

Analyse des lacunes *dans la formation*

des producteurs et productrices
en cinéma et télévision



CHRC
Conseil
des ressources humaines
du secteur culturel

CRHSC
Cultural
Human Resources
Council

CONSEIL DES RESSOURCES HUMAINES DU SECTEUR CULTUREL

ANALYSE DES LACUNES EN FORMATION PRODUCTEURS ET PRODUCTRICES EN CINÉMA ET TÉLÉVISION

Présenté par :

Angela Birdsell, MM., MBA

En collaboration avec :

Micheline Lesage, & Associés

31 mars 2008

ANGELA BIRDSSELL
Cultural Research & Communications

Consultante en gestion, recherche, communications, animation de groupes

C.P. 461

Merrickville, Ontario K0G 1N0

613.269.3678

abirdsell@sympatico.ca

Note : La forme masculine est utilisée dans ce document à des fins de lisibilité et désigne autant les femmes que les hommes.

**Producteurs et productrices en cinéma et télévision – Analyse des lacunes dans la formation ©
Conseil des ressources humaines du secteur culturel,
Version 1.0, 2008.
Tous droits réservés.**

Plusieurs personnes du secteur culturel canadien ont consacré du temps et des énergies pour créer cette analyse des lacunes dans la formation. Le Conseil des ressources humaines du secteur culturel espère que ces renseignements vous seront utiles et qu'ils seront faciles à utiliser. Le Conseil présente les renseignements « tels quels » et n'offre aucune représentation ou garantie à cet égard. Le CRHSC décline toute responsabilité liée à l'usage de ces renseignements ou à l'incapacité d'en faire usage.

Les opinions et les interprétations figurant dans la présente publication sont celles de l'auteur et ne représentent pas nécessairement celles du CRHSC et du gouvernement du Canada.

Projet financé par le
Programme des conseils sectoriels du
Gouvernement du Canada.

Canada

Table des matières

1. Introduction	5
2. Résumé analytique	6
Besoins de formation par groupe de compétences	7
Recherche sur l'offre de formation – Lacunes en formation	8
Recherche auprès des producteurs – Identification des besoins de formation	8
Autres problèmes de formation	11
Formation et choix de formations	12
Recommandations	13
3. Méthodologie du projet	15
Besoins de formation	15
Les offres en formation	16
Analyse des besoins de formation	17
Liste de compétences	17
4. Les besoins de formation	18
Profil des producteurs	18
Commentaires des producteurs	20
Compétences	20
Compétences additionnelles	21
Transitions et tendances	22
Options et choix de formation	23
Besoins de formation par domaine de compétence	26
I. Préproduction (développement)	26
II. Production	30
III. Mise en marché & diffusion	32
IV. Gestion et affaires	35
V. Leadership et communication	38
5. Offres de formation	40
Programmes de formation identifiés par les producteurs	40
Principales offres de formation par région	41
Colombie-Britannique	41
Prairies	43
Ontario	45
Québec	49

Provinces atlantiques	51
Le Grand Nord	52
6. Lacunes en formation.....	52
Colombie-Britannique	53
Prairies.....	54
Ontario.....	55
Québec	56
Provinces atlantiques	57
Régions éloignées	57
7. Résumé et recommandations	59
7. Annexes	64
A. Liste de compétence pour les producteurs de cinéma et de télévision	64
Liste en anglais	64
Liste en français.....	66
B. Besoins de formation	68
i. Liste des sujets d’entrevues – Producteurs et membres de l’industrie.....	69
ii. Entrevues avec les producteurs - Questions.....	69
iii. Sondage Internet auprès des producteurs – Profil du répondant.....	70
iv. Données sur les choix de formation des producteurs.....	74
v. Sondage Internet auprès des producteurs – Données sur les compétences.....	75
C. Offres de formation.....	91
i. Liste des écoles, organismes de formation, associations consultés	91

1. Introduction

Ce rapport a été préparé pour le Conseil des ressources humaines du secteur culturel (CRHSC) avec l'aide du personnel du CRHSC et du Comité de pilotage du CRHSC pour le cinéma et la télévision. Il comprend quatre sections principales :

- Une étude des besoins de formation, débouchant sur une évaluation des besoins
- L'identification des diverses offres en formation à travers le Canada,
- Une analyse et un résumé des lacunes en formation,
- Des observations additionnelles, un résumé analytique et des recommandations.

L'objectif de ce rapport est d'aider le CRHSC dans son travail de développement des ressources humaines dans le domaine de la production en cinéma et télévision, en identifiant les secteurs où existent des besoins de formation professionnelle et pré-professionnelle. Il permettra ensuite aux organismes de formation de planifier des programmes et d'aider les bailleurs de fonds et les décideurs politiques à harmoniser leurs programmes pour répondre aux besoins actuels du secteur.

2. Résumé analytique

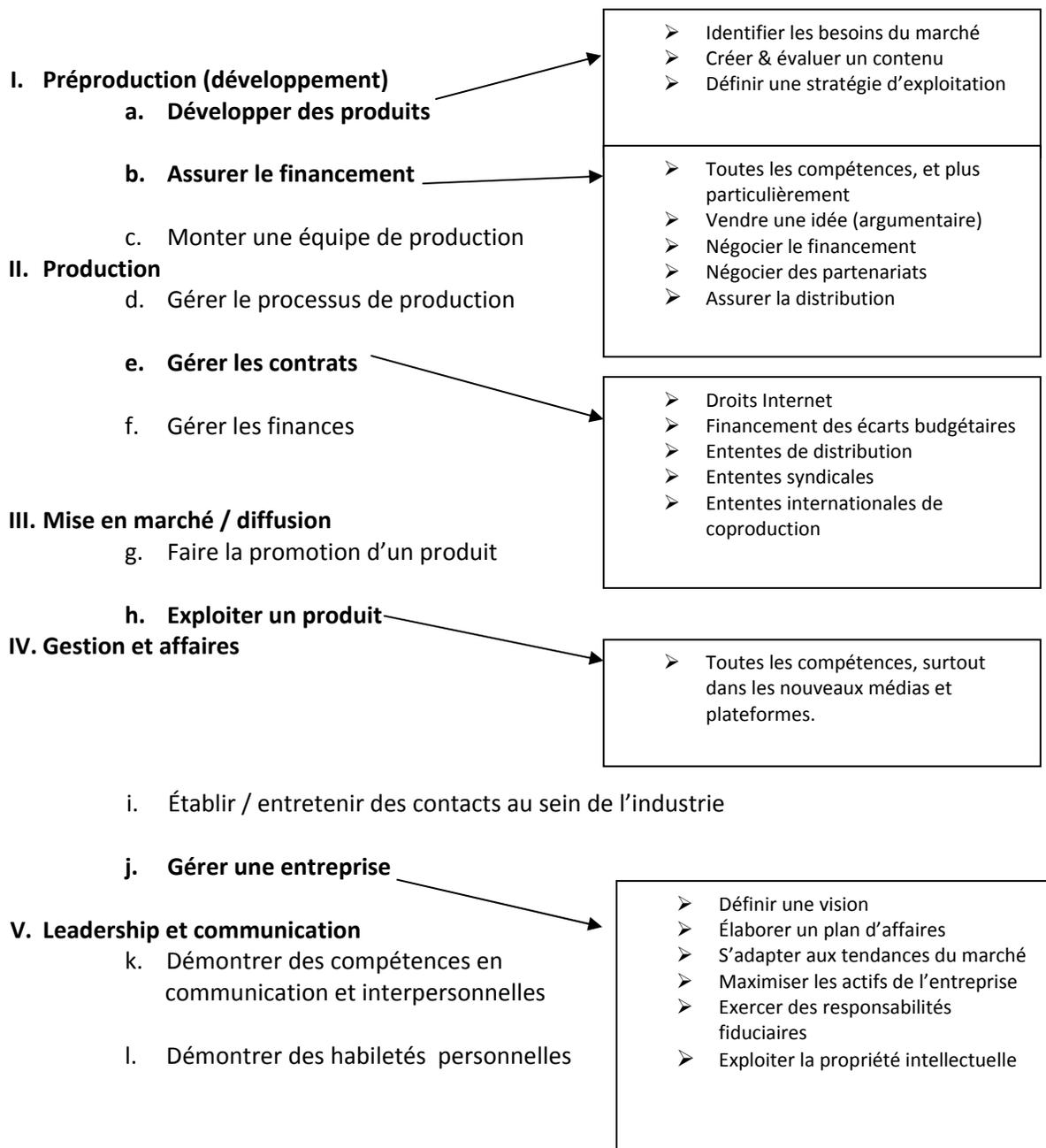
Cette analyse des lacunes en formation des producteurs en cinéma et télévision est basée sur une liste préétablie de 134 compétences clés relatives à la profession de producteur (annexe A). La recherche inclut une série de 18 entrevues téléphoniques avec des producteurs en cinéma et télévision et 11 entrevues avec des professionnels de l'industrie et des représentants d'organismes de formation à travers le pays (annexe B.i.). Au cours de deux séries d'entrevues, les personnes interrogées devaient donner leurs commentaires sur les groupes de compétences et leur avis sur les besoins actuels et potentiels en formation dans le domaine de la production en cinéma et télévision.

En complément aux entrevues, deux sondages ont été effectués par Internet auprès des producteurs et des organismes de formation. Les producteurs répondant au sondage Internet devaient donner leur avis sur chaque compétence et indiquer leur besoin ou souhait en formation pour cette compétence. Un total de 83 producteurs et de 24 institutions et organismes en formation ont participé aux sondages à travers le Canada.

La synthèse des notes d'entrevues avec les producteurs, la mise en graphique et l'analyse des données des sondages Internet, ainsi qu'une comparaison des deux, a permis d'identifier les besoins de formation des producteurs. La compilation des notes d'entrevues de l'industrie, la mise en tableaux et analyse des résultats du sondage Internet et une recherche supplémentaire sur les offres en formation ont fourni une vision globale des tendances en offres de formation à travers le pays. La comparaison des deux groupes de données a permis d'avoir une vue d'ensemble des lacunes en formation dans le domaine basé sur les listes de compétences. Les données récoltées lors des entrevues ont également mené à l'identification de besoins additionnels ou potentiels dans des domaines de compétences non inclus dans la liste de compétence.

