



**LES ÉCRANS DU QUÉBEC
FIERS PARTENAIRES
DE LA RÉUSSITE
DE NOTRE CINÉMA**

Mémoire

GROUPE DE TRAVAIL SUR L'AVENIR DE L'AUDIOVISUEL AU QUÉBEC

29 novembre 2024

TABLE DES MATIÈRES

L'Association des propriétaires de cinémas du Québec (APCQ)	3
Portrait du parc de salles de cinéma au Québec	3
Stimuler la création et l'émergence des meilleurs talents, idées et histoires	4
Soutenir la production de contenus variés de qualité	5
Accroître la production de contenus jeunesse	7
Favoriser la diffusion et l'exploitation des contenus afin de les rendre accessibles pour tous les publics et écrans	10
Améliorer la promotion des contenus à travers toutes les étapes de production et diffusion, dans les espaces tant traditionnels que numériques	12
Autres pistes de solutions ou autres éléments à souligner au Groupe de travail	14
Conclusion	15

L'Association des propriétaires de cinémas du Québec (APCQ)

L'APCQ existe depuis 1932 et regroupe près de 80 % des écrans de cinéma du Québec qui génèrent plus de 85 % du box-office à travers 70 villes de la province. Les cinémas sont les principaux diffuseurs du cinéma québécois. Ils participent à l'enrichissement de la vie culturelle et au rayonnement du cinéma national. Leur apport économique est indispensable au maintien et à la croissance de l'industrie cinématographique.

Portrait du parc de salles de cinéma au Québec

Fait méconnu, le Québec est l'un des endroits au monde où il y a la plus grande proportion de cinémas indépendants (non affiliés à une grande chaîne), dans un marché nord-américain dominé par les très gros joueurs.

Ça se voit clairement lorsqu'on porte attention à la répartition géographique des cinémas sur notre territoire. La couverture est bien plus étendue que chez nos voisins du sud, par exemple. Ça fait en sorte que dans de nombreuses régions du Québec, le cinéma est le principal diffuseur culturel.

Oui, les Américains sont les principaux générateurs du box-office dans les cinémas québécois, année après année, à environ 85 % de parts de marché. Cependant, quoique le cinéma québécois rejoint davantage son public depuis quelques années, il faut noter que son taux de diffusion est nettement supérieur à son box-office, c'est à dire que les cinémas donnent une plus grande place au cinéma québécois que le box office qu'il représente. Alors que la part de marché du cinéma québécois est d'environ 7-10% annuellement, la plupart des cinémas lui offrent 15-18% des projections, sur une base annuelle.

En d'autres mots, les cinémas du Québec font un effort accru pour offrir une place au cinéma québécois, le favoriser et le diffuser plus longtemps. La projection en salle étant une vitrine, un outil de promotion et une rampe de lancement pour le succès d'un film, sans elle, le cinéma québécois ne rejoindrait plus son public.

Stimuler la création et l'émergence des meilleurs talents, idées et histoires

Que ce soit clair, en matière de talent, on en a à revendre au Québec. L'enjeu n'est certainement pas là.

Comme dans tout domaine, il est assez difficile d'évaluer si tous les meilleurs talents ont l'opportunité de réussir dans notre milieu.

De façon qualitative, si on se compare à d'autres territoires, nous avons réussi à créer au Québec un environnement propice à la création.

Un élément qui à notre avis est manquant et pourrait faire une différence positive sur plusieurs fronts, est la promotion des métiers du cinéma. Imaginons par exemple des capsules vidéo, présentées en salle et sur le web, qui mettent de l'avant des artisans du cinéma québécois qui nous parlent de ce qui les allume dans leur métier.

Ce genre de mise en valeur des métiers du cinéma aurait le potentiel d'inspirer de futurs créateurs, mais aussi de rapprocher le public du cinéma québécois de ses artisans. Ça augmenterait certainement le sentiment de fierté et l'attractivité du cinéma québécois.

Soutenir la production de contenus variés de qualité

D'abord, un constat positif : la sélection des films qui atteignent la salle de cinéma s'est grandement améliorée au cours des dernières années, tant en termes de diversité que de potentiel d'attractivité. De toute évidence, on choisit des histoires qui nous ressemblent plus, qui nous interpellent. Non seulement, on le sent dans nos salles, mais les chiffres au box-office en témoignent.

