

NOUVEAU REGARD SUR LA DISTRIBUTION DES LONGS MÉTRAGES

LA POLITIQUE PUBLIQUE DANS UN CONTEXTE DE BOULEVERSEMENT
NUMÉRIQUE

Par Tom Perlmutter

TABLE DES MATIÈRES

Remerciements	5
TOUR D'HORIZON	6
SOMMAIRE EXÉCUTIF	
INTRODUCTION	12
Contexte	15
Objectifs de la politique	23
Conclusion	34
L'ÉTUDE	
INTRODUCTION	37
PREMIÈRE PARTIE : CONTEXTE	
Le défi numérique	53
Le public en évolution	60
Le secteur de la distribution	67
DEUXIÈME PARTIE : OBJECTIFS DE LA POLITIQUE ET RECOMMANDATIONS	
Maximiser le contenu	79
Maximiser le choix	87
Maximiser les bénéfices culturels	101
Maximiser les avantages économiques	107
Maximiser l'innovation	111
CONCLUSION	119
LES RECOMMANDATIONS	123
BIBLIOGRAPHIE	127
ANNEXE 1 : ÉTUDES DE CAS	
Mongrel Media, Bollywood/Hollywood	141
Entertainment One, The Grand Seduction	147
Les Films Séville, Mommy	153
KinoSmith, Up The Yangtze, China Heavyweight, Fruit Hunters	159
IndieCan, Sex After Kids	167

Remerciements

La présente étude, commandée par l'ACDEF, vise à jeter un éclairage nouveau sur les problèmes rencontrés par l'industrie de la distribution des longs métrages dans le cadre d'une politique cinématographique nationale compte tenu des changements spectaculaires en cours engendrés par la révolution numérique. Actuellement, l'industrie évolue dans le cadre d'une politique établie il y a presque trente ans. Cette politique a jeté les bases d'un secteur de distribution vital et dynamique des longs métrages canadiens avec une remarquable efficacité. Cependant, les normes des médias et des pratiques commerciales établies et structurées qui la guidaient sont actuellement mises à rude épreuve partout dans le monde. Des tensions se manifestent. Certains éléments clés de la politique montrent des signes inquiétants d'érosion au moment même où les distributeurs ont besoin d'une base de financement solide pour relever les défis engendrés par cette nouvelle ère numérique et en saisir les opportunités.

La présente étude se penchera sur les questions suivantes : sur quelle base le gouvernement peut-il et devrait-il intervenir, et de quelle façon? Le point de vue adopté ici veut qu'il soit possible de s'entendre sur une politique publique indépendamment de toute position politique. Toute politique publique attache de l'importance au bien collectif : de quelle façon une politique publique donnée favorise-t-elle le citoyen canadien? Malgré les montagnes de papiers, d'études et de rapports produits au cours des années, il ne s'agit pas d'une approche normale. L'idée du bien collectif est tenue pour acquise et l'attention s'oriente rapidement vers la proposition de mesures destinées à renforcer l'industrie dans lesquelles l'intérêt de l'un (l'industrie) et celui de l'autre (le bien collectif) sont mis sur le même pied d'égalité. Ce n'est pourtant pas nécessairement le cas. De même, l'approche traditionnelle favorise le statu quo et les politiques établies et décourage l'innovation. Par l'attention rigoureuse qu'elle porte à la politique, cette étude vise à susciter de nouvelles façons de penser les orientations futures de la politique. Celles-ci trouveront écho dans mes recommandations.

Je tiens à faire remarquer que l'on m'a donné carte blanche pour entreprendre cette étude, laquelle reflète mes recherches et mes positions. Celles-ci ne représentent toutefois pas nécessairement l'opinion de l'ACDEF ou de Crestview.

J'aimerais remercier Bryan Gliserman, premièrement d'avoir pensé à moi pour ce travail et deuxièmement, de m'avoir convaincu de façon fort éloquente de l'importance de la tâche. Hussain Amarshi, Mark Slone, Robin Smith, Patrick Roy et Avi Federgreen ont donné généreusement leur temps. Jackie Rubin pour sa lecture attentive du document. Supriya Dwivedi de chez Crestview a été d'une aide incommensurable.

À mesure que je plongeais dans mes recherches, j'ai acquis la conviction qu'on en savait trop peu sur le travail quotidien des distributeurs, sur ce qui est presque parfois une passion et un engagement chimérique pour le cinéma et plus particulièrement pour le cinéma canadien. J'ai donc entrepris de rassembler un certain nombre d'études de cas afin de donner une meilleure idée du travail des distributeurs. Mon collègue, Dylan Young, un rédacteur, journaliste et adepte du numérique accompli, a préparé les études sous ma direction générale. Les études de cas ne sont pas, et ne prétendent pas non plus être, des études de la Harvard Business School; ils ajoutent un caractère concret et vivant à la rigueur logique du rapport. Je suis reconnaissant à Dylan d'avoir esquissé des portraits aussi nets dans les limites de ces quelques pages.

Tom Perlmutter

Sommaire : Objectifs de la politique et recommandations

La présente étude pose un regard neuf sur les problèmes de la politique du gouvernement concernant la distribution des longs métrages. Actuellement, l'industrie évolue dans le cadre d'une politique établie il y a presque trente ans. Cette politique a jeté les bases d'un secteur de distribution vital et dynamique des longs métrages canadiens avec une remarquable efficacité. Cependant, les normes des médias et des pratiques commerciales établies et structurées qui la guidaient sont actuellement mises à rude épreuve partout dans le monde en raison des changements amenés par la révolution numérique. L'industrie du film demeure au cœur des politiques culturelles dans toutes les économies développées et émergentes du monde, car ses avantages économiques et culturels sont jugés essentiels à l'intérêt public. Tous ces pays font face à la nécessité de moderniser leur politique et de créer un nouveau cadre permettant d'assurer le succès de l'industrie dans une perspective à long terme. La présente étude examine la nature des défis et des opportunités qui se présentent à l'industrie, ainsi que la justification et le rôle d'une politique publique dans sa réponse à ces défis.

Selon la présente étude, une politique cinématographique nationale comporte cinq objectifs essentiels. Les voici :

- maximiser la production de contenu canadien;

- maximiser le choix et l'accessibilité;
- maximiser les bénéfices culturels du cinéma;
- maximiser les avantages économiques de l'industrie du film;
- maximiser les pratiques commerciales et culturelles innovatrices.

En examinant chacun de ces objectifs en détail ainsi que les réponses de la politique appropriées à une ère numérique, nous démontrons que le succès de l'industrie et de la politique publique repose plus que jamais du secteur de la distribution.

Maximiser la production de contenu canadien

Les éléments principaux de la maximisation du contenu semblent assez simples : mettre en place une politique qui assure la production du plus grand nombre de films. Une grande partie des politiques gouvernementales, au Canada comme ailleurs, sont guidées par cette idée maîtresse. Comme de nombreuses études en Grande-Bretagne, en Europe et ailleurs l'ont relevé, une approche purement axée sur l'offre, sans égard à la demande, est une approche incohérente dans le cadre d'une politique cinématographique. Comment déterminer le nombre suffisant de films pour un petit marché comme celui du Canada et trouver un équilibre entre les différents genres de films? Il semble que la réponse à apporter aux deux questions, c'est qu'il doit y avoir suffisamment de contenus d'un genre en particulier pour satisfaire la demande des consommateurs en tout temps.

Le marché est un bon indicateur des préférences du public et s'y référer pour connaître quelle quantité et quel genre de contenu il convient de produire est un bon point de départ. Par conséquent, le marché devrait fermement guider la décision d'offrir un financement public aux longs métrages. La clé se trouve dans le secteur de la distribution. Ce sont les distributeurs qui connaissent le mieux les aspirations, les désirs et les envies des consommateurs. Leur gagne-pain repose sur leur capacité à demeurer à l'affût des goûts du public. Les distributeurs doivent collaborer étroitement avec les producteurs et jouer un rôle déterminant dans la sélection des films.

Recommandations

Les organismes de financement et les principaux acteurs du secteur public doivent mettre en œuvre de nouveaux mécanismes dans le processus de financement afin d'optimiser la participation des distributeurs aux décisions, notamment en établissant des critères permettant de déterminer combien de productions annuelles, en moyenne, constitue une masse critique de films en terme d'impact sur le public.

Les organismes publics doivent promouvoir des moyens novateurs d'assurer une meilleure collaboration entre les distributeurs et les producteurs et d'encourager la formation de nouveaux types de partenariat entre les deux secteurs.