Besoins de formation par groupe de compétences

La liste des 134 compétences comprend douze catégories, qui pour les seuls besoins de cette étude, ont été ensuite regroupées sous cinq sections principales. Parmi les douze groupes de compétence, cinq domaines clés de besoins potentiels en formation sont ressortis :



Recherche sur l'offre de formation – Lacunes en formation

L'offre de formation varie beaucoup selon les régions à travers le pays, ce qui n'est pas surprenant. Les régions de Montréal et Toronto offrent un large éventail de formations dans pratiquement toutes les compétences. En fait, certains soutiennent même que Montréal offrirait trop de formations par rapport à la capacité d'absorption du marché. Ces deux centres offrent tous les programmes possibles, avec diplômes, certificats, cours, ateliers et opportunités de développement professionnel. De son côté, la région des Prairies dispose seulement de quelques programmes complets avec diplômes, d'un choix de cours ciblés et commence à offrir des opportunités de développement dans des collèges et institutions, en particulier grâce aux associations et aux coopératives de l'industrie. La région de l'Atlantique offre peu de cours adaptés, mais les cinéastes en début de carrière ont la possibilité de s'intégrer à une production grâce à des organismes régionaux dirigés par des membres. Bien que la Colombie-Britannique soit considérée comme un centre très actif en cinéma, un large pourcentage du travail de production est orienté vers les services. Avec pour résultat que, à Vancouver, les programmes ont tendance à se concentrer sur la production de services et des habiletés de « techniques de production ». Très peu de formations accréditées existent dans les régions plus éloignées, et la majorité des compétences s'acquièrent sur le terrain ou par l'intermédiaire de mentorat informel.

Les résultats des entrevues et du sondage ont cependant indiqué, de façon assez large mais constante, des lacunes dans un certain nombre de groupes de compétences. Ces compétences coïncident avec les besoins de formation exprimés par de nombreux producteurs. Elles incluent :

- **B. Assurer le financement**
- **E. Gérer les contrats**
- **F. Gérer les finances**
- **H. Exploiter les produits**
- **J. Gérer une entreprise**

Recherche auprès des producteurs – Identification des besoins de formation

La plupart des producteurs ont indiqué que **toutes les compétences de la liste étaient importantes pour le métier de producteur en cinéma et télévision**, mais ont également admis que **peu de producteurs peuvent avoir toutes ces compétences**; le producteur doit en effet porter de nombreux « chapeaux » différents : celui de producteur de contenu créatif, de producteur exécutif, de producteur de services, de producteur délégué, de directeur de production, de producteur associé, etc..

Ce rapport fait la synthèse des opinions exprimées lors des entrevues et les compare avec les données du sondage. Dans de nombreux cas, les réponses se recoupent, avec quelques différences entre les francophones et les anglophones. Les besoins de formation indiqués par les producteurs tendent également à coïncider avec les lacunes apparentes dans les formations disponibles, à l'exception de Gérer les finances, pour laquelle peu de besoins de formation sont identifiés. Cependant, un certain nombre d'entrevues indiquent des besoins de formation sur un éventail plus large de compétences dans les régions périphériques.

A. Développer des produits

Dans ce groupe, de nombreux producteurs estiment que les compétences sont « standards ». Cependant, ils indiquent également que ce sont les compétences les *plus* importantes du métier de producteur. La recherche sur l'offre de formation ne montre pas de lacunes significatives dans ce groupe de compétences, mais les nouvelles tendances dans le développement de contenu, en particulier pour l'environnement multiplateforme (voir ci-dessous) peuvent exiger des approches nouvelles et plus flexibles pour la formation en création de contenu contemporain. Téléfilm Canada a récemment annoncé la création d'un nouveau fonds pour cibler la formation en création de contenu, avec une concentration spécifique sur les nouveaux médias.

En conséquence, quatre compétences clés de ce groupe plus une compétence supplémentaire ont été identifiées comme des besoins de formation :

- Identifier les besoins potentiels du marché
- Évaluer des concepts créatifs
- Créer du contenu*
- Définir une stratégie d'exploitation*

* Compétences additionnelles :

- *Créer du contenu pour un environnement multiplateforme.*
- *Établir une stratégie d'exploitation pour un environnement multiplateforme.*

B. Assurer le financement

Ce groupe de compétences, dans son ensemble, est *crucial* pour le métier de producteur, et comporte de nombreuses lacunes. Les producteurs doivent constamment actualiser leur connaissances des nouveaux modèles financiers et, de l'avis général, l'information est difficile à obtenir, en particulier dans les domaines des coproductions, du développement de partenariats internationaux et d'autres nouveaux modèles de financement. Toutes les compétences sont jugées importantes, mais certaines sont essentielles :

- Vendre une idée (argumentaire)
- Négocier un financement
- Négocier des partenariats
- Obtenir des garanties de distribution*

*Nouvelle compétence :

- *Développer des relations avec des distributeurs (en particulier en régions éloignées)*

C. Monter une équipe de production

Ce groupe de compétence n'est pas ressorti comme une priorité en formation.

D. Gérer le processus de production

Ce groupe de compétence n'est pas ressorti comme une priorité en formation.

E. Gérer les contrats

Les avis divergent parmi les producteurs. Nombre d'entre eux considèrent qu'un producteur, surtout un producteur délégué, doit comprendre et contrôler les contrats, alors que d'autres privilégient l'aide de consultants ou d'avocats pour la gestion des contrats. L'acquisition de connaissances sur les contrats est pour nombre de producteurs un processus d'apprentissage permanent. Dans ce groupe, il ressort que la compétence la plus importante est celle concernant l'aspect *Administration des affaires* de la gestion de

production (plutôt que les contrats relatifs à l'équipe technique, aux équipements, à la salle, etc.). Ce qui inclut :

- Gérer les droits Internet
- Gérer les ententes de coproduction
- Gérer les ententes de distribution
- Gérer les ententes syndicales
- Gérer les ententes de financement d'écarts budgétaires et de financement provisoire

Compétence additionnelle :

- Gérer les ententes de coproduction internationale

F. Gérer les finances

Les producteurs sont d'avis que l'optimisation des crédits d'impôts est la compétence clé dans ce groupe, et la seule ayant un besoin en formation.

- Optimiser les crédits d'impôts

G. Faire la promotion d'un produit

H. Exploiter un produit

Ces deux groupes de compétences ont été discutés ensemble. Malgré l'extrême importance de la mise en marché, certains ont mentionné que peu de producteurs ont effectivement le temps de faire la promotion de leur produit. De l'avis général, c'est le financement et non la formation qui est le « point névralgique » de la mise en marché. Cependant, le sondage Internet indique un besoin relativement élevé en formation pour toutes les compétences de ces groupes. Plus particulièrement, les entrevues montrent que l'accent devrait être mis sur une formation abordant des techniques plus actuelles de mise en marché, « hors des sentiers battus », axées sur des mécanismes de diffusion multiplateforme. La formation devrait être jumelée avec des initiatives de développement de l'industrie pour combler les lacunes stratégiques en mise en marché, en particulier pour le cinéma.

- Toutes les compétences
- Mise en marché & Exploitation pour un environnement multiplateforme

I. Établir / Entretenir des contacts au sein de l'industrie

Les contacts au sein de l'industrie sont jugés importants, même si peu de producteurs peuvent s'offrir le luxe de réseauter activement, faute de temps. Bien que ce domaine ne soit pas identifié comme une priorité en formation, il est à noter que, si les activités de rencontres et de réseautage semblent évidentes dans les grands centres, elles posent tout un défi aux producteurs en régions éloignées.

J. Gérer une entreprise

Lors des entrevues, les répondants anglophones ont été plus nombreux à souligner l'importance des compétences en affaires, bien que les producteurs francophones aient aussi convenu qu'un sens aigu des affaires était crucial pour survivre dans une industrie en constant changement.

Les compétences nécessaires pour reconnaître un contenu créatif et de qualité, définir des secteurs cibles, déterminer la viabilité d'un créneau ou d'un marché sont jugées importantes autant pour les petites que pour les grandes entreprises. Citation : « En production, si vous voulez 'posséder' le produit autant que le créer, vous devez avoir des compétences en affaires ».

Dans ce domaine, on constate une différence entre les entrevues et les résultats du **sondage Internet**, qui indique un besoin de formation faible à modéré dans les compétences de gestion d'entreprise.

Cependant, tous résultats confondus, les producteurs identifient comme importants les domaines clés suivants :

- Définir une vision d'entreprise
- Établir un plan d'affaires pour l'entreprise
- S'adapter aux tendances et aux changements du marché
- Exercer des responsabilités fiduciaires
- Optimiser l'exploitation des droits de propriété intellectuelle
- Maximiser les actifs de l'entreprise

K. Démontrer des compétences en communication et interpersonnelles

L. Démontrer des habiletés personnelles

Les producteurs estiment que l'ensemble des compétences de ces groupes sont essentielles pour réussir; ces compétences ne sont pas nécessairement enseignées, mais peuvent, à leur avis, être apprises, acquises par l'expérience, l'observation ou le mentorat. D'autres indiquent que certains nouveaux venus dans le domaine ont ce « talent » naturel, qui bien développé, sera un facteur déterminant pour leur réussite potentielle. De nombreux organismes de formation ont confirmé qu'ils recherchent ces qualités chez leurs candidats et que leurs programmes visent, indirectement, à favoriser leur développement.

Autres problèmes de formation

L'administration des affaires est un terme souvent utilisé par les producteurs pour décrire toutes les habiletés en gestion d'entreprise inhérentes à une production donnée en cinéma ou télévision, du développement à la postproduction, que ce soit en finances, budgetisation, contrats, rédaction de demandes de subvention, négociation, etc. « La durée de vie d'un film est de trois ans, dont 32 jours de tournage » a indiqué un producteur, et le gros du travail effectué pendant ces trois ans relève de l'administration des affaires. En conséquence, l'administration des affaires ne recouvre pas seulement un travail de gestion d'entreprise, mais inclut des fonctions croisées de tous les groupes de compétences. Plus simplement, les producteurs ont tous souligné un **besoin important de formation en administration des affaires** pour les jeunes producteurs.

Nouveaux médias et plateformes

Ils sont unanimes à reconnaître que l'industrie du cinéma est en période de transition. Les producteurs savent qu'ils doivent être très au courant des changements pour survivre. La transition vers de nouvelles formes de médias et un environnement multiplateforme est la plus souvent mentionnée. Les exemples incluent la Haute Définition (HD), le cinéma numérique, la Webdiffusion, la mise en marché et la vente de produits dérivés sur Internet, la programmation interactive, les plateformes mobiles (telles que les téléphones cellulaires) et les jeux.

