

## Groupe de travail sur l'avenir de l'audiovisuel au Québec

Réflexions et questions – Jeanne-Marie Poulain

Je tiens tout d'abord à vous remercier de prendre le temps de nous lire tous et toutes. La responsabilité qui vous a été donnée est énorme et j'ai beaucoup d'admiration pour votre engagement.

J'ai tenté de répondre au formulaire selon sa forme originale, mais je me suis rendue compte que mes réflexions et aspirations sur l'avenir de notre industrie s'organisaient autour de quatre axes principaux. J'ai donc concilié mes notes sous une forme différente mais tout en cherchant à répondre à la majorité de vos questions. J'espère avoir réussi à le faire sans biais, et de façon claire, mais je serai à votre disposition pour toute question.

*Dernière note : j'ai renoncé à l'écriture épicienne afin de simplifier la lecture, mais bien sûr les termes employés incluent les acteur.ice.s de tous genres dans l'industrie.*

Si je pense à un avenir avec plus de pérennité pour notre industrie, quatre termes me viennent en tête :

- Agilité et souplesse,
- Optimisation des ressources,
- Engagement des publics,
- Meilleur filet social et soutien à la santé mentale.

### **1) Agilité et souplesse : est-ce qu'on pourrait rendre nos processus de travail moins compliqués, afin de mieux travailler ?**

Le système de fonctionnement de notre industrie est à la fois trop fragile pour se passer de partenaires extérieurs, mais un peu trop compliqué ou rigide pour encourager les collaborations. Ou plutôt, pour être plus précise : notre système est plus compliqué que d'autres, ainsi que protectionniste, ce qui est bon mais parfois à notre détriment.

De façon concrète, je parle ici de :

- la presque impossibilité d'arrimer fonds privés et publics
- la protection des crédits de production au générique,
- la difficulté de poursuivre le financement des projets une fois la production entamée,
- la lourdeur de nos exigences administratives.
- l'application des traités de coproduction,
- le niveau d'exigence des structures de récupération,

Fonds privés et publics : mon expérience ici est limitée, mais cette année je me suis heurtée à un cas concret qui reflète bien la rigidité évoquée ci-haut. Sur un projet très

Québécois dans son essence, mais anglophone dans sa langue et suffisamment solide et original pour attirer l'œil de plusieurs financiers américains, nos règles ont rendu impossibles leur entrée dans la structure financière, ce qui aurait permis au projet de se faire. Les deux bloqueurs principaux étaient : le refus de donner un crédit de producteur aux producteurs qui auraient levé de l'argent privé aux US (on parle de plus d'un million et demi de dollars, ce qui peut justifier un crédit de producteur selon mon opinion) et l'impossibilité de mettre les investisseurs privés sur le premier palier de la structure de récupération, ou au moins de leur proposer un couloir de récupération intéressant.

Pour poursuivre sur la question des crédits : plus de flexibilité à ce niveau pourrait permettre des collaborations fructueuses. On a le cas des US évoqué ci-haut, sur lequel il serait possible de mettre en place des règles permettant d'octroyer des crédits de producteur à des personnes ayant contribué de façon plus importante au projet que comme producteur associé ou exécutif. Il y a aussi le cas des coproductions, où il serait utile de pouvoir envisager donner ou recevoir simplement le crédit de coproducteur : quand le producteur majoritaire a fait tout le développement d'un projet et que les coproducteurs arrivent à la fin, parfois avec des montants minimes, ce crédit devrait pouvoir être envisagé si toutes les parties sont en accord (en ce moment, nos règles ne le permettent pas alors que divers autres pays le peuvent).

Nos règles de financement nous encouragent à clore notre structure financière avant le début de la production. Si ces règles permettent de nous protéger, elles gagneraient néanmoins à devenir plus flexibles dans certains cas. Par exemple, toujours dans le cas de coproductions, en Europe il est courant de continuer à financer pendant la production et la postproduction. Ça n'est pas impossible chez nous, mais cela vient souvent avec une avalanche d'exigences administratives. Par ailleurs, le fait que nos HPFA ne puissent pas évoluer jusqu'à la copie 0 d'un film nous désavantage dans ce système et il serait nécessaire de revoir cette règle.

Les exigences administratives de nos fonds sont élevées, pour ne pas dire lourdes. Littéralement, tous les producteurs étrangers que je connais qui ont déjà coproduit avec le Canada hésitent à le refaire. Ceux qui ont coproduit avec le Canada dans le cas où le FMC faisait partie de la structure financière ont refusé de recommencer. Il faudrait beaucoup de ressources pour tout détailler, et je m'excuse de ne pas pouvoir le faire ici, mais le point principal qui revient toujours est : quand le FMC est un des partenaires, la lourdeur des dépôts et des demandes administratives tout le long du projet, découragent les partenaires.