Maximiser le choix et l'accessibilité

La maximisation du choix (en présupmant que le contenu a été maximisé) est fonction de l'accessibilité et de l'information. L'accessibilité, c'est la disponibilité sur un écran qui convient au moment qui convient. À l'extrémité du spectre, cela signifie que le film que le spectateur souhaite voir est toujours disponible sur un écran toujours à

disposition. C'est la corne d'abondance et la boîte de Pandore du numérique. Même cela n'est pas idéal compte tenu des réalités associées au moment et à l'endroit où les Canadiens ont accès à des films. Le choix de l'expérience théâtrale, qui est un élément fondamental du cinéma, est restreint par les limites de l'accès aux écrans et par le prix.

Aussi importante que soit la question de la disponibilité des films canadiens sur grand écran, il ne s'agit pas du seul problème d'accès. Les Canadiens regardent la majorité de leurs films (plus de 90 %) à la télévision. Pourtant, des signes inquiétants révèlent une évolution de la programmation des diffuseurs traditionnels et payants, qui semble s'éloigner de la diffusion de longs métrages. **Il est illogique de se doter d'une politique publique incitant le gouvernement canadien à investir massivement dans la production cinématographique sans assurer aux Canadiens un accès aussi large que possible aux films.** D'autant plus que la télévision devrait être l'endroit idéal pour programmer ces films. On doit imposer au diffuseur public l'obligation de soutenir les films canadiens en particulier.

Dans l'optique d'une politique publique, le souhait est d'avoir accès à la plus grande diversité de films possibles, canadiens, hollywoodiens et étrangers (c.-à-d. ni canadiens ni américains). L'accès à l'éventail complet des cultures cinématographiques du monde revêt une importance sociale particulière compte tenu de la diversité culturelle du Canada. Et si les Canadiens ont accès à cette richesse, c'est grâce aux distributeurs canadiens. Et cela a été possible en raison de la politique du long métrage qui a permis aux distributeurs canadiens d'avoir accès aux meilleurs films indépendants du monde entier.

Au cours des dernières années, la diffusion en mode continu a eu un impact important sur la façon de regarder des films. Ce mode de diffusion sur un éventail de plateformes promet d'ailleurs de croître de manière exponentielle. La question de l'impact des services de programmation par contournement et de diffusion en mode continu est complexe. Pour l'industrie, la question se pose ainsi : les services par contournement comme Netflix, qui ne sont pas assujettis à la réglementation concernant la diffusion et le niveau minimal de dépenses au titre des émissions canadiennes, ont-ils un avantage indu et par conséquent auront-ils un impact négatif sur les objectifs de la politique?

Recommandations

Fixer des données de référence pour les dépenses et la programmation de films canadiens à la télévision canadienne conventionnelle et payante.

Le diffuseur public, en consultation avec les distributeurs, les producteurs et d'autres acteurs clés, doit développer une stratégie concernant les longs métrages canadiens dans le cadre de leur stratégie de diffusion globale.

Mettre sur pied un groupe de travail réunissant les divers acteurs de l'industrie et les partenaires publics et privés, le gouvernement et les partenaires étrangers aux prises avec des problèmes semblables afin d'explorer des solutions innovatrices qui permettront de concilier les besoins d'un système national solide à l'écoute de ses citoyens et les opportunités offertes par les nouveaux services numériques étrangers.

Maximiser les bénéfices culturels du cinéma

Les bénéfices culturels du cinéma comportent plusieurs volets. Les voici :

- *L'identité et la cohésion nationales*
- *L'enrichissement*
- *La fierté nationale*
- *Le capital créatif*
- *La projection d'une vision canadienne du monde et de l'image du Canada dans le monde*

Les bénéfices culturels souhaités dépendent de manière cruciale et directe de la communication avec le public. L'objectif d'assurer le bien collectif en maximisant les bénéfices culturels repose surtout sur l'existence d'un secteur canadien de la distribution fort et dynamique travaillant en partenariat avec les autres acteurs clés.

Cependant, la politique du long métrage a négligé un élément crucial pour la santé future du cinéma canadien, et c'est le rôle que joue l'éducation. Diverses études européennes ont particulièrement souligné l'importance du rôle de

l'éducation en ce qui a trait au développement du public et à la réalisation des bénéfices culturels que l'on souhaite tirer du cinéma.

Les bénéfices culturels ne sont pas limités aux œuvres cinématographiques actuelles. Les archives du cinéma canadien recèlent une énorme valeur, tant culturelle qu'économique. Pourtant, alors que la technologie numérique permet d'accéder au riche trésor des films canadiens sur une grande variété de plateformes, nous sommes bien loin d'exploiter la véritable valeur de notre héritage cinématographique en créant un public pour les œuvres canadiennes et en réalisant les objectifs culturels et économiques de la politique du long métrage.

Recommandations

Réunir les différents acteurs afin de développer une stratégie concertée visant à intégrer l'initiation au cinéma dans les écoles partout au Canada, depuis le primaire jusqu'au postsecondaire.

En collaborant avec les distributeurs, les titulaires de droits d'auteur, les diffuseurs, les organismes publics et d'autres acteurs, développer une stratégie nationale visant à ce que tous les Canadiens aient facilement accès à l'héritage cinématographique du Canada.

Maximiser les avantages économiques de l'industrie du film

En 2013, les recettes des salles de cinéma canadiennes se sont chiffrées à 1,1 milliard de dollars. Le Canada est considéré comme l'un des premiers marchés du long métrage au monde. La valeur de la production de longs métrages au Canada s'est élevée à 351 millions de dollars en 2012/2013. Au cours de la même période, l'industrie a créé près de 8 000 emplois à temps complet, directement ou indirectement. Les exportations de films canadiens ont généré des ventes de 104 millions de dollars lors de chacune des années 2011/2012 et 2012/2013, une augmentation de 46 % par rapport aux résultats de l'exercice précédent (2010/2011). Il existe une corrélation directe entre la valeur économique de l'industrie et la vigueur du secteur de la distribution, attribuable à la politique sur la distribution des films de 1988. Celle-ci doit être mise à jour pour répondre aux défis et aux opportunités présentés par l'ère du numérique.

Dans un contexte où de nouvelles ententes commerciales internationales sont mises en vigueur, où les industries culturelles forment une partie importante du commerce mondial et où le numérique s'impose dans la sphère culturelle, il est impératif que le Canada développe des politiques plus cohérentes et spécifiques en ce qui a trait à l'exportation des produits culturels afin de consolider sa position dans les marchés traditionnels et de développer une forte présence dans les marchés émergents. Dans le secteur du cinéma, les distributeurs devraient être les principaux agents de la politique d'exportation. Les distributeurs canadiens sont bien placés pour faire valoir leur expertise sur la scène mondiale. Les avantages qui en résulteront seront économiques et culturels, et augmenteront de manière substantielle la présence mondiale du Canada.

Recommandations

Moderniser et renforcer la politique sur la distribution cinématographique de 1988 pour l'adapter à l'ère du numérique.

Mettre en œuvre une nouvelle politique d'exportation des longs métrages harmonisée avec une politique sur la distribution cinématographique renforcée.

Maximiser les pratiques commerciales et culturelles innovatrices

L'industrie audiovisuelle vit un processus de changement rapide et continu, mû par l'innovation technologique, commerciale et sociale. Globalement, le Canada appuie toujours de manière inadéquate l'expérimentation et le prototypage novateurs à haut risque. L'équilibre reste à trouver entre un système de réglementation et des approches politiques dont la mission est d'assurer la stabilité et la continuité et des incitations à prendre des risques et à explorer des pratiques commerciales novatrices.

Recommandations

Établir un fonds d'innovation en matière de distribution afin de créer des modèles et d'expérimenter de nouveaux modes de distribution, de mise en marché et de participation du public.

SOMMAIRE EXÉCUTIF

Introduction

Le gouvernement canadien, comme presque tous les gouvernements des pays développés et ceux de plusieurs autres, a toujours été et continue d'être acquis à l'importance et à la nécessité de faire entendre une voix nationale distinctive dans les longs métrages. Au cours des années, il a mis en place diverses politiques et des mesures de financement substantiel dans le but de favoriser le développement d'une industrie cinématographique canadienne vigoureuse. L'aspect approvisionnement de l'équation a surtout retenu l'attention, ce qui a permis d'assurer un volume important et crucial de films sur le marché national et international. L'aspect de la demande a été moins développé en matière d'instruments politiques, et ce malgré la reconnaissance de l'importance du public. Cette situation s'est révélée aussi vraie et aussi problématique dans d'autres pays aux prises avec plusieurs des mêmes problèmes à l'égard de leur politique cinématographique nationale.