La majorité des personnes consultées sont d'avis que les nouveaux médias ne continueront pas à se développer de façon isolée; leur intégration au sein du cinéma et de la télévision est nécessaire et

inévitables. Certains soulignent qu'avec certaines plateformes, la disparition du « contrôleur d'accès », sous la forme du diffuseur, va supprimer les barrières entre le créateur et l'utilisateur. À leur avis, cette disparition va renforcer le rôle du producteur dans la création et le ciblage de contenu; ceci vaut en particulier pour les jeunes générations de producteurs, techniquement très compétents, mais qui devront se concentrer autant sur la création de contenu que sur les habiletés de gestion d'entreprise. En même temps, les producteurs chevronnés devront (dès le début d'un projet) se former aux techniques requises pour intégrer de nouvelles technologies et de nouvelles plateformes dans leur travail.

Planifier la relève

De nombreux propriétaires d'entreprises ont soulevé la question de la relève. Les résultats du sondage Internet indiquent qu'un bassin de remplaçants potentiels pourrait être disponible dans le futur, mais les habiletés exigées par un niveau de responsabilité élevé doivent aussi être en place pour assurer une transition naturelle.

Régions éloignées

Bien que les régions éloignées au pays aient généré des projets stimulants, innovateurs et des succès commerciaux en cinéma et télévision, il y a des lacunes en formation qualifiée pour toutes les compétences dans certaines régions telles que les Territoires du Nord-Ouest, certains secteurs des Provinces atlantiques, des régions du Grand Nord et reculées. La stratégie de formation locale dépend en partie, habituellement, de la stratégie de développement industrielle de la région en question. Par exemple, la région peut privilégier une formation en « techniques de production » si sa priorité est d'attirer des producteurs dans la région pour y tourner des extérieurs. La création d'une banque de ressources qualifiée peut alors entraîner une plus grande priorité accordée à la production locale.

Formation et choix de formations

Les producteurs interviewés viennent d'horizons divers et la plupart (44 % des répondants anglophones) indiquent qu'ils ont été essentiellement formés « sur le terrain ». Par contre, la survie professionnelle dépend d'un apprentissage continu. Les producteurs francophones interviewés mentionnent également avoir été principalement formés sur le terrain, mais certains répondants au sondage en français donnent un nombre plus élevé de producteurs ayant suivi une formation universitaire sanctionnée par un diplôme.

La majorité des producteurs interrogés est d'avis que les ateliers sont la meilleure option de formation. Cependant, les répondants francophones privilégient des options plus variées, citant le mentorat, les cours et les ateliers comme également intéressants. Il y a effectivement une énorme demande en mentorat au Québec, mais certains aspects du mentorat (qualité et évaluation de l'expérience, rémunération) soulèvent un problème dans ce type de formation.

De l'avis de tous, un stage en milieu de travail, effectué dans le cadre d'un cours, est indispensable. Cependant, ce volet pratique soulève des questions similaires au mentorat, c'est-à-dire, la garantie d'une expérience d'apprentissage et de travail significative au sein d'une production réelle, raisonnablement intégrée dans le processus de production.

La formation en régions éloignées (par ex. le Nouveau-Brunswick, l'IPE, Terre-Neuve, le Nunavut, le Yukon) se fait habituellement par apprentissage autodirigé, une formation sur le terrain, du mentorat et des ateliers ou séminaires commandités par des associations ou coopératives de l'industrie. Très peu de formations agréées sont offertes dans ces régions.

Recommandations

- Il peut être utile pour les organismes de formation ou les décideurs politiques de porter leur attention sur les besoins de formation identifiés par les producteurs, plutôt que sur le résumé des lacunes en formation qui présente un portrait plus large. Une comparaison rigoureuse des deux types de données ne fournira pas une image complète du manque de formation dans une région donnée.
- Les besoins de formation diffèrent légèrement entre le Canada anglophone et le Canada francophone. Bien que l'on puisse généraliser les lacunes en formation, il serait pertinent de porter attention aux différences subtiles identifiées dans les besoins de formation de ces deux groupes.
- Plus d'une centaine d'organismes de formation ont été identifiés à travers le pays, excluant les nombreux festivals, coopératives et organisations qui offrent des formations de base, récréatives ou autres, au plan local et régional. Il sera très pertinent pour les organismes et institutions de formation ou les décideurs politiques d'examiner leurs propres capacités, industrie et marché, tout en tenant compte des besoins de formation identifiés par les producteurs.
- Les tendances de l'industrie, telles que la nouvelle technologie, l'environnement multiplateforme en évolution, la modification du rôle de diffuseur, les coproductions internationales, les nouveaux modèles de financement et l'évolution du développement de contenu, ont prédominé lors de la discussion avec les producteurs et les professionnels de l'industrie. Les décisions et politiques de formation devraient tenir compte de ces préoccupations.
- La mise en marché, en particulier en cinéma, a été identifiée comme un besoin stratégique, relié non seulement à la formation mais à des problèmes budgétaires et systémiques, ainsi qu'au rôle des entreprises de distribution, des diffuseurs et des maisons de production dans la mise en marché du cinéma canadien.
- Chaque région offre à l'industrie du cinéma et de la télévision des opportunités ou défis qui lui sont propres. La population, la géographie, la structure fiscale, la mise en marché, la disponibilité d'une main-d'oeuvre qualifiée ainsi que l'environnement physique sont autant de facteurs qui contribuent à la situation de l'industrie. Il faut donc examiner les problèmes de formation dans un contexte de stratégie de développement particulière de l'industrie.

- Le problème de la relève a été identifié comme une préoccupation par de nombreux producteurs et pourrait avoir un impact sur la priorité accordée aux types de formation. Le développement des habiletés nécessaires pour assumer un leadership expérimenté et pour administrer les affaires est indispensable pour assurer une transition naturelle. Les politiques et la planification devraient sans doute tenir compte de ces futurs besoins de l'industrie.
- De nombreux producteurs et professionnels de l'industrie indiquent que l'industrie est à un carrefour. Les changements surviennent si rapidement qu'il est impossible de prédire où en sera l'industrie dans cinq ou dix ans. Ceci rend d'autant plus difficile de déterminer avec précision les besoins de formation. **Flexibilité et capacité à réagir rapidement seront des facteurs déterminants pour les organismes de formation.**

Les besoins de formation ont été identifiés d'une part au moyen d'une recherche quantitative, mais de façon plus significative, grâce à l'expérience des producteurs. Si l'on tient compte des nombreux points indiqués ci-dessus, il serait sans doute plus réaliste et exact de considérer les besoins identifiés par les producteurs en cinéma et télévision comme, en fait, une indication plutôt exacte des lacunes réelles en formation, actuelles ou à venir d'ici cinq à dix ans.

3. Méthodologie du projet

Ce rapport des besoins de formation est préparé à partir d'une liste prédéterminée de compétences essentielles au métier de producteur en cinéma ou télévision, liste établie par un groupe de travail d'experts du CRHSC. La recherche comprend une série d'entrevues téléphoniques faites avec des producteurs en cinéma et télévision ainsi que des professionnels de l'industrie à travers le pays. En complément aux entrevues, deux sondages ont été faits par Internet, l'un auprès de producteurs, l'autre auprès d'organismes de formation.

Ce projet est supervisé par le Comité de pilotage du CRHSC en cinéma et télévision. Une liste de candidats clés a été établie en collaboration avec le Comité en vue des entrevues téléphoniques, et un système d'envoi a été établi pour les liens du sondage Internet auprès des producteurs.

Besoins de formation

Entrevues

Avec l'aide du Comité de pilotage, nous avons établi une liste de vingt producteurs en cinéma et télévision, travaillant en anglais et en français, à travers le Canada (annexe B.i.). Ce groupe comprend des producteurs réputés, respectés dans leur domaine et impliqués activement dans le développement de l'industrie. Nous avons contacté les candidats pour les inviter à participer à l'étude et avons ensuite organisé les entrevues. L'objectif des entrevues était de solliciter leur avis sur les compétences, de demander aux producteurs d'identifier les problèmes actuels de l'industrie, de discuter du niveau de préparation des nouveaux venus dans le domaine et d'obtenir toute autre information qui pourrait élargir l'objectif de l'étude. Les questions prévues ont été approuvées par le Comité de pilotage et figurent à l'annexe B.ii. Les entrevues avec les producteurs ont été faites en anglais par Angela Birdsell et en français par Micheline Lesage.

Sondage Internet auprès des producteurs

Un sondage complet a été élaboré, en anglais et en français, à l'aide de l'outil en ligne *surveymethods.com*. Le sondage incluait d'abord une série de questions établissant leur profil (annexe B.iii). Puis il listait les 134 compétences et posait aux répondants une question à deux volets pour chaque compétence. Le premier volet de la question leur demandait d'identifier l'importance de la compétence, le second volet leur demandait s'ils avaient besoin ou souhaitaient avoir de la formation dans cette compétence. Les répondants devaient également identifier leurs préférences en terme d'accès à la formation, ainsi que déterminer tout autre besoin en formation.

L'Association canadienne de production de cinéma et de télévision (ACPFT) et l'Association des producteurs de cinéma et de télévision du Québec (APFTQ) ont fait parvenir le lien du sondage à tous leurs membres. De plus, les associations provinciales et les coopératives de l'industrie, telles que l'Alberta Motion Picture Industry Association (AMPPIA), la Motion Picture Industry Association (MPPIA) of British Columbia et On Screen Manitoba ont également envoyé le lien du sondage et invité leurs

membres à y répondre. Un total de 83 participants a répondu au sondage sur un bassin total d'environ 500 membres, ce qui donne un taux de réponse d'environ 17 %.

Les offres en formation

Cette section de l'étude est également divisée en deux volets. Une liste de plus de 100 organismes reconnus, incluant écoles postsecondaires, institutions de formations et organisations offrant des programmes de formation accréditée ou informelle, a été établie et approuvée par le Comité de pilotage (annexe C).

Entrevues

Dix organismes figurant sur cette liste ont été identifiés en tant que contacts clés. Parmi eux figurent des agences gouvernementales comme Téléfilm Canada, des associations nationales de l'industrie, des commissariats en cinéma, des institutions et coopératives de formation (consulter la liste en annexe B.i). Les entrevues téléphoniques ont été faites avec des représentants de ces groupes. Les personnes interviewées devaient commenter la liste de compétence, discuter de leurs programmes de formation lorsque pertinent et donner leur opinion éclairée sur les problèmes de formation concernant leur région ou leur clientèle de base.

Sondage Internet sur les offres en formation

Un second sondage Internet a été élaboré, en français et en anglais, pour recueillir des données sur les offres de formation dans chacun des secteurs de compétence. Le sondage demandait également aux organismes d'identifier toutes les formations additionnelles ou de donner leur avis sur la formation en production cinématographique et télévisuelle. La centaine d'organismes restant sur la liste a été contactée par courriel, avec invitation à compléter le sondage. La liste d'envoi du sondage Internet a généré un total de 24 réponses.