Les traités de coproduction : la plupart sont trop anciens et difficiles à faire respecter, et avec notre système qui reste rigide, nous n'avons que peu de marge de négociation pour parvenir à les appliquer (contrairement aux pays européens par exemple). Il

serait nécessaire de les renouveler au plus vite en les allégeant et en les modernisant (comme le traite Canada-Belgique par exemple).

Les structures de récupération : bien sûr, elles sont nécessaires, et dans les productions domestiques la façon dont elles sont calculées fait du sens. Dans les coproductions, où parfois nos coproducteurs majoritaires prennent beaucoup plus de risques que nous/évoluent dans une industrie qui les protège moins, on gagnerait à être flexibles. Également, nos règles actuelles empêchent globalement de créer des partenariats avec les États-Unis alors que pour certains projets ce serait tout à notre avantage de réussir à arrimer leur système et le nôtre, surtout en cinéma indépendant où toute une partie de leur industrie connaît et célèbre l'existence de notre expertise Québécoise, mais où les collaborations restent presque toujours impossibles.

Par ailleurs, en termes de fonctionnement interne/domestique, divers éléments systémiques gagneraient à être repensés :

- Permettre aux bourses du CAC d'être intégrés dans les structures financières des films même dans le cas où un producteur et une maison de production sont impliquées.
- Que le CAC reconnaisse l'existence des scénaristes qui ne sont pas réalisateurs et les soutiennent de nouveau.
- Tout comme dans les coproductions, permettre que les HPFA évoluent jusqu'à la copie 0.
- Lors de dépôts de décision préalable aux crédits d'impôts, être flexible sur l'engagement ferme d'un distributeur sur le projet à cette étape. Certains projets ont besoin de plus de temps pour trouver le bon partenaire, mais cela ne devrait pas les désavantager pour obtenir leur décision préalable et conséquemment mettre en place leur financement intérimaire. C'est une pression énorme sur les PME que de vivre cette situation quand on sait que les films finissent par être distribués (ou que la maison de production, dans le pire des cas, peut s'engager à autodistribuer).
- La pression des dernières années pour engager ou dépenser l'entièreté des crédits des institutions dans l'année fiscale où les projets sont financés est délétère pour ceux-ci et nous empêche de travailler. Un projet qui a le soutien d'une de nos deux institutions principales (Sodec et Téléfilm Canada) devrait avoir plus que 3 à 6 mois pour compléter son financement, surtout si il devient une coproduction pour aller chercher ces fonds. La pression mise par les gouvernements sur les institutions à ce niveau pèse énormément sur notre industrie et ne permet plus de construire nos structures financières sur des acquis solides.
- Par ailleurs, en ce moment, cela fait que les dépôts en production de longs métrages tombent en même temps que la période où la pression est mise pour signer les contrats des projets et cela donne une charge de travail qui n'est pas viable.

- Que ce soit en termes de documents à remettre pour les dépôts ou pendant le processus de production, nos processus administratifs (par là j'entends l'étendue des documents à soumettre ou bien la complexité de faire des changements) gagneraient à être simplifiés.
- La notion de gros et petits budgets (plus ou moins de 3,5 millions), post pandémie et post inflation de 2022, semble obsolète. Est-ce qu'il serait possible de l'abolir tout en s'assurant de rigoureusement vérifier que les budgets ne sont pas gonflés artificiellement ?
- En ce sens, des analystes d'affaires avec une expérience en production seraient les bienvenus dans nos institutions.
- Les syndicats (et associations) travaillent en silo et très souvent malheureusement les uns contre les autres. Notre système est trop fragile pour pouvoir se le permettre et on gagnerait à asseoir, une bonne fois pour toutes, toutes ces parties à la même table pour les sensibiliser aux réalités que les uns et les autres traversent et envisager le futur ensemble. Nos institutions financières pourraient (et même selon moi devraient) jouer à ce niveau un rôle fédérateur.

## **2) Optimisation des ressources :**

Nous avons beaucoup d'acquis qui nous positionnent favorablement en termes d'industrie, mais nos ressources pourraient être optimisées :

Tout d'abord, et sans originalité, le sujet de l'heure étant l'intelligence artificielle, il est essentiel de participer aux discussions internationales sur sa légifération et de chercher à aborder de façon innovante cette étape de nos métiers et nos vies, sans perdre de vue les humains.