Les directives politiques les plus importantes sur la distribution des films au Canada remontent à 1988. Le gouvernement conservateur de l'époque avait alors annoncé une nouvelle orientation audacieuse et visionnaire pour la distribution des films canadiens. L'annonce de la politique reconnaissait le rôle vital que doit jouer la distribution dans le succès de toute politique du long métrage. La clé de voûte était le projet de loi sur l'importation de films, présenté au Parlement par la ministre des Communications, Flora Macdonald, et qui aurait accordé des protections très strictes aux distributeurs de films canadiens. Le projet de loi a fini par être abandonné sous la pression intense de la Motion Picture Association of America confirmant la tendance bien établie d'opposition américaine vigoureuse à toute limitation de la capacité des grands studios américains de traiter le Canada comme un prolongement du marché américain.

D'autres éléments de la politique du long métrage sont néanmoins demeurés intacts, notamment les dispositions de la Loi concernant l'investissement au Canada permettant d'empêcher la prise de contrôle des sociétés canadiennes de distribution par des intérêts étrangers et l'établissement de nouvelles entreprises de distribution étrangères au Canada à des fins autres que celle d'importer des films de propriété étrangère. Au bout du compte, l'intention du projet de loi sur l'importation de films qui consistait à éviter que le marché canadien soit intégré à un marché de droits nord-américains unique est devenue réalité. Les dispositions de cette politique demeurent essentielles à la santé financière du secteur de la distribution et à sa capacité de relever les grands défis de la révolution numérique.

Au cours des près de trente années qui ont suivi l'adoption de la politique, et malgré les profonds changements qui touchent l'industrie, aucune nouvelle politique sur la distribution n'a été mise en place, et ce même si la politique du long métrage a fait l'objet d'un examen majeur en 2000, 2003 et 2005. De même, de nombreux rapports ont étudié l'état de l'industrie dans son ensemble ainsi que le secteur de la distribution en particulier.

Le présent rapport n'entend pas brosser le tableau de l'industrie; il veut tenter d'amener une réflexion plus large et plus stratégique sur la signification des données à une époque de rapide changement, en vue d'établir les paramètres d'une politique du long métrage réorientée mettant particulièrement l'accent sur la distribution. Si l'objectif général demeure, comme cela est mentionné dans divers rapports sur la politique, celui d'assurer le dynamisme des longs métrages canadiens, de donner à tous les Canadiens un accès aux films, de faire le meilleur usage possible des talents canadiens et de tirer le meilleur profit possible de la politique du film, alors nous devons nous interroger sur le rôle de la distribution au sein de cette politique et sur les mesures politiques qui lui permettraient de renforcer et d'atteindre ses objectifs?

En même temps, nous devons être conscients que dans l'univers numérique convergent des médias et des télécommunications, là où le public occupe le devant de la scène et où les frontières nationales sont de plus en plus poreuses, la politique du long métrage ne peut s'isoler d'une politique sur le numérique et d'une politique sur l'innovation. En tant que pays et en tant qu'industrie, nous avons eu tendance à nous contenter de réagir aux changements. Le temps est venu de concevoir le changement comme une chance à saisir et d'explorer de nouvelles approches novatrices et radicales. L'objet de la présente étude est d'offrir des pistes de réflexion sur l'avenir de l'industrie.

Nous examinerons d'abord les objectifs de la politique du point de vue du citoyen au nom duquel la politique est adoptée plutôt que selon la méthode normale qui consiste à chercher le moyen de renforcer les institutions et les politiques en place. Si nous acceptons le principe selon lequel un cinéma national est un bien public essentiel, il est

alors raisonnable de se demander quels objectifs un citoyen rationnel souhaiterait voir poursuivis dans une politique du long métrage dont l'intention est de servir cet intérêt public de la manière la plus efficace possible¹.

Le rapport suggère que ces objectifs sont au nombre de cinq et sont interdépendants. Ils sont :

- i) maximiser la production de contenu canadien;
- ii) maximiser le choix et l'accessibilité de toutes les possibilités de contenu sans égard à l'origine ni au genre; iii) maximiser les bénéfices culturels du cinéma;
- iv) maximiser les avantages économiques de l'industrie du film;
- v) maximiser les pratiques commerciales et culturelles innovatrices.

La présente étude abordera chacun des cinq principaux objectifs afin de préciser la raison de leur importance. J'émettrai des recommandations relativement à ces objectifs, mais comme nous le verrons, l'analyse et les recommandations se recouperont nécessairement.

Pour cerner le contexte de l'analyse, l'étude se penche sur le défi constant posé par la révolution numérique en jetant un regard particulier sur la nature du public et évaluera les méthodes de distribution actuelles à la lumière du résultat recherché. La présente étude porte sur le rôle de la distribution, mais on ne peut en discuter en dehors de tout contexte. Il y aura inévitablement des discussions et des hypothèses implicites sur la nature de la politique du long métrage dans son ensemble.

Ici et là, des références seront faites à des rapports, des politiques et des réflexions provenant d'autres juridictions aux prises avec les mêmes problèmes. En particulier, nous examinons des études émanant de l'Union européenne, de la Grande-Bretagne², de la Corée du Sud et même des États-Unis. De même, nous avons poussé plus loin l'exploration afin d'examiner les recherches universitaires de pointe susceptibles de révéler de nouvelles façons de toucher le public, plus particulièrement dans les domaines de l'économie comportementale et de la recherche sur les besoins des consommateurs.

¹ J'ai emprunté ce concept à John Rawls, *A Theory of Justice*, éd. revue (Cambridge, Mass : Belknap Press, Harvard University Press, 1999). En particulier (et simplement), j'ai adapté son idée voulant qu'un citoyen dans la « position originale » qui prend des décisions dans l'intérêt du public « derrière un voile d'ignorance », c.-à-d. sans tenir compte de sa situation particulière de telle sorte que, sans égards à la position qu'il ou elle occupe dans la société ni de ses préférences, fait le meilleur choix possible.

² Même si la Grande-Bretagne fait partie de l'Union européenne, elle fait bande à part en ce qui a trait à ses politiques culturelles.

LE CONTEXTE

Le défi numérique

L'arrivée du numérique remet en question les normes commerciales établies de l'industrie du film. Il ne s'agit pas d'un problème local ou régional, et on ne peut non plus le confiner à une partie isolée de l'industrie. Ce bouleversement est mondial dans sa portée, sa profondeur et sa permanence, et nous n'en sommes qu'aux prémices d'un énorme changement. Nous ne trouverons pas un nouveau point d'équilibre à court ou à moyen terme.

Toutefois, les modèles d'affaires traditionnels ne sont pas en train de disparaître ni de s'effondrer. Ils demeurent résilients et présentent toujours une grande valeur économique. Nous vivons une période de transition au cours de laquelle les taux marginaux de changement augmentent de manière importante et sont susceptibles d'atteindre un point de non-retour comme cela s'est produit dans le cas de l'industrie de la musique. Il est impossible de prédire dans quelle mesure ni dans combien de temps cette situation est susceptible de se produire.

La situation exige une approche politique propre à développer et à consolider la force économique de l'industrie tout en établissant des processus faisant droit à l'expérimentation et à l'innovation. Dans un petit marché comme celui du Canada, le secteur privé ne peut assumer seul les coûts de l'expérimentation et de l'innovation, qui demandent nécessairement d'explorer des avenues qui pourraient s'avérer infructueuses. Le gouvernement a un rôle de partenaire crucial à jouer dans le développement des moyens de soutenir cette expérimentation.

Les problèmes importants et immédiats qui reviennent constamment dans toutes les juridictions sont les suivants :

i) *La chronologie des médias* : l'industrie a été en mesure de maximiser ses revenus en fonction de l'exclusivité des plateformes pour des périodes prédéterminées dans un « marché bien ordonné ». Ainsi, un film sortait d'abord en salle, puis en DVD, puis en vidéo sur demande, puis à la télévision payante et enfin, sur les télévisions commerciales. Ce système conçu au début des années 80 lors du bourgeolement du cinéma maison et de la vidéo fonctionnait bien, jusqu'à ce que la technologie numérique vienne fragiliser le modèle. En effet, cette chronologie ne tient plus et les divers acteurs expérimentent différentes formes de distribution. La question est de savoir comment inventer de nouveaux modèles d'affaires qui soutiendront la situation économique de l'industrie dans une période de transition de grande incertitude financière. Des expériences ont été menées au Canada, mais de manière désordonnée et mal coordonnée. Nous avons besoin d'une approche plus rigoureuse de l'expérimentation qui va au-delà de la mise à l'épreuve des diverses options de chronologie.

ii) *La valeur du numérique*. Il est évident que les cents numériques ne compensent pas la perte des dollars télévisés. Toutefois, cette évidence doit être remise en question en conduisant différentes formes d'expérimentation avec la distribution numérique. Les ventes de DVD qui ont été très lucratives pour l'industrie sont en déclin constant. Les locations numériques augmentent rapidement. On note une plus lente adoption de la vente dématérialisée; mais cette situation va probablement changer à mesure que les consommateurs s'habitueront à posséder un contenu « dans le nuage ». Ils sont déjà habitués à écouter leur musique ou à regarder leurs photos personnelles sur n'importe lequel de leurs appareils, n'importe où, à partir du nuage plutôt que d'un disque dur. La question est de savoir comment ajouter une prime aux transactions numériques.

iii) *Le piratage demeure un problème critique*. En 2011, une étude conjointe de la firme Ipsos et du cabinet Oxford Economics estimait que le piratage avait causé une perte de 895 millions de dollars à l'industrie canadienne en 2010³. Le problème du piratage est complexe. Ce n'est pas seulement que le numérique a rendu le piratage plus facile, c'est qu'il a créé des attentes chez les consommateurs qui souhaitent regarder leurs films plus rapidement que ne le permet l'approche de la chronologie des médias. De nombreux consommateurs sont prêts à payer pour un contenu, mais sont frustrés par les barrières qui les empêchent d'accéder à celui qu'ils veulent. Outre le contrôle et l'éducation, il est impératif de trouver de nouvelles façons d'entrer en contact avec les consommateurs et de s'engager auprès d'eux si l'on veut gagner la bataille contre le piratage.

³ Ipsos MediaCT et Oxford Economics, *Economic Consequences of Movie Piracy*, février 2011

iv) *L'impact des services de télévision par contournement.* La télévision par contournement est un service de diffusion en continu de vidéos en ligne, Netflix par exemple, qui contourne les modes traditionnels de télédistribution par radiodiffusion ou par câble. Comme une étude de l'Union européenne le faisait remarquer, « La distribution du contenu est le domaine où le processus de réintermédiation se répand principalement... [et où de nouveaux agents présentent] de nouvelles formes de dominance éventuelle du marché... Ces plateformes fonctionnent comme des marchés à multiples facettes et réunissent les concepteurs, les producteurs, les annonceurs et les consommateurs en vue de créer un écosystème complet dans lequel le propriétaire de la plateforme garde le contrôle sur son évolution et sur ses principaux éléments. »⁴

Le dilemme auquel fait face l'industrie canadienne est que les nouveaux joueurs comme Netflix sont de facto devenus partie intégrante du système de radiodiffusion, mais ne sont pas soumis aux mêmes normes réglementaires. Cette situation est susceptible d'avoir des effets négatifs graves sur le financement et la distribution des productions canadiennes.

Si la sphère numérique soulève des questions, elle présente également des opportunités en matière de nouveaux marchés et de nouvelles façons d'interagir avec le public. La réponse au défi du numérique ne peut être une réponse dictée par la peur ou un sentiment de menace. Elle doit être vigoureuse et proactive.

⁴ Claudio Feijoo et autres, Modèles d'accès publics et commerciaux à l'ère du numérique (Parlement européen, Direction générale des politiques internes, Département thématique B, Culture et Éducation, avril 2013)

La nature changeante du public

Le public est au centre de la politique canadienne depuis 2000 avec la publication du document Du scénario à l'écran. Toutefois, l'approche canadienne envers le public tend à être paternaliste, se bornant à dicter aux Canadiens ce qui est bon pour eux, plutôt que d'établir un dialogue avec eux. Cette approche a été l'une des conséquences d'un cadre réglementaire fermé qui a certes engendré d'énormes bénéfices, mais a également instauré une relation inadéquate avec le public. Elle a laissé l'industrie insuffisamment préparée à composer avec les bouleversements amenés par les nouvelles technologies numériques.

La technologie n'est pas la véritable révolution; c'est son pouvoir de démanteler la relation traditionnelle de contrôle vis-à-vis du public qui l'est. Elle a tiré parti des aspirations des gens pour exercer un contrôle sur leur vie. Elle est suffisamment puissante et libératrice pour exercer un certain degré de contrôle sur une activité à laquelle nous consacrons beaucoup de temps. L'industrie canadienne n'a pas entièrement compris ni reconnu la nature de ce changement. Le mot « public » est devenu un terme générique reflété de manière comptable dans les cotes d'écoute ou les recettes au guichet, ce qui masque le fait que le « public » dans le sens traditionnel du terme, est un sous-ensemble d'une entité beaucoup plus vaste. La dichotomie des producteurs/distributeurs et receveurs du contenu n'existe plus.

Le public n'est plus passif; il est désormais acteur. Notre public peut en même temps être cocréateur, citoyen, activiste, enseignant, apprenant, collaborateur, supporteur, et ainsi de suite. Le fait que le public soit un acteur change tout. Nous pouvons saisir certaines données sur le public interactif, par exemple le nombre de visionnements de page et le temps passé sur un site Web en particulier, mais ces mesures sont loin de dresser le portrait complet de l'évolution actuelle du public. On n'a qu'à songer à l'utilisation des médias sociaux que fait le public pour interagir avec les contenus pour commencer à saisir l'ampleur de la différence.

La recherche sur le public canadien est fragmentée en raison du nombre de rapports publiés par les diverses instances, entre autres le CRTC, le FMC, Téléfilm Canada, la SODEC et la CMPA. La recherche est utile, mais elle demeure limitée et continue de porter sur une vision étroite du public. Elle est censée dresser le portrait du comportement du public, mais elle n'est pas assez poussée et demeure pour la majeure partie descriptive.

Dans l'ensemble de l'industrie, le consensus qui semble se dégager, c'est qu'il doit y avoir un changement de mentalité à l'égard de la nature de l'expérience du consommateur et de la valeur qui lui est offerte au moyen de différents modes et différents supports de distribution. L'industrie doit expérimenter divers moyens de convier le public à l'expérience cinématographique, et cela de façon beaucoup plus significative. Cela exigera de nouvelles approches, de nouveaux partenariats et une participation importante du secteur public.

L'entreprise de distribution

Le monde du cinéma et de la télévision, en fait, de manière générale, le monde culturel dans son ensemble, a été défini par le contrôle de l'accès. Le public avait très peu de choses à dire, éventuellement, sur le moment ou l'endroit où il pouvait voir un programme en particulier. Dans le monde du contrôle d'accès, les distributeurs n'étaient que l'un des groupes de contrôleurs d'accès. Du point de vue de la politique, leur rôle était valorisé, mais pas autant que celui d'autres acteurs.

Le contrôle de l'accès est la gestion efficace des ressources limitées, soit les écrans et les horaires. Même lorsque les cinémas se sont développés ou contractés pour répondre à la demande du marché, le nombre d'écrans et leur disponibilité ont toujours fait l'objet d'une limite clairement définie. Dans le cas de la télévision, même lorsque le nombre de chaînes s'est allongé, la règle du 24 heures par jour est demeurée immuable.

Le contrôle de l'accès agissait comme une soupape et déterminait dans une situation de marché idéal le flux du bon produit vers les bons écrans au bon moment afin de répondre à la demande du public.

Le monde en ligne se définit par l'abondance. L'élimination de la rareté érode aussi le rôle traditionnel du contrôle de l'accès. Lorsqu'un consommateur n'est plus astreint à un horaire, sauf le sien, lorsqu'un trésor cinématographique n'est qu'à un clic de souris ou une pression du doigt, lorsque le consommateur jouit du pouvoir de contrôler les décisions, alors c'est que nous sommes entrés dans un nouveau monde.

Avec l'abondance sont venus d'autres problèmes : comment choisir ce que je veux regarder? C'est une question très différente de celles auxquelles les consommateurs ont fait face avec la prolifération des chaînes et les options de visualisation véritablement nouvelles. Le diffuseur et le câblodistributeur sont demeurés les contrôleurs d'accès de l'expérience de visualisation du consommateur. Maintenant, la question « que vais-je regarder? » est devenue une véritable question; elle n'est plus, « de quoi je devrais me contenter? »; c'est plutôt « comment vais-je trouver ce dont j'ai besoin en ce moment, même si je ne sais pas de quoi j'ai besoin? » C'est à ce moment que le concept d'édition de contenus a vu le jour en tant que redéfinition des relations avec le public.