Les deux sondages ont été envoyés le 18 février 2008, avec rappels la semaine suivante, et clôture le 3 mars 2008. Les entrevues ont eu lieu entre le 18 février et le 5 mars. Les données ont été triées, collationnées et condensées au début de mars pour la préparation de l'analyse des besoins. Le travail incluait :

Les besoins de formation

- Compilation et synthèse des notes d'entrevues avec les producteurs
- Compilation, mise en graphiques, analyse et synthèse des données du sondage Internet auprès des producteurs
- Comparaison des données du sondage et des résultats des entrevues avec les producteurs
- Identification des besoins de formation des producteurs

Les offres en formation

- Compilation des notes d'entrevues avec l'industrie

- Mise en tableaux et en graphiques, analyse des résultats du sondage Internet
- Synthèse de la vue d'ensemble des offres
- Recherche additionnelle sur les offres en formation

Analyse des besoins de formation

Une comparaison des tendances dans les deux groupes de données a permis de dégager une vue d'ensemble des besoins de formation dans le domaine basé sur les listes de compétence. Les données qualitatives ont donné lieu à l'identification additionnelle de besoins potentiels en formation dans des domaines ou des compétences non incluses dans la liste de compétence.

Rapport

Un rapport préliminaire sur les besoins de formation, offres de formation et lacunes en formation a été présenté au CRHSC le 17 mars 2008, pour lecture par le Comité de pilotage. Suite à cette lecture, la consultante a révisé le rapport sur la base des commentaires du Comité. Le rapport final, accompagné du résumé analytique, a été remis le 31 mars 2008.

Liste de compétences

La liste des 134 habiletés et compétences qui constitue la base de cette étude a été établie par le Groupe de travail d'experts du CRSC. Celles-ci sont divisées en 12 catégories, qui, pour les seuls besoins de cette étude, sont regroupées en cinq sections principales :

- J. Préproduction¹ (développement)
 - a. Développer des produits
 - b. Assurer le financement
 - c. Monter une équipe de production

- VI. Production
 - d. Gérer le processus de production
 - e. Gérer les contrats
 - f. Gérer les finances

- VII. Mise en marché / diffusion
 - g. Faire la promotion d'un produit
 - h. Exploiter un produit

- VIII. Gestion et affaires
 - i. Établir / entretenir des contacts au sein de l'industrie
 - j. Gérer une entreprise

¹ Plusieurs producteurs ont suggéré que le titre « Développement » serait plus exact que « Préproduction ». L'étape de développement d'un projet qui requiert ces habiletés, peut prendre de 2 à 5 ans. Le processus de production comprend habituellement trois volets : i. Préproduction, ii. Tournage iii. Fin de tournage (ou Postproduction). C'est pourquoi j'ai inclus le terme « Développement » pour clarifier cette catégorie.

- IX. Leadership et communication
 - k. Démontrer des compétences en communication et interpersonnelles
 - l. Démontrer des habiletés personnelles

La liste complète des 134 compétences (en anglais et en français) figure en annexe A.

4. Les besoins de formation

Profil des producteurs

La liste des producteurs de cinéma et de télévision interviewés figure à l'annexe B.i. Elle comprend des producteurs francophones et anglophones, des femmes et des hommes, qui travaillent dans des genres variés, incluant les documentaires, les séries télévisées, les longs métrages, les émissions magazines, les films d'animation et les contenus d'entreprise ou éducatifs. Ils assument des responsabilités diverses, allant de producteur délégué à producteur pigiste, ou travaillent comme consultants ou formateurs. Les producteurs interviewés ont généreusement donné de leur temps, été attentifs, clairs, passionnés et enthousiastes, et ont fourni des commentaires pondérés sur le problème des besoins de formation.

L'annexe B.iii. donne le profil des 83 producteurs qui ont répondu au sondage Internet à travers le pays. Le résumé de ces profils est le suivant :

Sondage auprès des anglophones

- Total des répondants : 65, dont 33 réponses partielles
- 89 % ont plus de 30 ans
- 55 % sont des hommes, 45 % sont des femmes
- Nombre d'années d'expérience en tant que producteur
 - Moins de 10 ans – 50 %
 - Plus de 20 ans – 29 %
- Profil de l'entreprise
 - 71 % oeuvrent au sein d'une entreprise de 1 à 5 employés
 - 35 % des répondants se décrivent comme « propriétaires d'entreprise », les autres se répartissent également entre producteurs délégués, producteurs pigistes, employés, cinéastes indépendants et "autres".
- Lieu d'acquisition de la formation :
 - Ontario (35 %, Alberta (20 %), Colombie-Britannique (16 %) et Québec (12 %)
 - Environ le même pourcentage travaille dans les mêmes régions
- *Principale méthode* de développement professionnel pour le métier de producteur
 - Formation sur le terrain (44 %)
 - Diplôme universitaire (19 %)
 - Autres (14 %)
 - Centre canadien du cinéma (3 %)

- Combinaison de mentorat, cours, formation sur le terrain, diplômes universitaires dans d'autres domaines (11%)
 - Diplôme / certificat (11 %)
 - Mentorat (6 %)
 - Cours / ateliers (3 %)

Sondage auprès des francophones

Les répondants francophones sont généralement plus âgés, et ont une plus longue expérience que les répondants anglophones.

- Total des répondants : 18, avec 10 réponses partielles
- 83 % ont plus de 40 ans
- 56 % sont des femmes, 44 % sont des hommes
- Nombre d'années d'expérience en tant que producteur
 - Moins de 10 ans – 28 %
 - Plus de 16 ans – 61 %
- Profil de l'entreprise
 - 56 % travaillent dans des entreprises de 1 à 5 employés
 - 39 % travaillent pour des entreprises de 6 à 20 employés
 - 39 % des répondants se décrivent comme « propriétaires d'entreprise »
 - 33 % comme producteurs indépendants
 - 22 % comme producteurs délégués.
- Tous les répondants, sauf un, indiquent avoir reçu leur formation au Québec et tous indiquent également travailler majoritairement au Québec.
- *Principale méthode* de développement professionnel pour le métier de producteur :
 - Diplôme universitaire (61 %)
 - Formation sur le terrain (28 %)
 - Autres : inclut une combinaison de diplômes universitaires, ateliers et formation sur le terrain.

Les producteurs interviewés viennent d'horizons très divers, tels que : travail de bureau, enseignement, direction d'un théâtre, finances, affaires, école de cinéma, mise en scène ou interprétation en cinéma, publicité et même vente au détail. Certains producteurs commencent par le côté créatif de la production pour acquérir ensuite des habiletés en gestion d'entreprise, tandis que d'autres arrivent dans l'industrie avec une formation en affaires ou en droit et apprennent « l'art » de la production sur le terrain.

Très peu des producteurs interviewés ont reçu une formation dans un cadre accrédité et 44 % des répondants anglophones indiquent qu'ils ont acquis leur formation de base 'sur le terrain'. Toute une génération de producteurs cite Radio-Canada comme source d'expérience, en particulier dans le domaine de la production de documentaires. Cependant, un apprentissage continu, incluant ateliers, séminaires, cours intensifs et apprentissage autodirigé, a été nécessaire à leur survie professionnelle. Les producteurs francophones interviewés ont également indiqué avoir acquis la plupart de leurs habiletés sur le terrain, mais les répondants au sondage en français ont indiqué qu'un plus grand nombre de producteurs ont suivi une formation dans un programme sanctionné par un diplôme universitaire.

Commentaires des producteurs

Lors des entrevues, nous demandions aux producteurs de donner leur avis sur l'importance des compétences et d'indiquer leurs besoins de formation, pour eux-mêmes ou dans leur domaine d'activité. Ils ont commenté la liste de compétence, suggéré des habiletés additionnelles et des qualités idéalement requises pour le métier; ils ont également décrit les transitions que vit l'industrie, les avenues envisagées pour le futur ainsi que les implications potentielles pour la formation. Nous avons effectué une synthèse de ces idées et suggestions, ci-dessous, et établi un résumé détaillé de leurs commentaires pour chacun des cinq secteurs de compétences.

Compétences

Dans une large proportion, les personnes interviewées ont indiqué que **toutes les compétences de la liste étaient importantes pour le métier de producteur en cinéma et télévision**. Les réponses au sondage Internet ont confirmé cette opinion.

Cependant, pratiquement tous ont ajouté que **peu de producteurs peuvent avoir toutes ces compétences**, certaines étant spécifiques à des types de tâches différentes, comme producteur de contenu créatif, producteur exécutif, producteur de services, producteur délégué, directeur de production, producteur financier, producteur associé, auteur-réalisateur-producteur (« Show Runner »), etc. Bien que les producteurs portent parfois ou souvent ces différents chapeaux, ces fonctions sont souvent distinctes dans les productions ou les entreprises plus importantes.

Il serait en effet difficile pour un producteur d'avoir toutes ces compétences ; cependant il est indispensable d'avoir une connaissance approfondie de ces habiletés et des tâches inhérentes à un projet de production.

Certains ont mentionné qu'il est difficile pour un cinéaste de devenir producteur, car celui-ci doit passer de créateur à gestionnaire, tout en gardant un certain contrôle sur le contenu créatif. Le sujet a été longuement discuté par les producteurs qui ont effectué cette transition, et sera développé plus longuement dans l'analyse de compétence.

Les personnes interviewées ont fourni des commentaires additionnels sur la liste de compétence :

- Certains trouvent que la liste concerne plus le cinéma que la télévision. Par exemple, la gestion du service des textes (spécifique à la télévision) inclut un ensemble distinct d'habiletés non incluses dans la liste.
- Certaines compétences sont considérées comme des actions ou des qualités et non comme des habiletés.

- Ce que les producteurs appellent *administration des affaires* renvoie aux tâches inhérentes aux étapes de travail de la plupart des productions (par ex., diligence raisonnable, établissement d'échéanciers, 'argumentaire de vente', budgétisation, financement, crédits d'impôts, contrats etc.). Ils sont nombreux à indiquer que la plupart des besoins de formation qu'ils constatent touche l'administration des affaires, et ne se limite pas aux habiletés regroupées dans la section J. *Gérer une entreprise*, mais se retrouve dans tous les groupes de compétences.

Dans l'ensemble, les producteurs ont trouvé que la liste était détaillée et exhaustive. Certains professionnels de l'industrie ont mentionné que la liste pourrait être utile pour planifier un programme d'études.