Le cinéma québécois a connu de très belles années dans les salles du Québec, mais atteindre une parité comme celle que nous avons connue en 2024, avec six films millionnaires et des films de tous genres qui ont rejoint leur public, c'est fort encourageant.

C'est plus sain pour notre industrie d'avoir plusieurs films différents qui rejoignent un large public, répartis sur l'année, que d'avoir seulement un ou deux films qui individuellement atteignent de plus hauts niveaux.

Évidemment, avec plus d'argent, on pourrait financer plus de films, mais pour les diffuseurs que sont les cinémas, l'enjeu ne tourne pas autour de la quantité. Le calendrier de sorties moyen est déjà plutôt saturé.

Un dernier élément à souligner : l'arrimage Téléfilm-Sodec par rapport au financement des films est une excellente chose pour notre industrie. Ça favorise une stabilité au niveau du calendrier de production et de sorties, et évite que des projets restent sur les tablettes pendant plusieurs années. Agissant comme les deux principaux bailleurs de fonds du cinéma québécois, cette concertation doit être maintenue et accentuée, si possible.

- a. À court terme, quelles sont les trois actions que le Québec devrait prioriser pour atteindre cet objectif?
 - Choisir les projets en impliquant les cinémas;
 - Baser les choix sur davantage de données (rétroaction du public, *exit polling*, données historiques, etc.)
 - S'ouvrir à de nouveaux genres comme l'horreur et les films de genre, ou des genres sous-exploités, comme les films jeunesse, qui sont traditionnellement moins financés.
- b. À moyen et long terme, quelle est votre vision d'avenir en lien avec cet objectif ?

On souhaite que l'intérêt potentiel du public d'ici soit le premier critère lors du choix des productions. Nous sommes conscients qu'il s'agit d'un sujet sensible, mais à nos yeux, un film ne peut pas légitimement nous représenter à travers le monde, si il n'a pas été conçu d'abord et avant tout pour rejoindre le public québécois.

Considérant l'importance de la culture d'ici dans la construction et la préservation de l'identité québécoise, nous croyons qu'il est essentiel de favoriser la rencontre entre notre cinématographie et le public d'ici. Pour ce faire, ce dernier doit être interpellé et attiré par nos films.

Accroître la production de contenus jeunesse

On le sait, on se le dit depuis des années, dans tout l'écosystème culturel : le public jeunesse est essentiel.

Pour les longs-métrages québécois, au cours des dernières années, on a réussi à élargir et rajeunir le public qu'on rejoint, en soi une bonne nouvelle, mais on accuse toujours un retard au niveau des plus jeunes.

À la base, pour les films jeunesse en particulier, il y a un enjeu de quantité. On ne produit pas assez de contenus qui rejoignent les jeunes, en plus de se battre contre une très forte concurrence provenant d'ailleurs. Il y a 40 ans, il y avait tout un écosystème québécois autour des films jeunesse. Disney était là aussi à l'époque, mais eux, et d'autres, ont maintenu la cadence, alors que nous avons grandement réduit la nôtre.

Aussi, soyons clairs, la demande est là. Les jeunes viennent au cinéma et consomment du contenu sur divers types d'écrans.

Pour augmenter l'offre, on pourrait s'inspirer de modèles étrangers qui imposent un *quota* de films jeunesse ou allouent une part fixe du budget de financement aux films jeunesse. Si l'État montre un désir clair, un *leadership*, par des politiques audacieuses, les créateurs s'adapteront. Et, les cinémas seront au rendez-vous pour présenter ces films.

C'est la « poule et l'oeuf ». Il ne faut pas que les films jeunesse québécois soient une exception. S'il y a plus de films jeunesse québécois de qualité, le public sera peu à peu de plus en plus au rendez-vous, et on pourra renverser la tendance et bâtir sur ce nouveau *momentum*.

Puis, parce que ce n'est pas que d'en faire plus, il faut aussi se coller à ce que les jeunes veulent voir. On l'a vu récemment avec *Kaizen* (France) et *Terrifier* (États-Unis), parfois, c'est de mettre de l'avant des créateurs que les jeunes voient sur d'autres plateformes, parfois c'est dans la façon de les intéresser au film. Bref, il faut adapter nos façons de faire et les exemples d'ailleurs sont nombreux.

Plus récemment, en France, *L'amour ouf* a suscité tout un buzz sur TikTok et le public jeunesse a fait exploser le box-office. On ne peut pas toujours prévoir ces phénomènes, mais si on crée des histoires qui leur parlent et qu'on les interpelle d'une façon qui les rejoint, on met les chances de notre côté.

Finalement, il faut favoriser et encourager les parents et les écoles à choisir et même prioriser le contenu québécois pour nos jeunes. Les idées ne manquent pas, certains territoires étant nettement en avance sur nous. Alliant les instances gouvernementales et les acteurs du milieu, nous sommes certainement en mesure de monter les débuts d'un programme national d'éducation à l'image et de sorties au cinéma pour voir des films d'ici. De notre point de vue, on

a beaucoup de difficulté à comprendre pourquoi ça n'existe pas déjà, comme c'est certainement le souhait le plus fortement véhiculé par l'industrie, depuis des dizaines d'années. On n'arrive tout simplement pas à créer ce maillage entre l'éducation et le cinéma québécois, et c'est très dommage.

C'est LA solution qui aurait le plus d'impact à long terme sur notre industrie entière. En attendant, il existe certaines initiatives à plus petit déploiement qui pourraient possiblement être bonifiées, et d'autres venant d'ailleurs qu'on pourrait adapter. On pense aussi qu'une aide au transport pourrait faire une grande différence pour les groupes scolaires, et celle-ci pourrait être à la charge des cinémas, pour faciliter le travail des enseignants. En résumé, on doit augmenter la fréquence des visites scolaires, et lorsque ces groupes se rendent en salle, on doit créer un incitatif pour qu'ils voient du cinéma québécois.

Pour le cinéma québécois, pour tous les secteurs culturels en fait, rejoindre le public jeunesse doit être LA priorité. Sinon, dans un certain temps, tous les autres efforts ne vaudront plus rien.

a. À court terme, quelles sont les trois actions que le Québec devrait prioriser pour atteindre cet objectif?

- Ajuster les barèmes du financement pour favoriser un *quota* plus élevé de films jeunesse;
- Favoriser le choix du contenu jeunesse québécois, par les parents et autres intervenants notamment dans le milieu scolaire, par des mesures incitatives;
- Faire les premiers pas vers un programme national d'éducation à l'image et déployer des stratégies intérimaires simples.

b. À moyen et long terme, quelle est votre vision d'avenir en lien avec cet objectif ?

Être en mesure de diffuser des films jeunesse québécois au moins six fois par an. Sentir qu'on se rapproche du public jeunesse, qu'il se reconnaît dans le cinéma québécois, qu'il s'identifie à ses artisans.

Voir les parents et intervenants scolaires prioriser le cinéma québécois, favoriser l'enseignement du cinéma québécois en classe.

c. Pouvez-vous identifier des initiatives, d'ici ou d'ailleurs, dont nous pourrions nous inspirer pour atteindre cet objectif?

Les initiatives sont nombreuses, on n'a pas à réinventer la roue. De façon nettement non exhaustive :

- Cinécole. Un programme qui permet aux groupes du secondaire d'assister à des projections de films québécois gratuitement et favorise la compréhension du métier de critique. Enjeu : Trop peu de marchés couverts, trop peu de

projections. Il faudrait adapter le modèle en partant des cinémas, qui pourraient tout à fait prendre en charge la partie terrain.

- Certaines municipalités québécoises paient pour le transport et les billets liés aux sorties culturelles. Les cinémas ont toutefois souvent de la difficulté à se qualifier pour ces programmes. Idem pour le programme de *Sorties scolaires en milieu culturel* du ministère de la Culture et des Communications, auquel les entreprises privées ne sont pas admissibles. Une hérésie, quand on se dit qu'on veut tous permettre aux jeunes de voir du cinéma québécois et que les propriétaires de cinémas sont prêts à contribuer financièrement.
- Le passeport culturel jeunesse. Par exemple, en France.
- Une multitude de pays qui favorisent agressivement la production de contenu jeunesse, en y allouant une partie fixe de leurs budgets de production. Le Danemark, l'Allemagne, le Luxembourg, l'Australie, et plusieurs autres.
- La France, qui est possiblement le pays le plus avancé en termes d'éducation au cinéma pour les jeunes, avec une multitude de programmes scolaires et extrascolaires.

Favoriser la diffusion et l'exploitation des contenus afin de les rendre accessibles pour tous les publics et écrans

Tel que souligné en préambule, pour adresser un préjugé déjà entendu : les cinémas québécois veulent présenter des films québécois, partout au Québec. Évidemment, c'est en fonction du nombre d'écrans disponibles, mais toutes proportions gardées, les taux de projection de films québécois n'ont jamais été aussi élevés. Et souvent, si un cinéma ne peut pas présenter un film en programmation régulière, il le fera en programmation dite « ciné-club ».

Il faut aussi garder en tête que c'est mathématique. Si un film québécois attire X nombre de spectateurs dans un marché de 1 000 000 de personnes, il en attirera environ 1/10e dans un marché de 100 000 personnes. Malgré toute la bonne volonté d'un cinéma régional de présenter un grand nombre de films québécois, il y a un seuil minimum pour qu'un film soit diffusé en salle.

Dans le même ordre d'idées, pour défaire un autre préjugé : c'est une fausse bonne idée de dire que les films devraient être disponibles sur tous les supports en même temps, ou sur le web en même temps que la diffusion en salle, là où il n'est pas présenté en salle.

Tous les modèles de diffusion ont été testés durant la pandémie, alors que les gens étaient coincés chez eux, et tous les distributeurs sont revenus à la normale, en prenant le temps de très clairement souligner que la sortie en salle bénéficie à l'ensemble des fenêtres de diffusion qui suivent. Ça a été dit et répété, par les distributeurs et analystes, d'ici et d'ailleurs.

Des tests de diffusion en ligne ont aussi été tentés par le passé au Québec, et outre l'enjeu de géolocalisation web à l'intérieur du Québec, les résultats étaient plutôt minimes. Ce genre de mesure pourrait grandement nuire à l'écosystème, pour un gain marginal de nouveaux spectateurs, voire nul.

Si on prend la question au sens très large, on peut aussi dire que rendre le cinéma accessible correspond en partie à faire des films que le public veut voir, des films qui lui correspondent. Tel que souligné précédemment, un virage positif a eu lieu en ce sens au cours des dernières années, pour revenir à un cinéma québécois plus « populaire », mais certainement qu'on peut poursuivre cette tendance pour trouver des façons de créer du cinéma qui correspond encore plus au public.

Correspondre au public, ça passe parfois par des tournages en région. Évidemment qu'il ne faudrait pas exagérer sur cet axe et tourner en région des histoires qui ne s'y prêtent pas, mais l'impact est clair lorsqu'on le fait. Ces communautés se sentent représentées, et agissent comme ambassadeurs pour le cinéma québécois.

Aussi, certains programmes existants favorisent la diffusion des films québécois en salle. On voit la différence depuis quelques années dans la progression du taux de diffusion. Pour

permettre à un cinéma de prendre le risque de programmer un film québécois à moins fort potentiel qu'un autre contenu, pour bâtir sur le long terme, ça aide d'avoir accès à ce genre de support.

Quoique ce soit à l'extérieur de notre quotidien professionnel, on voit aussi qu'il y a un enjeu d'accès à certaines œuvres québécoises après leur diffusion en salle. Cependant, on se permet de souligner qu'il faut être très prudents dans la façon dont on adresse la notion d'accès sur ces fenêtres de diffusion. Ça ne peut pas se faire au détriment du modèle financier actuel, déjà fragile. Sinon, ça pourrait avoir un impact fatal sur le reste de la chaîne.

En termes de découvrabilité, sans dire que la question est totalement réglée, pour savoir où sont présentés les films québécois, une plateforme comme ouvoir.ca a grandement amélioré la situation. C'est certain que les films d'ici devraient être nettement mieux mis en valeur sur des plateformes de diffusion en continu. Ça se voit dans d'autres pays, et ça ferait une belle différence sur le rayonnement et la visibilité du cinéma d'ici.

La production d'un film québécois demeurant un partenariat public-privé, c'est plutôt délicat de tenter de déployer des mesures qui viendraient brimer les ayants-droits. Cependant, possiblement que certaines mesures pourraient faire partie des ententes initiales de financement pour assurer qu'il n'y a pas de bris de service, par exemple, dû à des droits musicaux échus, et que le producteur s'engage à ce que le film demeure accessible au public en tout temps. S'il n'arrivait pas à respecter cette condition, il pourrait y avoir une clause de rachat par le gouvernement ou un organisme de préservation du cinéma québécois. Ça ne touche évidemment pas tous les films, mais le statu quo amènera encore des situations ridicules et dommageables pour notre cinéma québécois.

Après les tests des dernières années, tous les distributeurs l'ont dit à un moment ou à un autre : les films qui sortent en salle ont une plus grande portée sur les fenêtres de diffusion subséquentes.

Améliorer la promotion des contenus à travers toutes les étapes de production et diffusion, dans les espaces tant traditionnels que numériques

À nos yeux, après la jeunesse, une promotion du cinéma québécois plus efficace est l'aspect où on peut faire la plus grande différence en matière d'attractivité.

Trop de gens qui ont un fort potentiel d'être intéressés par nos films ne sont tout simplement pas au courant, ou bien on ne les « courtise » pas avec la même intensité que d'autres.

Aujourd'hui, alors que les campagnes marketing sont plus complexes que jamais, qu'il n'est pas rare de voir le budget marketing d'un film américain égaler son coût de production, il est ardu pour les films québécois de se faire connaître avant leur sortie.

Combien de fois on se fait demander quand un film québécois prendra l'affiche, alors qu'il a déjà été diffusé? Malheureusement, beaucoup trop souvent.

Ce n'est pas de dire qu'il n'y a rien qui est fait pour tenter de réduire cet écart. Les distributeurs québécois sont très créatifs en termes de marketing et les exemples de très solides campagnes ne manquent pas.

C'est loin de notre quotidien, donc plus dur pour nous de proposer une solution concrète, mais il semble aussi y avoir un frein qui ne permet pas aux distributeurs de mettre de l'avant les films pendant la production, de tenir le public informé des développements, de faire en sorte que la sortie de l'affiche du film ne soit pas le premier contact avec le public. La période de production nous semble être une opportunité sous-utilisée pour mettre de l'avant les films d'ici et créer un engouement.

Une concertation accrue entre distributeurs et cinémas est née de la pandémie, donnant lieu à des efforts concertés pour promouvoir le cinéma québécois « comme un tout », de mettre de l'avant plusieurs films québécois à la fois, de donner une « marque » au cinéma québécois, de mutualiser les efforts des cinémas et des distributeurs. Ce genre de concertation menant à des actions concrètes et organiques doit se poursuivre.

On pourrait même accentuer cette mutualisation, en matière de promotion, afin de doter les cinémas et les distributeurs d'une véritable chance de compétitionner contre des acteurs beaucoup plus puissants. Par exemple, on pourrait centraliser les connaissances et les efforts en matière de développement de nouveaux canaux de promotion. Tout le monde parle de TikTok. Certains tentent quelque chose, avec le temps et les ressources qu'il leur reste. Même chose pour les placements web, l'intelligence artificielle, les placements alternatifs, etc. Pas forcément partager les stratégies, mais si on savait tous comment mieux utiliser ces outils et qu'on pouvait avoir du support à ce niveau, on en sortirait tous plus performants.

On doit sortir du « cadre » pour rejoindre les gens, mais c'est très difficile de connaître les options, de les comprendre, de planifier de nouvelles stratégies de marketing et de les exécuter, chacun de notre côté, distributeurs et cinémas.

En terminant, il faudrait certainement viser une plus grande prévisibilité au niveau du calendrier de sorties. Pour permettre aux salles de se préparer, pour augmenter la notoriété des films, pour permettre aux médias de couvrir le cinéma québécois plus longtemps à l'avance. Encore une fois, de réduire l'écart en termes de visibilité par rapport au cinéma américain. On connaît tous les gros titres américains qui sortiront dans nos cinémas au cours de la prochaine année, alors qu'on a de la difficulté à nommer plus de trois films québécois. Imaginez le public, lui!

- a. À court terme, quelles sont les trois actions que le Québec devrait prioriser pour atteindre cet objectif?
 - Soutenir les initiatives de promotion du cinéma québécois au sens plus large, portées par le milieu, pour bâtir sur le *momentum* actuel et continuer de se rapprocher du public;
 - Comme ils font presque toujours partie du montage financier d'un film, impliquer davantage les diffuseurs qui sont plus loin dans la chaîne dans la promotion des films. Si les films fonctionnent mieux en salle, ils seront plus attrayants pour leur créneau aussi.
 - Augmenter le nombre d'événements qui mettent les artisans du cinéma québécois en contact avec le public, partout au Québec. C'est notre plus grand élément de vente.
- b. À moyen et long terme, quelle est votre vision d'avenir en lien avec cet objectif ?

Un parcours de sortie qui fait en sorte que, toutes proportions gardées, les films québécois sont aussi connus que les films américains en amont de leur sortie en salle. Par exemple, si on sonde 1 500 personnes avant la sortie du gros *blockbuster* québécois de l'été, il devrait être aussi connu que le prochain *blockbuster* américain.

Bâtir sur le *momentum* actuel pour rapprocher le public de son cinéma québécois, le rendre fier des films d'ici, au point où on n'entendrait plus qu'un film québécois est « bon pour un film québécois ».

Autres pistes de solutions ou autres éléments à souligner au Groupe de travail

Tel qu'exprimé précédemment, à nos yeux, les salles de cinéma sont une partie intégrante et essentielle du rayonnement de notre cinéma québécois, de notre culture québécoise, et dans bien des régions, le seul diffuseur culturel.

Le cinéma, le lieu et le format, agissent souvent comme porte d'entrée vers d'autres formes d'arts, en particulier chez les jeunes. Ça nous rapproche de notre culture, et ça nous ouvre aux autres.

En ce sens, comme les données montrent clairement que des salles modernes rejoignent un public bien plus grand, on croit qu'il s'agit d'un élément qui doit être mentionné et adressé.

Pour le contexte, les cinémas ont eu à se convertir au numérique il y a bientôt 15 ans, et on ressentait encore l'effet de cette transition sur nos liquidités et notre capacité d'endettement. La pandémie a évidemment accentué la situation, rendant impossible à court et moyen termes les mises à niveau dans bien des cinémas.

De plus, il est déjà clair que les équipements numériques n'auront pas la même durée de vie que les projecteurs 35mm et on voit déjà un début de vague de renouvellement. Cette vague sera plus lente que la première, mais il n'en reste pas moins que la grande majorité des cinémas devront envisager un renouvellement de leurs équipements d'ici 2-5 ans.

Pour donner un ordre de grandeur, ça représente entre 50 000 \$ et 70 000 \$ par salle, en dollars canadiens (la plupart des fournisseurs vendant leurs produits en dollars américains), pour remplacer le projecteur et le serveur (appareil utilisé pour stocker et lire le contenu numérique).

Lors de la première transition au numérique, il y a eu une aide de la part du gouvernement québécois pour tout ce qui n'était pas les équipements. Ça n'adressait pas le besoin primaire et elle est arrivée très tard. On peut dire que les deux paliers de gouvernements ont « manqué le bateau ». Comme ce fut le cas à l'époque dans plusieurs autres territoires, on croit qu'une structure créative alliant prêts, garanties de prêts et subventions pourraient grandement aider à amener les cinémas vers cette nouvelle ère technologique, et ainsi propulser la diffusion du cinéma d'ici en salle.

Conclusion

- La jeunesse, c'est LE point qu'on doit prioriser. L'élément le plus porteur serait un réel programme scolaire d'éducation au cinéma, faisant en sorte que des sorties au cinéma fassent partie du cursus scolaire.
- Puis, la promotion du cinéma québécois. On fait bien, mais on peut faire mieux, entre autres en travaillant ensemble.
- Aussi, impliquer davantage les cinémas dans le choix de ce qu'on porte à l'écran, toujours dans l'objectif de produire des films qui rejoignent le public.
- Finalement, déployer les efforts pour assurer une mise à niveau rapide et robuste des salles de cinéma du Québec, pour augmenter l'attractivité du cinéma d'ici en salle.

Si on se permet de rêver un peu, de se projeter avec enthousiasme dans le futur, on voit un jeune public qui est intéressé par le cinéma québécois, un grand public qui en est fier et qui connaît les sorties à venir, et une cinématographie forte qui continue d'être produite d'abord et avant tout pour le public d'ici.

Pour les cinémas du Québec, ces éléments requièrent temps et énergie, mais rien d'extraordinaire ou de magique. Ensemble, on a déjà fait plusieurs pas dans la bonne direction. Il faut accélérer la cadence et prioriser les éléments ci-haut. Ensemble.