Il ne s'agit pas de suggérer que le contrôle de l'accès a déjà été remplacé ou déplacé. Les habitudes de visionnement sont encore définies de manière prédominante par les écrans traditionnels, qu'il s'agisse d'écrans de cinéma ou de chaînes de télévision programmés par les contrôleurs d'accès. Mais les choses sont en train de changer et le rythme de ce changement va en s'accéléralant. Nous vivons une période de transition dans laquelle le changement est permanent et incertain. Il est impossible de prédire de quoi le monde aura l'air dans dix ans, ni même dans cinq ou trois ans. Nous n'avons pas à le faire; ce que nous devons être en mesure de faire, c'est la différence entre les fluctuations normales de toute industrie et les indicateurs plus importants de réel changement et nous devons être attentifs à ces derniers et prêts à nous adapter lorsque cela sera nécessaire. La politique du long métrage doit s'inscrire dans cet espace afin d'aider à gérer la transition, car c'est dans les périodes de transition que se trouvent les plus grands risques et les plus grandes opportunités.

La profondeur des connaissances et la passion que les distributeurs apportent à leur travail sont souvent méconnues ou sous-estimées. Ils ont regardé des milliers d'heures de film, lu des centaines de scripts et ont discuté avec des cinéastes du monde entier. Peu de gens ont une aussi bonne connaissance à la fois du cinéma et du public. Dans son ouvrage à succès *Outliers*, Malcolm Gladwell, sur la base de l'œuvre du psychologue Anders Ericsson, avance l'idée qu'un facteur essentiel dans l'expertise et le succès est directement proportionnel au temps investi, ce qu'il appelle sa « règle des 10 000 heures ».⁵ Il est clair que les distributeurs ont consacré autant d'heures à parfaire leurs connaissances des films et du public. Il ne s'agit pas simplement de regarder des films, et il ne s'agit pas non plus de les regarder avec les yeux de l'amateur dont les intentions et les buts sont passablement différents. Le distributeur regarde avec une lentille spéciale et critique, en cherchant toujours à déterminer à qui s'adresse le film en question. Les responsables de la programmation des films lors des festivals sont parmi les seules personnes à posséder un degré d'expertise équivalent.

Toutefois, leur lentille est différente. Elle relève plutôt de la sensibilité d'un critique et d'un cinéaste. Ils se demandent, « Comment trouver quelque chose de différent et d'inhabituel à présenter à mon public? ». Les

⁵ Malcolm Gladwell, *Outliers : The Story of Success*, première édition (New York : Little, Brown and Co, 2008)

exigences du public d'un festival, circonscrit dans le temps délimité par la nature de l'événement, sont très différentes des exigences d'un public cinéphile au quotidien. Il existe deux processus de prise de décision assez différents en jeu, et c'est dans le deuxième que le distributeur, plus que tout autre, vit ou meurt.

Du point de vue de la politique, les distributeurs sont l'un des moteurs les plus importants du financement et de la mise en marché des films canadiens. Au cours des dix dernières années, les membres de l'ACDEF ont investi près de 400 millions de dollars dans la production canadienne.⁶ Il s'agit d'un symbole distinctif du succès de la politique concernant la distribution cinématographique de 1988.

Les distributeurs ont également joué un rôle crucial dans l'exportation des films canadiens en assurant une forte présence canadienne sur la scène cinématographique mondiale et en augmentant la valeur économique des films canadiens. La politique canadienne sur la distribution a mis exclusivement l'accent sur la distribution à l'intérieur des frontières canadiennes, mais ce serait une erreur de négliger l'importance des activités d'exportation des distributeurs canadiens et de leur contribution au financement et à la performance créative à long terme de l'industrie.

Les distributeurs sont passionnés par leur travail, par les films et par la création de liens entre ces films et le public. Ils sont engagés envers le succès des films canadiens comme aucun distributeur étranger ne peut l'être. À une époque où le public est une partie prenante, cette passion acquiert une toute autre valeur; c'est une façon de communiquer avec le public avide de ce niveau d'engagement. Il s'agit d'actifs latents qui n'ont pas encore été correctement exploités; le numérique offre exactement la bonne occasion de le faire. L'une des tâches à venir sera de comprendre comment tirer profit de cette occasion. Marcel Fenez, leader mondial du secteur divertissement et médias de PwC, réfléchissant sur les changements massifs en cours dans le monde des médias faisait remarquer que, « Le fondement d'une stratégie adaptée à l'ère du numérique est la mentalité numérique : se rapprocher davantage du consommateur – dans toute l'organisation, et dans tout ce qu'elle fait. Nous voyons maintenant que cette mentalité est intégrée à un grand nombre de sociétés de médias et de divertissement. Mais l'industrie doit se rapprocher davantage du consommateur et adopter des modèles d'affaires plus souples. Pour ce faire, les sociétés doivent adopter trois comportements : établir une relation de confiance avec les consommateurs, créer la confiance requise pour bouger rapidement et avec agilité, et favoriser l'innovation. Ce sera une étape importante de la monétisation du consommateur de contenus numériques ».⁷ Les distributeurs canadiens sont prêts à répondre, mais les instruments d'action doivent faire du rattrapage à une époque de transition et d'incertitude majeures.

Au moment même où le secteur de la distribution a besoin de consolider sa base économique pour continuer son travail d'investissement dans le cinéma canadien, d'investir dans l'avenir numérique et de gérer la transition vers cet avenir, des signes inquiétants de la présence d'un début d'érosion des piliers de cette base économique se manifestent. L'accès aux films indépendants étrangers est le fondement économique sur lequel s'appuient les distributeurs canadiens. Mais il dépend de l'adhésion à la politique concernant la distribution cinématographique de 1988, dont les mesures protègent l'intégrité territoriale des droits canadiens. La politique devrait rechercher des façons d'étoffer et de renforcer l'intention de cette politique.

Les distributeurs ont depuis longtemps une bonne relation avec le secteur canadien de la radiodiffusion, un diffuseur de films essentiel. Cela aussi est en train de changer. La politique du long métrage et la politique de la diffusion doivent s'arrimer l'une à l'autre; le soutien de la diffusion est essentiel à la santé permanente du film canadien.

⁶ Communications MDR, The Canadian Feature Film Distribution Sector in Review: Trends, Policies and Market Developments (ACDEF, septembre 2012)

⁷ « PwC Issues Global Entertainment and Media Outlook 2014-2018 ».

<http://press.pwc.com/Global/Recommended-Publications/pwc-issues-global-entertainment-and-media-outlook-2014-2018/s/5be3359b-db3a-4097-b694-a38e35bc0b4b>

LES OBJECTIFS DE LA POLITIQUE

Maximiser le contenu

Les principaux éléments de la maximisation du contenu semblent assez simples : mettre en œuvre une politique qui assure la production du plus grand nombre de films possible. C'est présumer que les films sont parfaitement interchangeables. Évidemment, ce n'est pas le cas. Les goûts et les préférences diffèrent parmi les consommateurs et également entre les individus, dont les choix seront affectés par un ensemble de situations contextuelles comme l'humeur, l'environnement, le fait d'être seul ou accompagné, par quel genre de personne, et ainsi de suite. Le cinéma n'est pas un produit fongible; il possède un grand nombre de caractéristiques différentes : films de genre — horreur, action, suspense, comédie; films d'auteur; films jeunesse; documentaires. Comment déterminer ce qui est un nombre suffisant de films et trouver un équilibre entre les différents genres de films? Il semble que la réponse à apporter aux deux questions, c'est qu'il doit y avoir suffisamment de contenus d'un genre en particulier pour satisfaire la demande des consommateurs en tout temps.

Dans des conditions idéales, le marché trouverait lui-même ce point d'équilibre. Toutefois, trois aspects sont à considérer. Premièrement, les conditions du marché au Canada ne sont pas idéales; actuellement, l'industrie connaît un ensemble de défaillances du marché. Deuxièmement, l'intérêt du public que la politique vise à satisfaire ne peut être défini purement ni exclusivement en matière de marché. Ce qui peut satisfaire les besoins de consommation ne satisfait pas nécessairement les besoins des citoyens. Cela a conduit, par exemple, à adopter des dispositions particulières pour les longs métrages documentaires et les films familiaux. Troisièmement, le marché réagit à ce qui existe; il ne peut marquer une préférence pour des possibilités inconnues. Ainsi, la plupart des innovations technologiques de la dernière décennie ont entraîné la création de nouveaux produits et services qui n'auraient pas pu être prédéterminés par le choix du marché. Le marché a découvert ces produits et ces services après le fait. Le maître mot ici, celui qui devient déterminant à une époque numérique, est l'accessibilité. Néanmoins, malgré ces réserves, le marché est un bon indicateur des préférences du public et s'y référer pour connaître quelle quantité et quel genre de contenu il convient de produire est un bon point de départ. Par conséquent, le marché devrait fermement guider la décision d'offrir un financement public aux longs métrages. La clé se trouve dans le secteur de la distribution. Ce sont les distributeurs qui connaissent le mieux les aspirations, les désirs et les envies des consommateurs. Leur gagne-pain repose sur leur capacité à demeurer à l'affût des goûts du public. Sans doute les distributeurs doivent-ils contribuer au choix des films.