Compétences additionnelles

Autant les producteurs que les organismes de formation consultés ont suggéré des habiletés ou qualités additionnelles nécessaires à la fonction de producteur. Celles-ci sont décrites ci-dessous, en tant qu'habiletés ou domaines ;

- Les films et la loi (compréhension d'un environnement juridique en évolution)
- La production d'un long métrage à l'étranger (compréhension des systèmes politiques et juridiques internationaux, ententes de travail, codes culturels)
- Les ententes de coproduction internationales (gestion des ententes au plan juridique, comptable et autre).
- Les habiletés de communication interculturelles
- L'adaptation à de nouvelles gammes de produits.
- Le développement de contenu pour les nouveaux médias et l'environnement multiplateforme (voir *Tendances* ci-dessous)
- Les habiletés de postproduction (rapports, vérifications comptables et autres habiletés pertinentes)
- L'établissement d'un protocole technique pour les nouveaux médias (voir *Tendances* ci-dessous)
- La mise en marché dans un environnement multiplateforme (voir *Tendances* ci-dessous)
- La gestion des ressources humaines dans le secteur du cinéma et de la télévision
- La gestion client – anticiper et répondre aux besoins du client
- L'éthique (voir *Leadership et Communication*)

- La compréhension de l'identité et des distinctions culturelles et (voir *Leadership et Communication*)
- L'intuition (voir *Leadership et Communication*)
- Le professionnalisme (voir *Leadership et Communication*)
- Une bonne éducation de base en histoire, en culture, en art, en sociologie, en science, en cinéma et autres sujets est aussi une compétence nécessaire.

Transitions et tendances

Tous les participants sont unanimes à reconnaître que l'industrie du cinéma est en période de transition et que les anciens modèles d'affaires changent. Les producteurs savent qu'ils doivent être très au courant des changements et se rejoignent sur un thème commun : l'importance d'une approche entrepreneuriale.

Environnement multiplateforme

La transition vers un environnement multiplateforme englobant les nouveaux médias s'est faite rapidement. Certains prédisent que d'ici 2 à 5 ans, de nombreuses petites maisons de productions disparaîtront si elles ne s'adaptent pas ; d'autres prédisent que dans cinq ans, la télévision, telle que nous la connaissons, n'existera plus. Les aspects mentionnés concernant ce nouvel environnement sont :

- La Haute Définition (qui n'est plus nouvelle), l'imagerie numérique et leurs exigences aux niveaux technique et créatif
- La mise en marché et les produits dérivés sur Internet
- La Webdiffusion
- La programmation interactive
- Les plateformes mobiles (telles que les téléphones cellulaires)
- Les jeux

La majorité des personnes interviewées est d'avis que les nouveaux médias et le domaine du cinéma et de la télévision sont intrinsèquement liés. Les nouveaux médias ne continueront pas à se développer de façon isolée; leur intégration dans les infrastructures de production cinématographique et télévisuelle est nécessaire et inévitable. Les producteurs soulignent l'importance d'intégrer les nouveaux formats et médias dès le début des projets ou à la première étape de leur développement.

Certains soulignent qu'avec certaines plateformes, la disparition du « contrôleur d'accès », sous la forme du diffuseur, va supprimer les barrières entre le créateur et l'utilisateur. Ceci, à leur avis, renforce le rôle du producteur dans la création et le ciblage de contenu

Développement de contenu

« Ce qui distingue l’amateur du professionnel... c’est le talent, le développement du contenu et la maîtrise de l’équipement »

De même que les producteurs de cinéma et de télévision doivent apprendre à se servir des nouvelles technologies et plateformes de diffusion, les producteurs en début de carrière doivent acquérir des habiletés en développement de contenu afin d’intégrer un contenu substantiel, une “histoire”, aux nouveaux formats médiatiques dans lesquels ils sont si habiles.

Les autres tendances « non-linéaires » identifiées dans le développement de contenu sont la programmation interdisciplinaire, le contenu communautaire spécifique, et le contenu soutenu par la communauté (en particulier pour les plateformes de diffusion mobiles).

Le contenu régional reste une priorité, mais il est plus crucial que jamais de développer un contenu qui ait un attrait international.

Pour de nombreux producteurs, le milieu du documentaire semble « saturé ». Ceci est dû en partie à toute une génération de documentaristes formés par Radio-Canada et à la prolifération de jeunes cinéastes qui veulent faire des documentaires, dont la réalisation est facilitée par l’accès à un équipement peu onéreux. Les documentaristes doivent souvent « tout faire », et en conséquence, développent de nombreuses habiletés. Dans le documentaire, tous sont d’avis que trouver les ressources financières pour embaucher du personnel qualifié est un problème alors que la formation n’en est pas un.

Planifier la relève

La question de la relève est identifiée comme une préoccupation pour l’industrie et peut avoir un impact sur le type de formation à prioriser. Dans 5 à 10 ans, on estime que 50 % des propriétaires actuels d’entreprises et principaux producteurs de l’industrie prendront leur retraite (dans le sondage en anglais, 32 % des répondants ont plus de 50 ans, 30 % ont entre 41 et 50 ans et 26 % ont entre 30 et 40 ans). Il existe donc un bassin de successeurs potentiels, talentueux, qui peuvent surgir des rangs. Cependant, les habiletés exigées par des activités requérant une grande expérience, et la responsabilité de la gestion des affaires doivent aussi être en place pour assurer une transition naturelle.

Options et choix de formation

À partir des données recueillies lors des entrevues et du sondage par Internet (annexe B.iii), il est possible d’établir un résumé des choix de méthodes de formation à la fois pour le développement professionnel et pour la formation des producteurs débutants.

Voici tout d’abord une vue d’ensemble de certaines des méthodes de formation discutées lors de la recherche :

La formation sur le terrain continue d’être le principal moyen permettant aux producteurs d’apprendre leur métier. Dans de nombreuses régions isolées, c’est aussi la seule possibilité de formation.

L'apprentissage autodirigé est une autre façon pour de nombreux producteurs d'acquérir de nouvelles habiletés et de rester au courant des tendances. Ceci inclut, par exemple : recherche sur Internet, téléchargement, lecture et étude de documents publiés par des associations de l'industrie telles que l'ACPFT, l'APFTQ, Téléfilm Canada et WIFT (Women in Cinéma and Television), abonnement à des listes d'envoi, participation à des rencontres de l'industrie, réseautage lors d'événements organisés par l'industrie et recherche continue d'information. Certains producteurs suggèrent la possibilité d'avoir une « boîte à outils virtuelle », accessible en ligne pour les besoins d'apprentissage autodirigé.

Les ateliers jouent aussi un rôle important dans le développement professionnel, souvent offerts par les associations de l'industrie, parfois en conjonction avec des festivals ou des congrès. Les ateliers ciblés, « pratiques » et intensifs sont privilégiés par de nombreux producteurs, par opposition aux tables-rondes de discussion de l'industrie.

Les **cours** accrédités, habituellement offerts par des institutions de niveau collégial ou des instituts, ne sont pas toujours une option de développement professionnel accessible ou appropriée. Cependant, un nombre plus élevé des répondants au sondage Internet indiquent qu'un cours serait une meilleure méthode en ce qui concerne les finances, la budgétisation ou les contrats, domaines qui peuvent exiger une période plus longue d'apprentissage personnalisé. Les programmes offerts par les établissements d'enseignement supérieur et les cégeps sont très adéquats pour la formation technique et de « techniques de production »².

Un pourcentage plus important des répondants au sondage en français ont indiqué avoir reçu leur formation dans un programme d'études universitaires sanctionné par un diplôme. Au Canada, les programmes universitaires offrant une formation en production cinématographique et télévisuelle sont rares jusqu'à présent, mais certains programmes universitaires offrent maintenant une formation complète en production.

Le mentorat est également identifié comme extrêmement utile, bien que rare (ainsi que mentionné) au Québec. De nombreux producteurs indiquent qu'ils agissent régulièrement comme mentors pour tous les aspects de l'entreprise. Le mentorat facilite le développement du professionnel en début de carrière. Il est aussi largement pratiqué dans les régions isolées qui ne disposent pas de programmes de formation accrédités.

Le stage est habituellement une composante du cours accrédité. Il est idéal pour le débutant, mais il peut être problématique de trouver des stages intéressants.

Choix de formation

Les producteurs interviewés ainsi que la majorité des répondants au sondage en anglais indiquent que **les ateliers sont la meilleure option de formation** (annexe B.iv).

² Les tâches en " **techniques de production** " (**Below-the-line**) incluent des activités techniques et liées au studio de cinéma et au travail concret de "tournage" (équipement technique, déplacement, lieu de tournage, traiteur) etc. "**Développement**" (**Above-the-line**) est un terme de l'industrie du cinéma et de la TV concernant le développement au niveau créatif, scénarisation, mise en scène, production. Développement (Above-the-line) et production technique (Below-the-line) renvoient aussi à des postes du budget.

- Pour les douze groupes de compétences, les répondants au sondage en anglais choisissent les ateliers de préférence à tout autre méthode de formation dans une proportion de 40 % à 60 % dans tous les groupes, sauf :
 - C. Monter une équipe de production
 - 10 répondants choisissent les « ateliers » comme meilleure méthode de formation
 - 8 répondants choisissent « sur le terrain » comme meilleure méthode de formation
 - E. Gérer les contrats
 - 14 répondants choisissent les « ateliers » comme meilleure méthode de formation
 - 11 répondants choisissent les « cours » comme meilleure méthode de formation
 - F. Gérer les finances
 - 14 répondants choisissent les « ateliers » comme meilleure méthode de formation
 - 14 répondants choisissent les « cours » comme meilleure méthode de formation

Les réponses des francophones, au sondage et lors des entrevues, sont plus diversifiées quant à la méthode de formation. Selon certains producteurs, le mentorat prend beaucoup de temps, n'est pas rémunéré, est parfois épuisant, et le mentor et le mentoré en retirent parfois peu de bénéfice. Cependant, tous confirment que le mentorat est très en demande au Québec, et que les problèmes relatifs à cette formule sont des défis que les associations de l'industrie du Québec cherchent à relever.

Le choix des producteurs du Québec se porte sur des programmes de formation « à la carte », intensive, que ce soit sous la forme d'ateliers ou de cours. Ils recommandent également des cours généraux et consécutifs couvrant tous les aspects d'un genre spécifique de cinéma (comme le documentaire, par exemple).

Tous reconnaissent l'impact « incontestable » d'un stage effectué dans le cadre d'un cours. Cependant, les stages soulèvent des questions similaires au mentorat, c'est-à-dire, la garantie d'une expérience d'apprentissage et de travail significative au sein d'une production réelle, raisonnablement intégrée dans le processus de production.

- Les répondants au sondage auprès des producteurs francophones expriment également des choix qui s'équivalent, pour :
 - Les ateliers
 - Les cours
 - Le mentorat

Le problème d'accessibilité aux formations en régions éloignées

La formation et l'apprentissage en régions éloignées (par ex. : le Nouveau-Brunswick, l'IPE, le Nunavut, le Yukon) implique habituellement un apprentissage autodirigé, une formation sur le terrain, du mentorat, des ateliers et des séminaires « à la carte » parrainés par des associations et coopératives de l'industrie. Très peu de formations agréées sont offertes dans ces régions.

Dans certaines régions, le mentorat est la seule méthode existante pour développer une base de ressources humaines qualifiée dans l'industrie. Le mentorat dans ces régions est risqué, car le mentor peut consacrer beaucoup à un jeune étudiant talentueux, pour voir ensuite le mentoré quitter la région. La suggestion d'un producteur pour rendre le système de mentorat plus efficace : un partage des coûts à 50 % entre l'organisme de formation (institut de formation, association) et la maison de production, avec sélection lors de l'inscription au programme et des critères d'évaluation rigoureux pour que le mentorat bénéficie autant au producteur qu'au mentoré.

Les associations de l'industrie en régions éloignées qui fournissaient auparavant une aide financière pour suivre une formation à l'extérieur, choisissent maintenant d'organiser des sessions de formation sur place dans le but de garder les talents potentiels dans la région.

Bon nombre de producteurs soulignent un avantage à travailler en régions éloignées concernant le développement de carrière. Bien que les occasions de travailler soient sporadiques, la formation effectuée au cours d'expériences de travail très diversifiées peut accélérer l'avancement de carrière.

Besoins de formation par domaine de compétence

Cette section fait la synthèse des données compilées lors des entrevues et du sondage effectué auprès des producteurs dans chacun des domaines de compétence. Chaque rubrique donne une liste des sous-groupes et des compétences individuelles. Les éléments identifiés comme importants dans une perspective de formation sont surlignés, et le commentaire du producteur est résumé dans chaque domaine.

I. Préproduction (développement)

Cette phase comprend trois groupes d'habiletés, très souvent mais pas uniquement associées avec l'étape de développement d'un projet. Celles-ci sont :

A. Développer des produits	B. Assurer le financement	C. Monter une équipe de production
<ol style="list-style-type: none"> 1. Définir les besoins potentiels du marché 2. Évaluer des concepts créatifs 3. Évaluer la viabilité d'un projet 4. Établir la chaîne de titre 5. Faire preuve d'une diligence raisonnable 6. Diriger le processus de création 7. Cibler le contenu 8. Créer un environnement créatif 9. Créer un contenu 10. Définir une stratégie d'exploitation 11. Établir un protocole technique 12. Établir un échéancier 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vendre une idée (argumentaire) 2. Préparer un budget 3. Élaborer un projet / un plan d'affaires 4. S'assurer de la participation de talents reconnus 5. Préparer et déposer des demandes de financement 6. Assurer le flux de trésorerie 7. Négocier le financement 8. Négocier des partenariats (coproductions, coentreprises, etc.) 9. Obtenir des prêts, des subventions et des avances 10. S'assurer d'un investissement de fonds propres 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Attirer des talents dans l'équipe 2. Évaluer les besoins du projet 3. Dépister de nouveaux talents 4. Afficher les descriptions de postes 5. Choisir les membres de l'équipe 6. Négocier les contrats d'embauche

	<ol style="list-style-type: none"> 11. Obtenir des préventes 12. Obtenir des garanties de distribution 13. Rechercher des possibilités de revenus additionnels 14. Obtenir les certifications d'admissibilité 15. Conclure un marché 	
--	---	--

Pour certains producteurs, le développement est la partie la plus importante d'un projet, car une fois la production démarrée, il est trop tard pour changer les roues de la machine en cours de route. La relation de travail que le producteur doit établir à cette phase avec les scénaristes, metteurs en scène, directeurs de production, est cruciale. Du fait qu'un projet peut s'étendre sur 5 ans, il est essentiel de se montrer passionné dès la phase du développement, et de conserver sa motivation personnelle tout en motivant son équipe.

Dans certaines maisons de production, un producteur de contenu créatif peut développer le produit, le directeur de production monter une équipe de travail, tandis que le producteur délégué se charge du financement. Dans d'autres cas, une seule et même personne peut assumer ces trois fonctions.

Les compétences liées à l'aspect administration des affaires de la phase de développement ainsi qu'aux différentes étapes de production sont toutes constamment mentionnées comme importantes, et particulièrement sujettes à des lacunes en ce qui concerne les opportunités de formation et d'acquisition de connaissances.

A. Développer des produits

Dans ce groupe, de nombreux producteurs pensent que ces compétences sont « standards » et que « tout le monde sait comment le faire ». Pourtant, déterminer les besoins du marché et connaître son public cible est considérée comme la compétence la plus importante par de nombreux producteurs (6)³. Les nouvelles idées foisonnent, mais il est important d'anticiper les besoins des diffuseurs et de savoir comment « frapper à leur porte ». À leur avis, les écoles n'enseignent pas cela. Comme les projets ont une longue phase de développement, certains producteurs souhaiteraient apprendre comment anticiper le besoin du marché 2 à 3 ans d'avance (2). D'autres sont d'avis que l'anticipation des besoins est instinctive et que « quelquefois, vous prenez un risque et vous avez de la chance ».

Également identifiée comme une compétence clé, Créer un contenu (5) est une habileté souvent très peu développée chez les producteurs en début de carrière (2), qui, bien que formés au métier de la

³ Les chiffres entre parenthèses indiquent le nombre de fois que cette information a été donnée par un producteur interrogé. Dans ce cas (6) producteurs ont donné un avis similaire.

production, n'ont pas toujours une connaissance de base de la culture, de la situation, de l'histoire, du public ni un instinct pour « une bonne histoire ». Un producteur basé en région éloignée est d'avis que la capacité de créer un contenu est essentielle pour toucher le marché national et international.

Évaluer la viabilité d'un projet est aussi jugé important (2). Il est facile de se concentrer sur une mauvaise idée, indique un producteur, tandis que d'autres soulignent l'importance de faire preuve d'une diligence raisonnable (2). Établir une chaîne de titre est aussi soulignée comme important (1) bien que de nombreux producteurs soient d'avis que ce soit une tâche plutôt qu'une compétence.

De nombreux répondants considèrent Établir un protocole technique comme moins important, car une formation en habiletés techniques est facilement disponible. L'accès à une formation en nouvelles technologies est par contre moins évident. L'achat d'équipement n'est plus un investissement mais une dépense, du fait de l'évolution très rapide des technologies et les écoles n'ont pas les ressources nécessaires pour renouveler leur équipement tous les 2 ou 3 ans. La formation en technologies émergentes n'est absolument pas disponible dans les régions périphériques.

Le sondage Internet indique un besoin ou un souhait de formation, comme suit :

Répondants anglophones

- A.10 Définir une stratégie d'exploitation (41 % des répondants)
- A.1 Définir les besoins potentiels du marché (34 %)

De 9 % à 19 % des répondants indiquent un besoin en formation dans d'autres compétences.

Répondants francophones

- A.10 Définir une stratégie d'exploitation (50 %)
- A.3 Évaluer des concepts créatifs (40 %)

De 10 % à 30 % des répondants indiquent un besoin en formation dans d'autres compétences.

B. Assurer le financement

Ce groupe de compétences, dans son ensemble, est jugé crucial pour le métier de producteur (6) et celui qui comporte le plus de lacunes dans les habiletés (7). Les producteurs doivent constamment actualiser leurs connaissances des nouveaux modèles financiers, et, de l'avis général, l'information est difficile à obtenir. Les producteurs comprennent les modèles de financement public de base (« appelés les vieux modèles de financement ») mais ils ont de la difficulté à franchir le pas vers l'étape suivante, qui peut impliquer de créer ou s'engager dans des coproductions, développer des partenariats internationaux ou travailler avec de nouveaux modèles de financement. Un producteur a mentionné qu'il devrait y avoir des « classes de maître en financement ».

Une autre compétence identifiée comme importante est *Vendre une idée (argumentaire)* (6), suivie de *Négocier le financement* (4) et *Gérer les livrables* (1). Les besoins de formation dans ces domaines sont beaucoup plus grands dans les zones périphériques, où la nécessité d'établir des relations suivies avec des distributeurs est soulignée.

Les résultats du sondage confirment les données des entrevues et indiquent un fort besoin ou souhait de formation, comme suit :

Répondants anglophones

34 % à 38 % des répondants souhaitent une formation pour :

- B.8 Négocier des partenariats
- B.13 Rechercher des possibilités de revenus additionnels
- B.12 Obtenir des garanties de distribution
- B.11 Obtenir des préventes

De 19 % à 25 % des répondants souhaitent une formation dans presque toutes les compétences.

Répondants francophones

30 % des répondants souhaitent une formation pour :

- B.1 Vendre une idée (argumentaire)
- B.8 Négocier des partenariats
- B.12 Obtenir des garanties de distribution

Toutes les autres compétences ne requièrent qu'un besoin moyen en formation.

C. Monter une équipe de production

Certains producteurs sont d'avis que cette capacité vient avec l'expérience, une bonne connaissance de l'environnement et doutent que cette habileté puisse s'apprendre (1). Cependant, *Évaluer les besoins du projet* (1) est identifiée comme un défi particulier étant donné la prolifération des dépenses imprévues reliées à la production. *Dépister de nouveaux talents* (1) est identifiée comme un défi dans les régions périphériques.

Cependant, la plupart des producteurs interviewés **ne considèrent pas ce domaine de compétence comme prioritaire en formation**, opinion qui se retrouve dans le sondage. Les répondants anglophones n'expriment qu'un besoin faible à moyen (9 % - 19 %) en formation. Les répondants francophones n'identifient pas de besoins significatifs en formation. Dans les deux enquêtes, de 22 % à 30 % des répondants sont en désaccord avec le fait que C.4 *Afficher les descriptions de postes*, soit une habileté nécessaire.

II. Production

Ces trois groupes de compétence sont réunis dans la section « Production » car ils sont souvent, mais pas exclusivement, associés à la réalisation concrète d'un projet. De nombreuses compétences incluent une fonction d'administration des affaires, ici encore, considérée comme une lacune en formation.

D. Gérer le processus de production	E. Gérer les contrats	F. Gérer les finances
<ol style="list-style-type: none"> 1. Organiser le processus de travail 2. Établir un échéancier 3. Répartir des responsabilités 4. Superviser l'exécution du protocole technique 5. Approuver les différentes étapes 6. Favoriser un environnement créatif 7. Gérer les attentes 8. Gérer les crises 9. Agir comme médiateur lors de conflits 10. Gérer les livrables 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incorporer une entreprise 2. Gérer les ententes de partenariat 3. Gérer la propriété intellectuelle 4. Gérer les contrats de licence 5. Gérer les ententes de coproduction 6. Gérer les ententes d'option 7. Gérer les contrats de commandites 8. Gérer les contrats avec des personnes/entreprises apparentées 9. Gérer les droits Internet 10. Gérer les ententes de distribution 11. Gérer les ententes syndicales 12. Gérer les ententes de financement des écarts budgétaires 13. Gérer les ententes de financement provisoire 14. Gérer les contrats d'assurance 15. Gérer les contrats des entrepositaires 16. Gérer les contrats des acteurs 17. Gérer les contrats de l'équipe technique 18. Gérer les contrats d'équipement 19. Gérer les contrats des lieux de tournage 20. Gérer les contrats des installations 21. Gérer les ententes de sortie sur écran 22. Gérer les ententes de postproduction 23. Gérer les contrats d'archivage 24. Gérer les contrats de musique 25. Gérer les ententes annexes 26. Gérer les ententes de droit d'utilisation 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Établir/tenir à jour un système de comptabilité 2. Limiter les risques pour les individus et l'entreprise 3. Contrôler les mouvements de trésorerie 4. Contrôler les dépenses 5. Réaffecter les ressources 6. Contrôler les rapports financiers 7. Optimiser les crédits d'impôts

D. Gérer le processus de production

De l'avis général, la plupart des producteurs sont rompus au « métier » de la production, c'est-à-dire, au travail sur le plateau. Pour gérer efficacement le processus de production, le producteur doit également savoir ce que tout le monde fait en « développement » et en « techniques de production ». Ce savoir s'acquiert habituellement par l'expérience au fil des postes occupés. Cependant, des programmes accrédités sont de plus en plus disponibles pour enseigner les habiletés de *gestion* de production. Gérer au sein d'un environnement créatif est identifiée comme une habileté cruciale, qui vient souvent avec l'expérience, et qui constitue un défi dans les régions éloignées où manque un bassin de personnel qualifié dans le secteur créatif. Cependant, **ce domaine n'a pas été désigné comme une priorité en formation lors des entrevues**, et les répondants anglophones n'ont indiqué qu'un besoin faible à modéré en formation (bien que 25 % aient souhaité une formation pour D.9 *Agir comme médiateur lors de conflits*). Les répondants francophones n'ont identifié aucun besoin significatif en formation.

E. Gérer les contrats

Les producteurs ont exprimé des avis très divers sur les contrats. Certains (4) pensent qu'un producteur *doit* absolument comprendre et superviser les contrats et, que c'est essentiel pour le travail d'un producteur délégué (3). « Signer un mauvais contrat, c'est perdre de l'argent et faire face à des poursuites plus tard », dit un producteur. Pour nombre d'entre eux, connaître les contrats est un exercice d'autoapprentissage permanent. Cependant, d'autres producteurs (2) soutiennent que connaître les tenants et aboutissants de tous les contrats représente un défi pour une seule personne, et préfèrent avoir recours aux services de consultants pour les aider à rédiger et interpréter les contrats. Un producteur dit : « les contrats sont l'affaire des avocats ».

D'autres producteurs s'assurent d'avoir, à l'interne, une équipe d'employés (ou partenaires) qui ont des habiletés en droit ou en comptabilité (2), ainsi qu'un intérêt direct à la réussite d'un projet. Il semble également que le milieu du cinéma et de la télévision manque de comptables ayant une connaissance spécifique de l'industrie (3).

Les avis concernant les contrats reflètent les différentes fonctions du producteur. Les producteurs doivent être informés de la nature des contrats requis et que c'est le rôle de la formation. Un producteur a suggéré qu'une initiative efficace serait que les associations organisent un atelier spécifique sur les contrats, qui pourrait circuler en région.

Les résultats du sondage confirment les données recueillies lors des entrevues et indiquent un besoin ou souhait de formation pour toutes les compétences dans le domaine Gérer les contrats. Les besoins les plus élevés sont pour :

- E.9 Les droits Internet (francophones 50 %, anglophones 50 %)
- E.12 Les ententes de financement des écarts budgétaires (anglophones 31 %, francophones 20 %)
- E.10 Les ententes de distribution (francophones 40 %, anglophones 28 %)
- E.11 Les ententes syndicales (anglophones 31 %, francophones 20 %)

- E.25 Les ententes annexes (anglophones 28 %)
- E.13 Les ententes de financement provisoire (anglophones 25 %, francophones 20 %)
- E.5 Les ententes de coproduction (francophones 20 %)
- E. 3 Les ententes de propriété intellectuelle (francophones 20 %)

De 6 % à 19 % des répondants ont indiqué des besoins de formation pour toutes les autres compétences.

Environ 31 % de tous les répondants sont en désaccord avec le fait que E.1 *Incorporer une entreprise* soit une compétence requise.

F. Gérer les finances

De nombreux producteurs sont d'avis que *Optimiser les crédits d'impôt* est la compétence clé de ce groupe (5). Au début de leurs études en production, les étudiants ignorent souvent ce qu'est un crédit d'impôt ou, d'ailleurs, ce que cela coûte pour faire de la télévision (3). Du fait du changement constant de la fiscalité et des lois sur l'impôt, beaucoup de producteurs pensent qu'il n'y a aucune alternative à l'autoapprentissage.

Les données de l'enquête indiquent un souhait faible à modéré (13 % à 19 %) de formation parmi les répondants anglophones avec 25% de formation pour F.7 *Optimiser les crédits d'impôts*. 19 % des répondants anglophones sont en désaccord avec le fait que F.1 Établir / tenir à jour un système de comptabilité soit une compétence nécessaire (mais un producteur a exprimé le besoin d'avoir un système comptable en temps réel, avec des fonctions de mise à jour quotidienne et hebdomadaire) Globalement, **la gestion des finances n'est pas identifiée comme une priorité par les producteurs interviewés, et les répondants francophones n'ont pas indiqué de besoins significatifs en formation dans ce domaine.**

III. Mise en marché & diffusion

G. Faire la promotion d'un produit	H. Exploiter un produit
1. Élaborer / mettre en oeuvre une stratégie médiatique	1. Élaborer une stratégie d'exploitation
2. Entretenir des relations avec les médias	2. Participer aux marchés de l'industrie
3. Profiter des possibilités qu'offrent les médias	3. Exploiter les possibilités de distribution
4. Créer / approuver le matériel promotionnel	4. Exploiter les possibilités de formats
5. Faire de la promotion grâce à des partenariats stratégiques	5. Exploiter les possibilités de produits dérivés
6. Participer aux festivals et aux rencontres de l'industrie	6. Exploiter les possibilités de commandites Exploiter les possibilités de ventes d'images d'archives

Ces deux groupes de compétences sont généralement considérés comme un ensemble. Certains producteurs insistent que, malgré l'importance primordiale de la mise en marché, ils n'ont pas le temps de faire la promotion du produit, et connaissent peu de producteurs qui le font (3). **Ceci devrait être considéré comme un important problème de formation, ainsi qu'une lacune stratégique dans l'industrie.**

G. Faire la promotion d'un produit / H. Exploiter un produit

Selon certains, il est peu probable qu'un producteur de cinéma ait une stratégie médiatique, se fiant plutôt au distributeur pour faire la mise en marché du produit (2). Par contre, une maison de production, en particulier en télévision, peut mettre beaucoup d'efforts sur une stratégie de mise en marché.

Des nouvelles approches de mise en marché plus créatives sont nécessaires (3), disent ceux qui mentionnent les stratégies publicitaires « à l'emporte-pièce » courantes dans l'industrie (2). Les projets étant tous différents, les approches de mise en marché devraient refléter la nature spécifique du projet et de son public (2). Selon certains producteurs (3), une approche croisée, en collaboration avec des professionnels de la mise en marché d'autres domaines pourrait être un atout pour l'industrie.

La majorité des producteurs est d'avis que la stratégie de mise en marché doit être élaborée au début du projet et qu'elle doit inclure des éléments multiplateformes (2).

Certains pensent que la mise en marché n'est pas un problème de formation, mais une question structurelle, que les bailleurs de fonds considèrent comme le travail du diffuseur ou du distributeur, et qu'ils n'encouragent pas la budgétisation d'éléments de mise en marché (2). Les producteurs qui souhaitent faire une mise en marché sont donc limités dans leurs ressources.

Cependant, d'autres producteurs indiquent que, depuis 25 ans, la mise en marché s'est développée à travers toute la chaîne de distribution. Ceux qui ont une formation en mise en marché ont une bonne base, mais leur courbe d'apprentissage sur « comment jauger les gens » est un peu rigide, alors que cette habileté est essentielle en cinéma et en télévision. L'autoapprentissage, les discussions avec les distributeurs et des contacts réguliers avec les diffuseurs sont considérés comme les meilleurs moyens de comprendre les tendances de la distribution et du marché.

Le sondage Internet donne une réponse plus concluante sur les besoins de formation en mise en marché.

G. Faire la promotion du produit

Autant les répondants francophones qu'anglophones indiquent un intérêt élevé pour une formation destinée à :

- G.1 Élaborer / mettre en œuvre une stratégie médiatique (francophones 44 %, anglophones 39 %)

- G.5 Faire de la promotion grâce à des partenariats stratégiques (francophones 44 %, anglophones 32 %)
- G.2 Entretenir des relations avec les médias (francophones 44 %, anglophones 29 %)
- G. 3 Profiter des possibilités qu'offrent les médias (francophones 33 %, anglophones 25 %)

Cependant, chez les répondants francophones, un nombre équivalent de producteurs indique des besoins de formation et leur désaccord sur le fait que cette compétence soit requise.

H. Exploiter un produit

Les répondants **anglophones** indiquent un niveau d'intérêt élevé pour :

- H.1 Élaborer une stratégie d'exploitation (39 %)
- H.5 Exploiter les possibilités de produits dérivés (39 %)
- H.6 Exploiter les possibilités de commandites (35 %)
- H.3 Exploiter les possibilités de distribution (32%)

De 16 % à 23 % des répondants identifient des besoins de formation dans les autres compétences.

Les répondants **francophones** expriment un intérêt modéré mais constant pour :

- H.1 Élaborer une stratégie d'exploitation (33 %)
- H.5 Exploiter des possibilités de produits dérivés (33 %)
- Toutes les autres compétences (22 %)

I. Établir / entretenir des contacts au sein de l'industrie	J. Gérer une entreprise
<ol style="list-style-type: none"> 1. S'abonner aux publications de l'industrie 2. Faire partie des associations de l'industrie 3. Faire du réseautage lors des activités de l'industrie 4. Développer des contacts stratégiques 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Définir une vision d'entreprise 2. Établir un plan d'affaires pour l'entreprise 3. Établir / maintenir l'image de l'entreprise 4. S'adapter aux tendances et aux changements du marché 5. Situer les projets dans le contexte de l'entreprise 6. Établir / mettre à jour des politiques d'entreprise 7. Exercer des responsabilités fiduciaires 8. Gérer les frais généraux 9. Bâtir une loyauté au sein du personnel 10. Établir / entretenir un réseau de services professionnels 11. Optimiser l'exploitation des droits de propriété intellectuelle 12. Maximiser les actifs de l'entreprise 13. Créer un profil d'entreprise positif 14. Préparer une stratégie de départ 15. Établir / mettre à jour un plan de relève

Ces compétences ont suscité beaucoup de réactions de la part des personnes anglophones interviewées, et des réactions plus modérées parmi les francophones. Les deux groupes linguistiques montrent peu de cohésion en ce qui concerne les besoins de formation dans ces compétences, en particulier pour : J. *Gérer une entreprise*.

En règle générale, le plupart des producteurs sont d'avis que le sens des affaires est essentiel à la survie au sein d'une industrie changeante – et ils décrivent l'industrie comme s'éloignant du fonctionnement « du diffuseur client ou employeur », pour aller vers un environnement de maisons de production et de producteurs indépendants, créatifs et orientés vers un public spécifique. De plus en plus, les producteurs devront être des entrepreneurs avec une forte énergie créative (5). Citation d'un producteur : « en production, si vous voulez 'posséder' le produit autant que le créer, vous devez avoir des compétences en affaires ».

Il est difficile pour des producteurs de services de devenir producteurs, car ils n'ont pas les habiletés en affaires pour développer leur propre projet (3).

Un autre défi identifié, en particulier en dehors des « centres », est celui de créer suffisamment de contenu pour rester en affaires et garder les travailleurs qualifiés. « Aujourd'hui, les jeunes sont dynamiques, ils en veulent », indiquent un producteur... « ils sont d'affaires, savent tout faire, savent s'exprimer, sont déterminés et énergiques....mais ils s'en vont vers les grands centres et les régions en souffrent ».

I. Établir / entretenir des contacts au sein de l'industrie

Les contacts au sein de l'industrie sont jugés importants (3), même si peu de producteurs peuvent s'offrir le luxe de réseauter activement et demeurer au courant des dernières tendances. Ce sont plus des tâches que des habiletés, qui incluent : lire les journaux, s'abonner à des listes d'envoi, faire du bénévolat pour des associations de l'industrie, participer à des festivals et des congrès, assister à des projections (4). Si le réseautage et l'importance des contacts semblent évidents dans les grands centres, ils posent cependant tout un défi en régions éloignées (3).

Bien que 22 % des répondants anglophones au sondage Internet souhaitent une formation pour I.4 *Développer des contacts stratégiques*, dans l'ensemble, **les répondants francophones autant qu'anglophones ont identifié peu de besoins significatifs dans ce domaine.**

J. Gérer une entreprise

Les producteurs interviewés ont identifié de façon récurrente les habiletés de gestion d'entreprise comme figurant parmi les plus importantes (7). Selon un producteur, « si vous avez une vision d'entreprise claire et bien définie, les autres compétences se mettent d'elles-mêmes en place... si vous n'avez pas de vision, vous ne comprendrez pas les besoins pour tout le reste ».

De nouveau, l'esprit d'entreprise est identifié comme essentiel pour survivre dans un environnement en constant changement (5). Les producteurs travaillent souvent sur une base de projet et ne se concentrent pas sur la mise sur pied de l'entreprise (7). Pour certains, une approche d'affaires signifie avoir plusieurs projets « en route » en permanence (3). Néanmoins, les habiletés nécessaires pour discerner un contenu créatif, définir des domaines d'intérêt, déterminer la viabilité d'un créneau ou d'un marché sont très importantes tant dans les petites que les moyennes entreprises (3) et si les producteurs ne traitent pas le développement du projet de façon stratégique, ils risquent de ne pas résister à long terme (4).

Les producteurs qui sont propriétaires de leur entreprise mentionnent le défi d'être à la fois un producteur et un président (3). Dans ce cas, ... « vous faites confiance à quelqu'un soit pour le contrôle de la partie créative du produit, soit pour la partie affaires de l'entreprise. Dans les deux cas, il y a un risque au niveau du contrôle de qualité ».

La formation éducative est centrée soit sur des habiletés de « techniques de production », soit sur le développement de contenu, et en conséquence, les étudiants ne sont pas formés à la gestion d'entreprise (3). La plupart des étudiants préfèrent travailler sur le plateau de tournage (le travail de plateau est plus « sexy ») et ne réalisent pas que 90 % du travail d'un producteur sont du « brassage de papier » (5). « La durée de vie d'un film est de trois ans, dont 32 jours de tournage ».

L'un des producteurs interviewés est d'avis qu'il y a « suffisamment de cours en gestion des affaires aujourd'hui ».

Certains pensent qu'il y a un écart entre l'industrie et le contenu des formations scolaires et soulignent l'importance de trouver le *bon dosage* de professionnels pour enseigner des habiletés d'affaires spécifiques à l'industrie. Trop souvent, les écoles invitent un « grand nom » (des dirigeants d'entreprises qui ont oublié comment monter un budget) ou un producteur dont les habiletés sont obsolètes ou qui

n'a pas acquis une expérience ou un sens des affaires d'un niveau adéquat (3). Les producteurs sont d'avis qu'une formation insuffisante en affaires et en gestion dans l'Ouest du Canada (2) entraîne une migration des talents émergents vers le sud. Dans les régions éloignées, la formation en gestion et administration des affaires en production cinématographique et télévisuelle est pratiquement inexistante.

De façon intéressante, les répondants au sondage Internet ont une opinion moins arrêtée sur les besoins de formation en gestion et en affaires. Pour chaque compétence, de 3 % à 30 % des répondants ne voient pas la nécessité de la compétence. De même, les répondants anglophones et francophones indiquent des besoins différents en formation. Globalement cependant, l'identification de besoins de formation en affaires dans ce domaine est relativement faible.

Les répondants **anglophones** (dont 71 % travaillent pour des entreprises de 1 à 5 employés) identifient des besoins de formation dans toutes les compétences à des niveaux situés entre 3 % et 23 %, avec des pics modérés pour :

- J. 1 Définir une vision d'entreprise (23 %)
- J.2 Établir un plan d'affaires pour l'entreprise (23 %)
- J.4 S'adapter aux tendances et aux changements du marché (23 %)
- J. 14 Préparer une stratégie de départ (23 %)

20 % des répondants au sondage en français souhaitent une formation dans trois compétences entièrement différentes :

- J.12 Maximiser les actifs de l'entreprise (20 %)
- J. 7 Exercer des responsabilités fiduciaires (20 %)
- J.11 Optimiser l'exploitation des droits de propriété intellectuelle (20 %)

V. Leadership et communication

« Les films sont la littérature de notre époque et les producteurs sont au sommet de la pyramide. Par conséquent, les décisions créatives prises par les producteurs définissent l'industrie. »

K. Démontrer des compétences de communication et interpersonnelles	L. Démontrer des habiletés personnelles
<ol style="list-style-type: none">1. Parler de manière efficace2. Rédiger de manière efficace3. Faire preuve de leadership4. Savoir convaincre5. Savoir motiver6. Inspirer confiance7. Démontrer de la compétence8. Diriger des réunions9. Savoir jauger les gens10. Collaborer11. Négocier12. Agir en tant que médiateur	<ol style="list-style-type: none">1. Être passionné par son travail2. Penser de façon stratégique3. Prendre des décisions4. Faire preuve de polyvalence5. Prendre des risques calculés6. Faire preuve de flexibilité7. Faire preuve de créativité8. Faire preuve d'ingéniosité9. Assumer des responsabilités10. Déléguer des responsabilités11. Avoir de l'ambition12. Faire preuve de bon sens13. Faire preuve de ténacité et de persévérance14. Se tenir au courant

Dans leur ensemble, les habiletés dans ce domaine sont considérées comme essentielles à la réussite (8) et, bien qu'elles ne soient pas nécessairement enseignées, elles peuvent être acquises par apprentissage, le travail sur le terrain, l'observation ou le mentorat (4). D'autres sont d'avis que ces habiletés et traits de caractère sont inhérents ou latents parmi les jeunes talents en début de carrière et que, bien développés, ils constitueront un facteur déterminant pour leur survie ou réussite potentielle (3).

Bien que les habiletés techniques soient importantes, un producteur doit tout particulièrement être créatif, avoir une vision et du leadership (5). Il est essentiel que les producteurs soient passionnés par ce qu'ils font, car c'est ce qui les pousse à prendre des risques. « Rien de valable » n'est accompli sans risque (3). Le mélange des deux est jugé important, mais difficile à atteindre dans un milieu créatif.

Le leadership dans son ensemble est important, mais il y a divers types et styles de leadership selon le producteur et la nature de son travail. Certaines compétences sont cruciales pour les dirigeants d'une grosse maison de production, et d'autres, plus utiles dans des contextes de gestion de moindre envergure (3).

Les producteurs ont suggéré un certain nombre d'habiletés personnelles qui pourraient entrer dans ce domaine :

- Avoir une bonne compréhension du caractère distinctif et de l'identité canadienne. Ce que l'on sait du Canada vient principalement des médias. Conséquemment, le cinéma et la télévision canadienne sont importants pour l'unité nationale, l'autonomie et l'identité culturelle (3). Les

productions canadiennes anglaises les plus populaires au pays et à l'étranger portent une empreinte canadienne distinctive⁴. C'est le caractère distinctif qui se vend (2).

- *L'intuition* et la capacité à faire preuve de bon sens, « faire confiance à son instinct ».
- Le professionnalisme (3). Cette habileté est décrite de diverses façons :
 - Constituer une équipe solide et fiable. Ce qui signifie créer suffisamment de produits pour garder ses employés et reconnaître que, bien que les producteurs aient la responsabilité de faire de l'argent, cela ne peut être l'unique priorité. Un directeur doit savoir inspirer ses collaborateurs, créer un environnement de travail sécuritaire, lancer des défis à ses collaborateurs et les soutenir. Bien traiter ses collaborateurs contribue à asseoir la réputation d'un producteur et l'aide à éviter un trop grand roulement d'employés, ce qui, à terme, a un impact sur les affaires.
 - