant que notre demande de financement sera approuvée. Nous serions réellement embarrassés si Téléfilm la rejetait.* »

En général, les exigences en matière de compte rendu sont jugées raisonnables et claires et on estime que le personnel de Téléfilm est réceptif et averti, bien que surchargé de travail car on croit que les longs délais d'approbation des demandes sont causés par un débordement de travail.

On est cependant unanime à dire que les prises de décision manquent de transparence. Les directeurs ont dit qu'on leur fournit peu d'explications satisfaisantes, parfois même aucune, sur les refus des demandes. Une telle situation fait croire à certains qu'il y a du favoritisme, ou un manque d'impartialité, et certains directeurs de festivals affirment que les festivals d'autres provinces reçoivent plus à cause d'une certaine partialité des décideurs de Téléfilm, de pressions politiques ou de motifs historiques, et non pour des motifs objectifs propres aux festivals.

4. Engagement pluriannuel

Chaque directeur de festival interviewé était favorable à l'idée d'un engagement financier pluriannuel tout en comprenant qu'un tel engagement serait conditionnel et ferait l'objet de révision en cours du contrat. Les directeurs de festivals estiment que de tels engagements les aideraient à mieux planifier leurs événements et leur permettraient d'affecter des ressources occupées aux demandes auprès de Téléfilm à la recherche d'autres sources de financement. On croit qu'une subvention pluriannuelle pourrait se fonder sur des indicateurs de performance de base tels que les auditoires, les données financières et les objectifs de la programmation.

5. Limite de soutien

Les directeurs de festivals sont convaincus qu'il ne doit y avoir aucune limite au nombre d'années de financement d'un festival ni au montant ou au type de financement versé. Plusieurs directeurs ont souligné que leur événement ne survivrait pas sans le soutien de Téléfilm et qu'ils ne voient pas comment ils pourraient s'en passer.

6. Améliorations suggérées

Les directeurs de festivals jugent tous que des subventions plus élevées amélioreraient le programme. Nombre d'entre eux jugent également qu'un engagement pluriannuel serait une amélioration notable. Toutefois, peu ont fait d'importantes suggestions quant à la révision des objectifs du programme et aucune suggestion n'a été faite sur le remaniement fondamental du programme.

7. Autres suggestions

Certains ont suggéré des services additionnels que pourrait offrir Téléfilm dans son soutien aux festivals. Par exemple, on a mentionné que Téléfilm pourrait organiser

une rencontre des professionnels des festivals pour favoriser le réseautage et la collaboration. Cela pourrait, entre autres, faciliter le choix des dates des festivals pour éviter certains conflits de calendrier, constituer un forum de discussions sur les meilleures pratiques et être une occasion d'établir des partenariats en matière de programmation, de commandite et autres.

B. Professionnels de l'industrie : les producteurs, les distributeurs et les réalisateurs

Alors que les directeurs de festivals croient sans exception que leur événement est très important pour divers groupes, y compris celui des cinéastes professionnels, les producteurs, les distributeurs et les réalisateurs tiennent des propos plus nuancés et parfois divergents. L'envergure et la portée d'un festival constituent aux yeux des professionnels de l'industrie l'un des principaux critères d'évaluation d'un événement. Les festivals se retrouvent généralement dans l'une ou l'autre de trois catégories : la première, le Festival international du film de Toronto (TIFF), une catégorie à part; la deuxième, les grands festivals régionaux et la troisième, les autres festivals.

Tous ceux qui ont été interviewés estiment que le TIFF, par son envergure et sa portée, occupe une place unique. Sans conteste un événement de niveau international, le TIFF fournit, aux yeux des professionnels de l'industrie, des occasions sans pareilles, qu'il s'agisse d'obtenir de la publicité internationale, de conclure une entente de distribution, de trouver du financement, de rencontrer des partenaires potentiels ou de participer à de grands événements qui favorisent le développement professionnel. Mais ce n'est pas tout rose. Les professionnels s'inquiètent du coût de participation au TIFF et certains estiment que le TIFF a dépassé les besoins de la communauté cinématographique canadienne. Comme le mentionnait un producteur : « Au TIFF, les films canadiens « se font tassés » par les cinéastes internationaux et les vedettes d'Hollywood. »

Les professionnels de l'industrie cinématographique classent les grands festivals régionaux dans la deuxième catégorie. On y trouve entre autres le Atlantic Film Festival, le Vancouver International Film Festival et les festivals de Montréal. Par contre, avec l'incertitude qui plane sur les festivals à Montréal, les personnes interviewées ne pouvaient réellement dire lequel des festivals montréalais constituait le principal d'entre eux. On estime que ces événements, dans un contexte favorable, sont profitables aux cinéastes. Par exemple, si les dates des festivals coïncident avec la sortie prévue d'un film, le festival devient un excellent tremplin promotionnel du film qui profitera d'une couverture médiatique. Les occasions de développement professionnel peuvent être profitables, selon l'événement et les rencontres particulières prévues : le Atlantic Film Festival - Strategic Partners en est un bon exemple. On croit également que les festivals régionaux d'envergure sont utiles à interpeller une partie de l'auditoire, notamment pour recueillir des commentaires. *« C'est un auditoire un peu trompeur. Les gens qui fréquentent les festivals de film sont plus que des cinéphiles; ce sont des passionnés. Mais*

j'y trouve souvent l'occasion de dialoguer avec l'auditoire, d'avoir des commentaires et de savoir comment on perçoit mon travail. C'est intéressant. »

Tous les autres festivals se retrouvent dans la troisième catégorie. En théorie, les professionnels de l'industrie cinématographique appuient de tels événements. *« J'ai choisi le métier de cinéaste pour que mes films soient vus. C'est déjà assez difficile de présenter mes films. Je veux appuyer les événements lorsqu'ils présentent mon travail. »* Toutefois, tous estiment que de nombreuses demandes de la part des festivals accaparent beaucoup de temps, d'argent et de frais généraux. L'un d'entre eux a déclaré : *« Je pourrais embaucher quelqu'un à temps plein uniquement pour administrer ces demandes : faire le suivi des demandes, envoyer et récupérer les documents, expédier du matériel; je n'en ai pas les moyens. »* Un autre a dit : *« Il y a trop de festivals. Je tente de participer au plus grand nombre. Je veux que l'on voie mon film, mais y participer est devenu un fardeau. »*

On note également une certaine tension entre les distributeurs et les festivals. Un répondant expliquait que les festivals puisent dans l'auditoire des films canadiens sans que les producteurs et les distributeurs en tirent un quelconque bénéfice. *« Maintenant, je facture les festivals pour y projeter mes films car si un festival projette mon film quelques soirs, je n'arrive pas à obtenir de date de projection dans un cinéma de la même ville. »*

1. Processus décisionnel

Les professionnels de l'industrie cinématographique choisissent les festivals de façon relativement improvisée. Pour les grands festivals tels que le TIFF, la décision de participer se fonde sur les occasions commerciales au sens large. L'événement est une occasion pour le participant de faire progresser sa carrière. Mais en ce qui concerne tous les autres festivals, la décision d'y participer se fonde sur l'occasion et l'émotion : les frais de participation ou les contacts potentiels que le professionnel pourra y établir. Par la suite, on mesure le succès en termes d'objectifs en matière d'auditoire ou autre; mais cette évaluation se fait également de façon improvisée. Dans tous les cas, les répondants ont fait état d'un processus décisionnel subjectif, intuitif et parfois même émotionnel : la relation personnelle avec le directeur du festival, un désir de visiter un endroit particulier, l'espoir de faire la connaissance d'un partenaire d'affaires, plutôt qu'une évaluation en bonne et due forme.

2. Importance des festivals

Comme nous l'avons déjà souligné, les professionnels de l'industrie cinématographique ont tendance à classer les festivals dans trois catégories : (1) le TIFF, (2) les grands festivals régionaux et (3) tous les autres. Comme le mentionnent plusieurs répondants : *« Les plus petits festivals (catégorie 3) sont avant tout des activités culturelles qui ne servent en rien l'industrie. »*

3. Aide

On note deux répondants qui semblent se rappeler avoir déjà reçu une aide directe d'un organisme fédéral pour participer à un événement, mais la plupart d'entre eux disent que le seul soutien dont ils jouissent leur vient directement du festival lui-même. « *En ce qui concerne les plus petits festivals, à moins qu'on me propose de participer et de défrayer mon déplacement, je n'y songe même pas. Je n'en ai tout simplement pas les moyens.* »

4. Rôle de Téléfilm

Les professionnels de l'industrie ont émis plusieurs commentaires et suggestions sur le soutien qu'accorde Téléfilm aux festivals :

- Téléfilm devrait s'appliquer à augmenter la participation du public. « *Je suis indigné à l'idée de verser de l'argent à des festivals qui n'intéressent personne.* » « *Pour les nouveaux festivals, le soutien ne devrait être accordé qu'à ceux qui se démarquent.* » « *L'augmentation de l'auditoire, sur une période de 2 à 3 ans, pourrait être un facteur de décision quant à l'aide financière; augmenter l'auditoire, ou à tout le moins le maintenir, mais pas en perdre.* » « *Le mandat de Téléfilm comporte l'augmentation des auditoires des films canadiens, et les festivals peuvent s'avérer d'importants leviers pour les faire connaître.* »
- Téléfilm devrait appuyer les cinéastes canadiens. « *De nombreux festivals affirment qu'ils soutiennent les cinéastes canadiens, mais c'est faux. Téléfilm devrait évaluer l'apport de chaque événement aux cinéastes canadiens.* »
- Téléfilm devrait aider davantage les festivals existants. « *Nous avons suffisamment de festivals. Ça suffit!* » « *L'élite a plus de festivals qu'il n'en faut.* » « *Il faudrait plutôt aider l'industrie... (la question à se poser avant d'accorder de l'aide) : En quoi cet événement aide l'industrie?* » « *Je sais que certains festivals projettent des films loués chez Blockbuster; il y a trop de choses semblables.* »
- Téléfilm devrait aider l'industrie. « *On a l'impression qu'il y a deux circuits de festivals : un pour les gros événements et l'autre pour les plus petits.* » « *Le premier aide l'industrie et a du potentiel; le deuxième est d'intérêt culturel.* » « *Bien que les deux aspects soient importants, Téléfilm devrait miser sur l'industrie.* »

III Conclusions et recommandations

A. Conclusions

Le programme *Le Canada à l'affiche* pose un défi à Téléfilm. Les fonds demandés par les postulants ne cessent d'augmenter à un rythme supérieur à celui des ressources injectées dans le programme. Avec des objectifs vastes et diffus, Téléfilm est incapable d'appliquer les principes directeurs actuels du programme *Le Canada à l'affiche* pour allouer de façon transparente et équitable des ressources à un nombre sans cesse grandissant de demandeurs.

À la lumière de ce dilemme, on a voulu, en menant des entrevues avec divers intervenants, dégager un consensus sur de nouveaux objectifs du programme *Le Canada à l'affiche*. Il ne fait aucun doute qu'un tel consensus n'existe pas. On pouvait sans doute s'y attendre, mais les réponses aux questions du guide ont été influencées par les intérêts personnels; les professionnels des festivals veulent plus d'argent tandis que les professionnels de l'industrie veulent un programme qui favorise leurs objectifs professionnels.

Nous en concluons donc que Téléfilm devra se fier dans une large mesure à son propre jugement pour remanier son programme *Le Canada à l'affiche*. Nous remarquons toutefois que les professionnels des festivals sont profondément attachés à leurs événements respectifs, passionnés par leur travail, en relation avec une communauté artistique et médiatique plus étendue et qu'ils dépendent du soutien de Téléfilm et d'autres organismes de soutien pour accomplir leur travail qui nécessite de la planification à long terme. Ainsi, dans la mesure où un remaniement du programme *Le Canada à l'affiche* modifiera le financement des différents festivals, il est impératif d'une part de préparer d'avance un tel remaniement et de bien expliquer ses conséquences aux différents intervenants, aux représentants des médias et aux organismes gouvernementaux concernés, et d'autre part de coordonner ce remaniement avec les autres sources de financement qui pourraient éventuellement assurer le soutien présentement assuré par Téléfilm.

B. Recommandations

Malgré une absence de consensus chez les répondants quant au remaniement du programme *Le Canada à l'affiche*, nous proposons tout de même certaines recommandations à cet effet. Celles-ci s'inscrivent dans le contexte des objectifs

d'affaires de Téléfilm. Téléfilm Canada est une société d'État qui « *apporte un soutien aux industries audiovisuelles du Canada, stimulant la création d'œuvres et de produits culturels qui sont à l'image de la diversité canadienne et qui sont destinés aux auditoires canadiens. Téléfilm estime que la principale mesure de son succès repose sur l'intérêt du public canadien pour les œuvres et les produits qu'elle a appuyés financièrement.* »³

Premièrement, vu les objectifs trop vastes du programme, un grand nombre d'événements sont admissibles au *Canada à l'affiche*, dont les festivals des nouveaux médias, des productions télévisuelles et du cinéma. Vu les objectifs trop larges du programme, il n'est pas surprenant que de nombreux événements y soient admissibles. Cela est symptomatique des difficultés du programme. Par exemple, un de ces objectifs est d'accroître les auditoires. Mais *Le Canada à l'affiche* aide des événements où l'auditoire est entièrement constitué de professionnels du milieu (Banff) ou des événements sur les nouveaux médias où le concept d'auditoire n'a rien en commun avec celui du cinéma. **Comme première étape du remaniement du programme, nous recommandons que *Le Canada à l'affiche* n'appuie que la présentation de longs métrages, documentaires, courts-métrages et films d'animation des festivals d'intérêt général; les nouveaux médias, les œuvres destinées à la télévision et les autres activités professionnelles seront financés par le truchement d'autres programmes de Téléfilm.**

Deuxièmement, le programme *Le Canada à l'affiche* aide actuellement certains événements où le film est un tremplin pour discuter, promouvoir et faire évoluer un large éventail de causes. Ces causes sont certes importantes tant pour l'ensemble des Canadiens que pour ceux qui y trouvent des intérêts particuliers, mais ces événements certes méritoires visent des auditoires précis pour lesquels la programmation audiovisuelle n'est qu'un outil secondaire pour atteindre un objectif particulier et distinct. **Nous recommandons donc, comme deuxième mesure du remaniement du programme *Le Canada à l'affiche*, de réitérer et de respecter les principes directeurs qui excluent le financement de tels événements.**⁴ Il n'est pas question ici d'émettre un jugement sur l'excellence ou le mérite de ces événements. À l'instar des festivals risquant de ne plus être admissibles au financement du *Canada à l'affiche*, nous recommandons de préparer à l'avance un tel changement et de le coordonner avec les autres organismes de financement afin de réduire l'impact de la perte d'une telle subvention sur ces événements.

Troisièmement, nous estimons que l'auditoire devrait être un facteur décisif dans l'évaluation du soutien à un festival. Il faut évaluer les auditoires qui doivent

³ Telefilm Canada, Plan d'entreprise, 2006-2007, annexe 1, page 28.

⁴ Le principe directeur n° 2 du Canada à l'affiche précise ce qui suit : « Les cinémathèques, les festivals étudiants et les festivals présentés par des coopératives de films et/ou de vidéos ne sont pas considérés admissibles, pas plus que les événements extrêmement spécialisés destinés à des groupes d'intérêt particuliers. »

avoir un lien direct avec le mandat de Téléfilm. Les auditoires sont essentiels pour les cinéastes canadiens qui non seulement veulent raconter leur histoire, mais également faire voir leur œuvre. La taille des auditoires d'un festival, établie d'après les antécédents d'auditoires pour la partie canadienne de son programme, devrait être un facteur déterminant dans le calcul du soutien financier auquel il aura droit. Par surcroît, de nombreux groupes et organismes appuient déjà des événements à caractère culturel d'un bout à l'autre du Canada. Présentement, en aidant les deux types d'événements – les plus petits à caractère culturel et les autres davantage axés sur l'industrie - Téléfilm engage des ressources administratives et financières semblables à celles que le gouvernement canadien alloue déjà. En restreignant sa clientèle à des événements généraux axés sur l'industrie, le programme *Le Canada à l'affiche* serait unique en son genre.

Les autres critères sont plus difficiles à évaluer et donc moins utiles :

- ❖ **Programmation** : Des critères tels que le nombre de films, le nombre de pays représentés, la projection de films canadiens (soirées d'ouverture et de clôture, heures d'affluence et soirées) ou l'évolution de la programmation canadienne avec le temps, ne sont pas significatifs si on ne mesure pas les auditoires. Quand un festival propose toujours des films canadiens dans son programme, mais que l'auditoire de ces films est faible, cette seule présence de films canadiens ne justifie rien en soi.
- ❖ **Développement de l'industrie** : Les séminaires, les conférences, le nombre de représentants de l'industrie varient d'une année à l'autre. Le défi d'un tel critère est que a) ces programmes sont soutenus à juste titre par le FDIP de Téléfilm, et b) pour mesurer adéquatement le taux de satisfaction et l'impact, il faudrait mener des sondages uniformes auprès des participants, un défi qui se pose également aux occasions de réseautage comme un critère d'évaluation.
- ❖ **Couverture médiatique** : Quantité, niveau et durée. Voilà un paramètre utile qu'il faudrait appliquer notamment aux festivals de plus grande envergure. Il faudrait créer un modèle standard de mesure de la couverture médiatique : type de média (national, régional ou local), ampleur et durée de la couverture, sympathie et importance de la couverture et changement par rapport à l'année précédente.
- ❖ **Occasions de vente** : Seul le TIFF fournit systématiquement des occasions de vente à grande échelle; un tel critère n'est pas un indicateur utile du succès de la majorité des événements financés par *Le Canada à l'affiche*.

Quatrièmement, le programme *Le Canada à l'affiche*, après remaniement, devrait fonctionner de concert avec les programmes de soutien de Téléfilm à l'intention de l'industrie. Mais avant tout, il faudrait encourager les festivals à

programmer des films du répertoire déjà existant de films bénéficiant du soutien de Téléfilm.

Annexe A – Guides d’entrevue

Évaluation du programme *Le Canada à l'affiche* de Téléfilm Canada

Guide d'entrevue — Entrevues avec les producteurs et les distributeurs de films canadiens

A. Contexte

Téléfilm Canada a fait appel aux services du Kelly Sears Consulting Group afin de procéder à une évaluation et une restructuration du programme *Le Canada à l'affiche* dans le but de rendre le programme conforme aux objectifs généraux de Téléfilm qui sont les suivants :

- Augmenter les auditoires des produits audiovisuels canadiens;
- Développer le potentiel de l'industrie de la production canadienne; et
- Être un administrateur efficient et efficace.

Dans cette phase-ci du projet, nous rencontrons des professionnels et des experts de l'industrie dans le but de mieux comprendre comment les décisions sont prises à l'égard des festivals de films, afin d'évaluer et de restructurer le programme *Le Canada à l'affiche* en tirant profit de l'expertise et de l'expérience des professionnels de la communauté. La durée des entrevues ne dépassera pas 45 minutes. Nous vous remercions à l'avance de votre temps et de vos commentaires.

B. Questions

Veillez lire les questions suivantes avant votre entrevue. Si vous n'avez pas d'opinion au sujet d'une question en particulier, n'hésitez pas à passer à la question suivante.

- 1. Votre profession/organisation et votre rôle.** Veuillez décrire brièvement votre profession ou votre organisation, son rôle dans les festivals de films du Canada et votre rôle au sein de votre organisation.
- 2. Festivals canadiens auxquels vous avez participé.** Veuillez indiquer les festivals canadiens auxquels vous avez participé, et mentionner la raison principale de votre participation. Ex. : pour assister à des projections, pour présenter un film, pour le développement professionnel, pour profiter des occasions de réseautage, etc.
- 3. Objectifs de votre participation aux festivals.** En tant que producteur/distributeur de films canadiens, pourquoi assistez-vous à des festivals de films au Canada?

- 4. Processus décisionnel.** En tant que producteur/distributeur de films canadiens, veuillez décrire le processus qui vous amène à décider de participer à un festival canadien en particulier.
- 5. Critères de la prise de décision.** En tant que producteur/distributeur de films canadiens, veuillez indiquer quels sont les critères qui vous amènent à prendre la décision d'assister à un festival en particulier. Par exemple :
- Prenez-vous connaissance des données relatives au rendement du festival lors des années passées, comme les niveaux de fréquentation?
 - Évaluez-vous la couverture de presse des années antérieures?
 - Le coût de la participation à un festival entre-t-il en ligne de compte?
- 6. Mesure du succès.** Lorsque vous avez présenté un film dans un festival, une fois l'événement terminé, comment procédez-vous pour déterminer si votre participation au festival en valait la peine? Quels facteurs prenez-vous en considération? Par exemple : ampleur de la couverture de presse; type de couverture de presse; ventes, etc.
- 7. Importance des festivals.** En tant que producteur/distributeur de films canadiens, à quel point est-il important pour vous d'assister à l'un ou l'autre des festivals du film au Canada?
- 8. Classement des festivals.**
- a) Quels sont, selon vous, les cinq meilleurs festivals au Canada?
 - b) Dans quelle mesure les festivals suivants sont-ils importants :
 - i) *Grands festivals nationaux/internationaux comme le Festival international du film de Toronto ou le Festival du film de l'Atlantique?*
 - ii) *Grands festivals régionaux comme le Cinefest de Sudbury ou le Festival international du film d'Edmonton?*
 - iii) *Festivals locaux comme le Gimli Film Festival?*
 - iv) *Festivals spécialisés comme Images à Toronto ou le St. John's International Women's Film and Video Festival ou le Carrousel international du film de Rimouski?*

- 9. Aide financière.** Obtenez-vous une aide financière du gouvernement fédéral ou provincial ou d'un organisme privé afin de présenter votre film dans un festival? Dans l'affirmative, veuillez fournir les détails.
- 10. Rôle de Téléfilm.** Dans le cadre de son mandat, Téléfilm doit notamment augmenter les auditoires des films canadiens, et les festivals peuvent constituer une plateforme importante pour faire connaître un film.
- a) Quel rôle Téléfilm devrait-elle jouer en appuyer les festivals du film?
 - b) En quoi le rôle de Téléfilm dans le soutien aux festivals devrait-il différer de celui des autres organismes de financement, le cas échéant?
 - c) Comment Téléfilm pourrait-elle mieux aider les cinéastes canadiens à tirer profit de la plateforme des festivals pour rejoindre les auditoires?
- 11. Allocation des ressources financières.** En supposant que les ressources financières de Téléfilm sont limitées, quel type de soutien Téléfilm devrait-elle offrir aux festivals. Autrement dit, dans quel but? À quels niveaux?
- 12. Pour terminer, avez-vous des commentaires au sujet de certains points non abordés ci-dessus?**

Évaluation du programme *Le Canada à l'affiche* de Téléfilm Canada

Guide d'entrevue -- Entrevues avec les professionnels des festivals

A. Contexte

Téléfilm Canada a fait appel aux services du Kelly Sears Consulting Group afin de procéder à une évaluation et une restructuration du programme *Le Canada à l'affiche* dans le but de rendre le programme conforme aux objectifs généraux de Téléfilm qui sont les suivants :

- Augmenter les auditoires des produits audiovisuels canadiens;
- Développer le potentiel de l'industrie de la production canadienne; et
- Être un administrateur efficient et efficace.

Dans cette phase-ci du projet, nous rencontrons des professionnels et des experts de l'industrie dans le but de mieux comprendre comment les décisions sont prises à l'égard des festivals de films, afin d'évaluer et de restructurer le programme *Le Canada à l'affiche* en tirant profit de l'expertise et de l'expérience des professionnels de la communauté. La durée des entrevues ne dépassera pas 45 minutes. Nous vous remercions à l'avance de votre temps et de vos commentaires.

B. Questions

Veillez lire les questions suivantes avant votre entrevue. Si vous n'avez pas d'opinion au sujet d'une question en particulier, n'hésitez pas à passer à la question suivante.

- 1. Vous et votre festival.** Veuillez décrire brièvement votre festival, son histoire, son étendue et sa taille, ainsi que votre rôle au sein de l'organisation du festival.
- 2. But.** Veuillez décrire le but de votre festival. Par exemple, présenter une diversité de films à de nouveaux auditoires, offrir des occasions de développement professionnel aux professionnels de l'industrie, etc.
- 3. Quels avantages les cinéastes canadiens ont-ils à participer à votre festival?**

4. **Après la tenue du festival, procédez-vous à une évaluation afin de déterminer dans quelle mesure vous avez atteint vos objectifs?** Veuillez décrire ce processus et les critères utilisés pour évaluer votre festival.
5. **Critères de la prise de décision.** Qu'est-ce qui motive les cinéastes à participer à un festival plutôt qu'à un autre? Pourquoi assistent-ils à votre festival?
6. **Données relatives à l'événement.** Quel genre d'information recueillez-vous? Niveaux de fréquentation? Données démographiques sur l'auditoire? Taux de fréquentation par film? Participation des professionnels? Ampleur et type de la couverture de presse? Questionnez-vous les participants, le grand public, les représentants des médias ou les professionnels au sujet de l'expérience qu'ils ont vécue au festival?
7. **Soutien de Téléfilm : programme actuel.** Comment évaluez-vous le programme *Le Canada à l'affiche* actuel de Téléfilm quant aux trois aspects suivants :
 - a) **Les principes directeurs sur le financement sont-ils clairs et faciles à comprendre?**
 - b) **Les décisions relatives aux demandes de financement sont-elles prises dans des délais raisonnables?**
 - c) **Les exigences en matière de déclaration sont-elles claires et raisonnables?**
 - d) **Le personnel de Téléfilm vous semble-t-il réceptif et bien informé?**
8. **Engagement pluriannuel.** Un engagement financier pluriannuel de Téléfilm serait-il préférable à un engagement annuel? Dans l'affirmative, en quoi un engagement pluriannuel changerait-il votre festival? Quelles règles devraient s'appliquer à un engagement pluriannuel pour s'assurer qu'un festival respecte ses obligations envers Téléfilm?
9. **Restriction de l'aide financière.** Devrait-il y avoir une limite quant au nombre d'années où un festival peut recevoir du financement, ou quant au type de financement ou au montant de celui-ci?
10. **Améliorations suggérées.** Quelles seraient les deux choses que vous aimeriez changer, le cas échéant, au sujet du programme *Le Canada à l'affiche*?
11. **Soutien de Téléfilm : l'avenir.** Quel devrait être le rôle de Téléfilm dans le soutien aux festivals? Par exemple, Téléfilm devrait-elle fournir un soutien de base aux festivals, ou appuyer certains programmes spécifiques? Téléfilm devrait-elle se concentrer sur l'expérience des auditoires ou sur les besoins des cinéastes?

- 12. Autres bailleurs de fonds.** En quoi le rôle de Téléfilm dans le soutien aux festivals devait-il différer de celui des autres organismes de financement, le cas échéant?
- 13. Allocation des ressources financières.** En supposant que les ressources financières de Téléfilm sont limitées, quel type de soutien Téléfilm devrait-elle offrir aux festivals? Autrement dit, dans quel but? À quels niveaux?
- 14.** Pour terminer, avez-vous des commentaires au sujet de certains points non abordés ci-dessus?