On commencerait à répondre ainsi à la question du contenu en tentant de se rapprocher des mécanismes d'un marché idéal. Mais comment mesurer les coûts d'une demande insatisfaite dans un marché faussé? Par exemple, il peut exister une demande de niche non satisfaite pour des films sur la vie dans une petite ville chez environ 30 % de la population canadienne. Économiquement parlant, il peut être difficile de justifier de tels projets. Pourtant, nous pouvons penser qu'il est important de le faire tout comme nous pourrions souhaiter leur fournir du transport ferroviaire ou aérien même si cet investissement n'est pas justifié sur le plan économique. Nous le ferions pour le bien commun. Il peut exister des demandes de niche (même si nous pouvons considérer tout le cinéma canadien comme une demande de niche et alors nous parlons de niches dans une niche) comme des documentaires sur un problème social, des films sur l'art, des films d'animation, et ainsi de suite. Comme on l'a dit, il existe un mécanisme de financement spécifique pour répondre à certaines demandes de niche, par exemple le fonds des longs métrages documentaires et le financement des films autochtones. Une préoccupation du Canada, dont la composition démographique est l'une des plus diversifiées au monde, consiste à communiquer avec sa population diversifiée.

Du point de vue de la politique publique, on peut vouloir disposer de la plus grande diversité de films possible, canadiens et étrangers (c.-à-d. ni canadiens ni étrangers). La possibilité d'accéder à toute la culture cinématographique du monde revêt une importance sociale particulière lorsque l'on pense à la diversité du Canada. Ce sont les distributeurs canadiens qui ont fait en sorte que les Canadiens aient accès à la richesse des cultures cinématographiques du monde.

Maximiser le choix

La révolution numérique a poussé la question du choix à l'avant-scène. Nous sommes passés d'une époque de choix audiovisuels freinés par les limites technologiques du système télévisuel à une époque potentiellement libérée de toute contrainte. La rareté des canaux a fait place à l'abondance. Le monde s'ouvre à nous. En théorie, un consommateur peut accéder à des contenus venant de partout dans le monde en tout temps. On pourrait présumer que cela réglerait la question du choix. On pourrait dire au consommateur : tout est sur la table; vous n'avez qu'à faire votre choix. Mais l'abondance amène son lot de problèmes, lequel déjoue toute possibilité de choix authentiques.⁸

Un nombre illimité de films ne constitue pas un choix en soi. Si tous les films sont d'un genre sans intérêt pour un spectateur en particulier, celui-ci ne dispose d'aucun choix. Par ailleurs, si les films ne sont disponibles qu'à un coût prohibitif, il ne s'agit pas non plus d'un choix. L'accumulation d'un grand nombre de films peut garantir qu'en moyenne un spectateur typique est susceptible de trouver au moins un film qui correspond plus ou moins à ce qu'il a envie de regarder. Toutefois, du point de vue du citoyen rationnel, cette offre est arbitraire et ne maximise en rien le choix d'un individu à un moment donné. Elle aplatit la courbe de demande jusqu'à une moyenne, ce qui correspond au fonctionnement du marché qui tend à opérer selon le principe de la maximisation du revenu à un coût minimal. De cette façon, de nombreux choix de films possibles sont susceptibles d'être exclus. Dans la foulée de cette exclusion, les œuvres qui répondent au désir du bien commun du citoyen rationnel, par exemple une perspective large du Canada et du monde à travers le prisme des créateurs canadiens, risquent aussi d'être mises de côté. Ainsi, le citoyen/télespectateur aura été privé de choix.

Dans un monde parfait, le marché déterminerait la gamme optimale de films, qui comprendrait des films hollywoodiens, canadiens et étrangers. Dans un marché parfait, les règles du jeu sont équitables et le public peut accéder aux produits qui lui sont destinés quand il le veut et où il le veut. Il suppose également que le public est parfaitement informé de tous les produits.

Toutefois, ce n'est pas le cas. Tous les aspects du système présentent des défaillances de marché importantes. Le pouvoir dominant du marché d'Hollywood déforme à la fois le flux des informations et l'accès aux écrans. (Bien que nous ayons tendance à voir cela comme un problème particulier pour le Canada et d'autres marchés non américains, il vaut la peine de noter que cela pose aussi problème aux États-Unis en ce qui concerne le cinéma indépendant existant à l'extérieur d'Hollywood et du ressort des studios.)

Par conséquent, la maximisation du choix (en presumant que le contenu a été maximisé) est fonction de l'accessibilité et de l'information. L'accessibilité, c'est la disponibilité sur un écran qui convient au moment qui convient. À l'extrémité du spectre, cela signifie que le film que le spectateur souhaite voir est toujours disponible sur un écran toujours à disposition. C'est la corne d'abondance et la boîte de Pandore du numérique. Même cela n'est pas idéal compte tenu des réalités associées au moment et à l'endroit où les Canadiens ont accès à des films. Le choix de l'expérience théâtrale, qui est un élément fondamental du cinéma, est restreint par les limites de l'accès aux écrans et par le prix. Le prix est de plus en plus une barrière et est cité comme l'une des principales raisons de la non-fréquentation des salles de cinéma.⁹ Vient ensuite le problème particulier de l'offre dans les campagnes et les régions situées à l'extérieur des grands centres.

Étant donné que l'investissement public dans le cinéma a pour mission de promouvoir le bien commun, alors ce bien commun doit être celui de tous les citoyens du Canada.

⁸ Sheena S. Iyengar et Mark R. Lepper, « When Choice Is Demotivating: Can One Desire Too Much of a Good Thing? », *Journal of Personality and Social Psychology*, 79 (2000), 995–1006. Cet article présente les difficultés suscitées par un choix trop abondant. On y constatait qu'un « nombre croissant de recherches suggèrent également que les gens peuvent avoir du mal à gérer les choix complexes... à mesure que l'attrait des possibilités s'élève, les individus vivent des conflits et par conséquent ont tendance à reporter leur décision, recherchent de nouvelles possibilités, choisissent l'option par défaut ou simplement décident de ne pas faire de choix ». Toutefois, ces études étaient basées sur un choix immédiat ou « non curé ».

⁹ Téléfilm Canada, Le processus de choix de contenu audiovisuel des Canadiens : Groupes de discussion à Montréal, Sherbrooke, Toronto et Vancouver, préparée par Ad Hoc Recherche (Téléfilm Canada, Fonds des médias du Canada, SODEC, 21 juillet 2014)

Aussi importante que soit la question de la disponibilité des films canadiens sur grand écran, il ne s'agit pas du seul problème d'accès. La plupart des Canadiens regardent leurs films (plus de 90 %) à la télévision.¹⁰ Du point de vue d'une politique publique souhaitant maximiser le choix, il devient important de veiller à ce que les films canadiens et les films indépendants étrangers occupent un espace approprié sur les écrans des particuliers, et notamment, à l'heure actuelle, à la télévision.

Malgré l'intérêt du public envers le cinéma et la croissance ou l'uniformité de l'accès aux films à la télévision, des signes inquiétants révèlent une évolution de la programmation des diffuseurs traditionnels et payants, qui semblent s'éloigner de la diffusion des longs métrages. Il est illogique de se doter d'une politique publique incitant le gouvernement canadien à investir massivement dans la production cinématographique sans assurer aux Canadiens un accès aussi large que possible aux films. Cela, d'autant plus que la télévision devrait être le site principal pour la programmation de tels films. On doit imposer au diffuseur public l'obligation de soutenir les films canadiens. Le manque d'harmonie entre le diffuseur public et la politique du long métrage est une source d'inefficacité.

Les changements réglementaires découlant des audiences de Parlons télé, qui visent à moderniser la réglementation de l'audiovisuel, sont sans effet sur l'argument de fond de la cohérence entre la politique du long métrage et celle de la radiodiffusion. L'élimination de la protection des genres peut entraîner une conséquence involontaire et avoir une incidence sur la programmation des films canadiens. Toutefois, compte tenu de l'exigence constante du niveau de dépenses et de l'accent mis sur les dramatiques, la programmation devrait comprendre des critères réglementaires à l'intention des films canadiens.

Depuis les dernières années, l'impact de la consommation de films au moyen de la diffusion en mode continu commence à se faire sentir. Netflix a remporté un succès immédiat au Canada, atteignant en un an près d'un million d'abonnés, et on estime qu'il compte actuellement plus de quatre millions d'abonnés.¹¹ La diffusion en continu sur une diversité de plateformes ne devrait pas ralentir de sitôt. La question de l'impact des services de programmation par contournement et de diffusion en continu est complexe. Pour l'industrie, la question posée par les services par contournement comme Netflix est la suivante : ont-ils un avantage indu du fait qu'ils ne sont pas assujettis à des exigences réglementaires sur la diffusion et au niveau minimal de dépenses au titre des émissions canadiennes? Du point de vue de la politique, le point de vue du citoyen rationnel, la question ne se pose pas de la même façon. « Les services comme Netflix vont-ils augmenter le choix et la diversité de la programmation, ou bien vont-ils éventuellement mettre en péril la capacité de produire et l'accès, particulièrement en ce qui a trait à la programmation canadienne? »

Pour le moment, Netflix domine le marché des services de télévision par contournement. Mais de nombreux autres joueurs attendent leur tour. Samson Okalow écrivait dans le *Canadian Business* que « ce que Netflix n'est pas en mesure de faire seul, il pourrait bien être en mesure de le faire avec l'aide « d'amis » : Hulu, Amazon, même le service Vudu de Walmart, et d'autres encore. Ces joueurs ont tous de gros moyens et s'ils décidaient de pénétrer le marché canadien, la concurrence qu'ils pourraient engendrer attirerait un grand nombre de consommateurs et bousculerait probablement le modèle traditionnel de l'industrie au Canada. Il semble inconcevable que cette situation ne débouche pas sur davantage de câbloréduction et de débranchements ». ¹² Et comment réagir face à des services comme YouTube, dont les chaînes non professionnelles attirent des millions de spectateurs et qui investit massivement dans du contenu professionnel?

Il n'y a pas de réponse immédiate et simple. Même obtenir de la part des services de contournement les informations de base nécessaires à l'évaluation de la situation s'avère difficile. La situation est complexe et exigera l'apport d'idées fraîches et innovantes sur la façon de marier les besoins des Canadiens avec les pressions d'un contexte de mondialisation du numérique.

¹⁰ Patrimoine canadien, *Regard vers l'avenir : le visionnement de longs métrages canadiens sur de multiples plateformes.*, 2013

¹¹ Peter H. Miller, *L'état du marché canadien des droits de programmation* (Friends of Canadian Broadcasting), 26 juin 2014.

¹² Samson Okalow, « Why Netflix Won't Conquer Canada », *Canadian Business*, février 2013

Les divers énoncés politiques et études sur le cinéma ont souligné l'importance de la mise en marché, mais se sont bien gardés de creuser la question. Essentiellement, ils soulignent le besoin d'investir davantage dans le marketing. Pourtant, toutes les questions sont encore ouvertes : le ratio relatif de financement public de la production et du marketing, comment améliorer les activités de marketing à une époque de réseaux sociaux et de prévalence des communications numériques, le rôle de l'éducation dans l'intégration d'une meilleure compréhension des différentes cultures cinématographiques, comment augmenter les essais de commercialisation, comment démarrer une recherche en science sociale pragmatique sur le comportement du public, et ainsi de suite. Nous avons indiqué déjà que les distributeurs ont un atout inexploité dans la profondeur de leur connaissance du cinéma et dans leur passion pour le cinéma. Dans une époque numérique où la personnalisation est tellement importante dans l'expérience des médias, les distributeurs doivent trouver des façons de transposer cette connaissance dans un outil efficace de communication avec le public.

Maximiser le bénéfice culturel

À quoi faisons-nous référence en parlant de bénéfice culturel? Quel est l'enjeu du bien commun ici? De nombreux éléments sont en jeu :

i) *L'identité et la cohésion nationales* - Une société homogène est un bien commun : tous les citoyens s'y sentent à leur place, ils peuvent participer librement à la société civile et tirer profit de toutes les possibilités qu'elle offre. La culture est le principal vecteur de la cohésion sociale.

ii) *Enrichissement* - Les œuvres de création élargissent notre vie, amènent de la joie et enflamment notre imagination. Elles nous permettent de voir et d'appréhender le monde selon des points de vue différents.

iii) *Fierté* - Les œuvres culturelles qui ont du succès sur la scène nationale et internationale donnent de l'élan au sentiment national. On peut facilement le constater lorsqu'un film canadien est mis en nomination aux Oscars ou a droit à une ovation debout lors d'un festival important comme celui de Cannes.

iv) *Possibilité* - Les grandes réalisations culturelles inspirent le désir d'accomplissement dans toutes les sphères de la vie. Le travail de la culture élargit la portée de nos ambitions.

v) *Capital créatif* - Une politique culturelle efficace veillerait à ce que le talent puisse s'exprimer dans ce pays. De cette façon, le Canada ne perdrait pas le potentiel inhérent à ce talent, soit en raison de l'abandon des activités de création, ou de « l'exode des cerveaux », ce phénomène voulant que les plus brillants et les meilleurs aillent exprimer leurs talents dans un autre pays.

vi) *Force d'attraction créative* - Le talent attire le talent. Une industrie efficace verrait le Canada devenir un aimant pour les talents les plus prometteurs qui amèneraient avec eux de nouveaux modes de création et ouvriraient la porte à l'innovation.

vii) *Projection d'une vision canadienne dans le monde* - Le « soft power » (pouvoir de convaincre) est devenu un outil diplomatique de plus en plus important.¹³ Pour les puissances moyennes comme le Canada, la diplomatie publique est importante, parce qu'elle permet d'avoir une position de force dans les affaires mondiales.

Les bénéfices culturels souhaités dépendent de manière cruciale et directe de la communication avec le public. L'objectif d'assurer le bien collectif en maximisant les bénéfices culturels repose surtout sur l'existence d'un secteur canadien de la distribution fort et dynamique travaillant en partenariat avec les autres acteurs clés.

Les bénéfices culturels ne sont pas limités aux œuvres cinématographiques actuelles. Les archives du cinéma canadien recèlent une énorme valeur, tant culturelle qu'économique. Pourtant, alors que la technologie numérique permet d'accéder au riche trésor des films canadiens sur une grande variété de plateformes, nous sommes bien loin d'exploiter la véritable valeur de notre héritage cinématographique en créant un public pour les œuvres canadiennes et en réalisant les objectifs culturels et économiques de la politique du long métrage.

¹³ Le concept de « soft power » (pouvoir de convaincre) a été proposé par Joseph Nye en 1990 dans *Bound to Lead : The Changing Nature of American Power*. Il y affirmait que les moyens non conventionnels comme la culture peuvent permettre d'atteindre des objectifs diplomatiques de manière très efficace.

Maximiser les avantages économiques

En 2013, les recettes des salles de cinéma canadiennes se sont chiffrées à 1,1 milliard de dollars. Le Canada est considéré comme l'un des premiers marchés du long métrage au monde. La valeur de la production de longs métrages au Canada s'est élevée à 351 millions de dollars en 2012/2013. Au cours de la même période, l'industrie a créé près de 8 000 emplois à temps complet, directement ou indirectement.¹⁴ Les exportations de films canadiens ont généré des ventes de 104 millions de dollars lors de chacune des années 2011/2012 et 2012/2013, une augmentation de 46 % par rapport aux résultats de l'exercice précédent (2010/2011). En 2013, une étude révélait que le TIFF a injecté 189 millions de dollars dans l'économie de Toronto au cours de l'exercice financier 2012-2013 et a créé ou maintenu près de 2 300 emplois.¹⁵ La même année, Hot Docs a commandé une étude d'impact économique qui a révélé une contribution de près de 30 millions de dollars au PIB de l'Ontario.¹⁶

En raison du cadre réglementaire plus rigoureux, le secteur canadien de la télévision fonctionne plus près de son plein potentiel économique (même si comme dans tout le terrain est mouvant en raison des bouleversements amenés par le numérique). Il n'en va pas de même avec le secteur du film. Même si les recettes des salles de cinéma et d'autres indicateurs semblent indiquer un certain plafonnement, cela n'est pas inhérent à la valeur du secteur. Il s'agit de distorsions du marché qui n'ont pas été entièrement corrigées. Renforcer la chaîne de valeur cinématographique ne fera pas qu'assurer le bien collectif culturel et social prévu par la politique du long métrage, cela améliorera aussi de manière importante les avantages économiques. Pour se renforcer, la chaîne de valeur cinématographique doit, de manière plus proactive, placer la distribution au cœur de la politique du long métrage, parallèlement à la production.

À mesure que des ententes commerciales internationales sont mises en œuvre et que les industries culturelles continuent à être une partie importante du commerce mondial et que le numérique devient dominant dans la sphère culturelle, il est impératif que le Canada développe des politiques plus cohérentes et ciblées pour l'exportation des produits culturels afin de consolider sa position dans les marchés traditionnels et de développer une forte présence dans les marchés émergents. Dans le secteur du cinéma, les distributeurs devraient être les principaux agents de la politique d'exportation. Les distributeurs canadiens sont bien placés pour faire valoir leur expertise sur la scène mondiale. Les avantages qui en résulteront seront économiques et culturels, et augmenteront de manière substantielle la présence mondiale du Canada.

¹⁴ CMPA, Profile 2013 : Economic Report on the Screen-Based Media Production Industry in Canada (préparé par Nordicity for CMPA, AQPM, mars 2013)

¹⁵ « TIFF's Economic Impact Continues to Grow, » https://s3.amazonaws.com/tiff-prod/press_releases/194/TIFF%E2%80%99S%20ECONOMIC%20IMPACT%20CONTINUES%20TO%20GROW_original.pdf?1374160498

¹⁶ « Hot Docs Economic Impact Reported At 29.9 Million, » Hotdocs.ca, 23 septembre 2014, http://www.hotdocs.ca/media/press_releases/hot_docs_economic_impact_reported_at_29.9_million.

Maximiser l'innovation

L'un des thèmes de ce rapport est le changement; l'industrie audiovisuelle traverse un processus de changement incessant et rapide et nous ne sommes qu'au début de ce processus, dont le changement est mû par l'innovation technologique, commerciale et sociale. Le Canada a invariablement marqué le pas dans sa capacité à répondre aux forces du changement.

Pourtant, curieusement l'innovation en tant que thème spécifique, n'a pas été retenue dans les documents de politique. L'ironie est que dans une industrie construite sur la créativité, le remarquable élan de ses productions n'est pas allé de pair avec l'innovation dans les pratiques commerciales. Ce problème structurel est exacerbé par l'absence d'intérêt de la politique pour l'innovation. On minimise systématiquement l'impact des changements technologiques.

Le problème est que l'innovation est coûteuse et très risquée et, souvent, le rendement économique ne se fait pas sentir immédiatement. La réponse systématique de l'industrie de l'audiovisuel aux demandes du milieu du numérique a été de dire qu'elle est difficile à financer et à monétiser. La façon dont les recherches de l'industrie sont menées et interprétées renforce une vision conservatrice du changement. Par exemple, les rapports successifs indiquent que, malgré tous les discours sur les bouleversements amenés par le numérique et un transfert vers le public du contrôle des médias sur les plateformes de diffusion en continu disponibles en tout temps et partout, la télévision demeure pour le public le principal moyen de regarder des films et du contenu télévisuel. C'est possible, mais là n'est pas la question. L'approche fondée sur des données factuelles se base toujours sur ce qui est déjà arrivé. Le passé n'est pas garant de l'avenir à une époque de changement rapide.¹⁷

L'innovation dépend pour sa survie de recherches et de développements de grande qualité. L'un des problèmes qui minent l'industrie est la recherche inadéquate, fragmentée, limitée sur le plan de l'imagination et inapplicable.

Malgré la myriade de rapports et de données statistiques compilées et publiées, il semble que l'on reproduise un modèle normalisé destiné à offrir un instantané d'une industrie à un moment donné. En premier lieu, il n'existe pas de fonction de recherche centralisée dans l'industrie. Les rapports sont préparés par Statistiques Canada, le CRTC, Téléfilm, le CMPA ainsi que par divers autres organismes du secteur public et des organismes de l'industrie. La recherche est une affaire de collecte de données. Elle ne vise pas à formuler des hypothèses vérifiables. Certaines des conclusions sont contradictoires;¹⁸ d'autres sont discutables. L'industrie n'a pas non plus foncièrement recours aux recherches universitaires existantes et ne s'associe pas à des universités ou à des instituts de recherche dans le but de développer des programmes de recherche inventifs propres à stimuler l'innovation. Par exemple, il existe un vaste corpus de littérature économique sur la nature du choix du consommateur.¹⁹ Un très petit nombre de ces recherches sert à décoder l'abondance de choix proposé au consommateur en ce qui a trait au contenu cinématographique. Les rapports ne tirent pas non plus parti de la richesse des travaux universitaires sur la nature du comportement du consommateur.

Globalement, le Canada appuie toujours de manière inadéquate l'expérimentation et le prototypage novateurs à haut risque. L'équilibre reste à trouver entre un système de réglementation et des approches politiques dont la mission est d'assurer la stabilité et la continuité et des incitations à prendre des risques et à explorer des pratiques commerciales novatrices.

¹⁷ Accoler à une approche l'étiquette « fondée sur des données factuelles » peut s'avérer trompeur et la parer à tort d'une aura de légitimité scientifique. Une grande partie de ce que l'on appelle des données factuelles consiste en des données statistiques dont la signification est sujette à interprétation. L'interprétation peut s'avérer conflictuelle et le même ensemble de données peut produire des résultats contradictoires. Il y a d'autres problèmes, outre l'interprétation. Pour commencer, recherchons-nous toujours la bonne catégorie de données d'origine? Deuxièmement, ces données servent-elles à formuler des hypothèses vérifiables?

¹⁸ Par exemple, selon Téléfilm, le consommateur visionne 75 % de ses films à la télévision; selon un rapport de Patrimoine canadien, ce chiffre est plutôt de 90 %.

¹⁹ Le champ est vaste et riche. Daniel Kahneman, par exemple, est un prix Nobel en économie, mais il n'est pas psychologue. Il a obtenu cet honneur pour ses travaux sur la façon dont nous prenons nos décisions, où il remettait en question l'idée économique traditionnelle du « consommateur rationnel ». Son livre, *Thinking, Fast and Slow*, première édition (New York : Farrar, Straus et Giroux, 2011) est devenu un succès de librairie. La véritable question est celle-ci, pour simplifier : est-il possible de prendre certaines de ces idées et émettre l'hypothèse qu'elles pourraient mener à des façons différentes de présenter les choix cinématographiques au public?

Conclusion

Définir de nouvelles orientations en matière de politique s'apparente à essayer d'assembler les pièces d'un casse-tête dont l'image modèle est en constante mutation. La seule constante est la nature permanente de la défaillance du marché; les responsables de cette situation vont des géants des médias d'hier aux Google, Facebook et Netflix d'aujourd'hui, mais la dynamique de cette défaillance reste toujours la même. L'élaboration d'une politique a besoin d'une approche différente; une approche souple pour une politique dont l'objet est un processus qui sera juste et équitable à la fois pour les nouveaux arrivants et pour les intervenants actuels. Elle doit donner aux différents acteurs les moyens de réagir aux changements en cours et de gérer les particularités et les dangers des périodes de transition.

Du point de vue d'une politique publique, il importe peu que le bien collectif soit assuré par les entreprises traditionnelles ou par les petits nouveaux. Ce que la présente étude tente de démontrer, c'est que dans cette perspective, soit le point de vue du citoyen rationnel, la distribution, même si elle doit s'adapter et changer, demeure centrale. Un processus à deux volets doit être mis en place. Il faut bien entendu introduire des mécanismes permettant de tenir compte des changements en cours afin de construire un avenir médiatique différent. Cependant, pour composer avec les incertitudes accrues des périodes de transition où rien n'est fermement ancré et où la viabilité des nouveaux modèles économiques est mise à l'épreuve, il faut d'abord garantir la viabilité financière du secteur. Il doit avoir en main les outils dont il a besoin pour faire son travail de manière efficace. Dans ce but, il faut revoir et renforcer la politique concernant la distribution cinématographique de 1988. Ce n'est que s'il peut disposer d'une assise financière solide que le secteur sera en mesure d'expérimenter et de trouver de nouvelles façons de rejoindre le public. Nous avons besoin qu'il le fasse pour assurer le succès de l'ensemble de l'industrie. Par la suite, nous devons mettre en place un ensemble de politiques propres à encourager et à soutenir l'innovation et le développement de public.