Notre domaine a besoin de diversifier ses possibilités de financement. Mais les fonds indépendants (qui ne sont pas Sodec et Téléfilm) ont plutôt tendance à disparaître : est-ce que mettre en place de meilleurs incitatifs fiscaux pour encourager la création de fonds privés serait envisageable ? Une autre possibilité serait d'utiliser le box-office des films pour augmenter les crédits de la Sodec et imposer qu'un pourcentage de chaque billet vendu revienne dans son budget (comme c'est le cas en France avec le CNC).

Pour chaque production, un montant conséquent ne va pas à l'écran : celui qu'on verse aux banques pour payer le financement intérimaire. Est-ce qu'il serait possible de constituer un fonds géré par la Sodec qui permettrait des prêts à très bas taux ? En Belgique, un système similaire existe, qui permet de réduire drastiquement ces coûts.

Nos institutions manquent de ressources pour proposer un nombre décent de dépôts par année à notre industrie. Réduire la charge administrative aiderait en ce sens, mais augmenter leurs ressources humaines semble également essentiel.

La mutualisation des ressources pour les entreprises de production est probablement une des solutions de l'avenir, mais il sera nécessaire, pour que cela se passe, de mettre en place des initiatives qui soient véritablement à l'avantage des maisons de production : il est très délicat de demander à des producteurs/entrepreneurs de partager une même entreprise sans partager des valeurs, et cette transition de notre industrie n'est pas à prendre à la légère. Réfléchir à ce qui peut être mutualisé, sur combien de temps, et comment, sera essentiel.

Sur une note parallèle, les subventions salariales d'aide à l'embauche offertes par Emploi Québec font une grande différence dans le développement des entreprises. Est-ce que des incitatifs pour favoriser les entreprises culturelles pourraient être mis en place ?

Nos crédits d'impôts sont intéressants mais pourraient être plus attractifs dans le cas de coproductions, si la main d'œuvre étrangère venant travailler au Québec pouvait être comptés dans la main d'œuvre admissible (comme en Angleterre).

Les nouvelles règles en vigueur pour les crédits d'impôts sont très intéressantes, mais amènent une volatilité : auparavant, il était possible de savoir presque au dollar prêt combien de crédits d'impôts une production allait recevoir. Maintenant, le maximum des crédits d'impôts n'étant plus atteignable, la différence entre l'estimé et la réalité sera plus grande et va entraîner des risques plus grands pour les entreprises, mais aussi potentiellement une étape de plus dans la fermeture des dossiers où les institutions voudront réévaluer leur apport en cas de variation positive du budget. Est-ce qu'il serait possible d'amender la nouvelle règle pour nous permettre de nouveau de pouvoir prévoir mieux cet apport dans le plan de financement (sans diminuer le plafond admissible de 65%, qui est une mesure très positive pour l'industrie, mais en augmentant le pourcentage de main d'œuvre admissible).

### **3) Travailler sur l'engagement des publics :**

Jusqu'à présent, en cinéma indépendant (qui représente une part non négligeable de notre industrie), la question du design et de l'engagement des publics n'a pas été explorée (ou presque). Les publics québécois ne demandent qu'à être fiers du cinéma qui est produit ici, mais encore faut-il les cibler en amont de la sortie et les engager de façon consciente, avec les bons outils.

En ce sens, amener une expertise d'audience design au Québec est crucial et urgent. Il est essentiel que nos équipe créative (scénarisation, réalisation, production) aient des outils pour mieux comprendre la notion d'engagement des publics et puissent être formés à la mettre en application. De façon transparente, je fais partie des organisatrices d'un laboratoire à ce sujet en janvier prochain et je suis en formation pour devenir audience designer. Je crois sincèrement que cette expertise est une des clefs de l'avenir pour construire une industrie pérenne et en relation constante avec les publics québécois.

En ce sens, cette notion devrait aussi être introduite dès la formation des futurs membres de notre industrie. Il faut démystifier et décomplexer la notion de public, comprendre qu'introduire cette notion dans le développement des œuvres ne leur nuit pas. Cela conduira à bâtir plus de ponts entre l'industrie culturelle Québécoise et ses audiences.

Également, en ce sens, la notion de succès d'une œuvre devrait être réévaluée : pour un film, cela ne devrait pas être de faire le plus gros box-office, mais de l'avoir anticipé de façon exacte. Tous les films ne sont pas faits pour faire 1M<sup>e</sup> d'entrées, et c'est correct, ils ont une place à prendre dans le paysage culturel. Mais il faut que les équipes derrière les films aient déterminé cette place et la comprennent. Notre industrie ne peut se permettre de produire des contenus hermétiques. C'est le partage des histoires qui devrait nous animer et le chemin entre une œuvre et ses publics doit être anticipé et construit de façon consciente.

En ce sens, des initiatives qui renforcent le lien des publics à notre culture permettraient de continuer à bâtir sur les acquis positifs des dernières années (et par là j'entends le dynamisme de la fréquentation des salles de cinéma les deux dernières années). En termes d'exemple, on peut penser au printemps culturel en France ou encore plus récemment au Printemps rural (<https://www.culture.gouv.fr/nous-connaître/Decouvrir-le-ministère/histoire-du-ministère/ressources-documentaires/Discours-de-ministres/Discours-de-ministres-depuis-1998/Frederic-Mitterrand-2009-2012/Articles-2009-2012/Le-printemps-culturel>). Sachant que le niveau des salaires n'a pas suivi l'inflation et qu'il est donc devenu plus difficile pour les familles de consommer le cinéma en salles, ce genre d'initiatives pourrait faire une différence.

Ces réflexions amènent une question : est-ce l'exploitation des salles devrait rester privée ? Le fait que toute la chaîne soit soutenues par le système public, du développement à la distribution, crée un grand choc de valeurs à la fin. Pour certains films, qui auraient besoin de temps pour rejoindre leurs publics, c'est plus ou moins les envoyer à l'abattoir. Encore une fois, le système français pourrait ici être une inspiration avec le système des cinémas d'art et essai, qui sont subventionnés et peuvent se permettre de donner de plus grandes chances aux films indépendants.

La question des formats sur lesquels on consomme nos contenus doit aussi être traitée rapidement et intégrée dans nos programmes :

- Est-ce qu'il ne serait pas logique de soutenir la création de salles de cinéma virtuelles québécoises et de reconnaître ce genre de sorties comme valide dans nos plans de mise en marché ? Car de plus en plus c'est une façon de consommer le contenu qui va se démocratiser.
- Comment inclure les contenus courts dans notre écosystème ? Car les adolescents et jeunes adultes consomment presque exclusivement ce type de contenu et il est urgent de recréer un lien entre eux et la culture québécoise.

En ce qui concerne les plus jeunes générations, nous devons particulièrement réfléchir à nous adapter : comme dit ci-haut, les habitudes de consommation ont changé, les formats et le narratif aussi (avec notamment une grande importance à donner à l'authenticité). La façon dont les enfants et adolescents actuels consomment leur contenu contraste drastiquement avec celle des générations précédentes et nous avons encore beaucoup à comprendre et à défricher à ce niveau (et ce dans tous les pays). Une chose est sûre : si on veut que les plus jeunes créent leur rapport au cinéma, des initiatives pour qu'ils en consomment doivent être mises en place. Que ce soit via l'école, les organismes communautaires ou via des incitatifs permettant aux familles d'accéder au contenu, nous avons une génération à connecter à son patrimoine culturel.

#### **4) Construire une industrie qui protège mieux ceux qui en font partie, à tous les niveaux.**

En-dehors de toutes les règles en vigueur, il faut se rappeler que nous travaillons dans une industrie où la précarité fragilise la santé, aussi bien physique que mentale.

En ce sens, mettre en place de nouvelles pratiques pourraient aider. Ces notes vont rejoindre certains points évoqués plus haut, mais sous un éclairage différent :

- Le nombre de burn out causé par la surcharge administrative des projets, aussi bien au sein des entreprises de production que des institutions est trop élevé pour ne pas dénoter un problème.
- La plupart des producteur-entrepreneur vivent sans filet social : sans assurance-emploi, sans assurances de santé autre que le minimum accordé par l'état (qui n'est pas assez). XN Québec propose aux studios des plans préférentiels et il serait vraiment intéressants que les compagnies de production de film puissent avoir ce genre d'accès également pour les assurances-santé. Pour l'assurance-emploi, permettre aux entrepreneurs culturels d'y cotiser serait une grande avancée sociale.
- Si, à l'ère post *me too*, il semble y avoir une conscientisation à la notion de harcèlement sexuel, les abus psychologiques et le harcèlement

administratifs sont encore très répandus dans notre industrie et il est urgent de se saisir de ce dossier.

J'espère que ces réflexions pourront vous être utiles. Pour conclure, je voudrais ajouter une note plus personnelle : j'ai vécu dans plusieurs pays et je ne connais pas de territoire avec plus de potentiel que le nôtre. Le Québec est un endroit où la vivacité culturelle ne semble pas avoir de limite, mais aussi où la vision entrepreneuriale peut permettre, si on lui en donne les moyens, de bâtir une industrie qui se déploierait encore plus fort, partout sur la planète. Je sais que le mandat du groupe est de ne pas demander de crédits gouvernementaux supplémentaires, mais je ne peux pas terminer sans rappeler à quel point la culture est ce qui fait qu'une nation existe, et que notre industrie a besoin de plus de soutien afin de continuer à assurer sa mission et aussi à ne pas voir ses talents la quitter les uns après les autres.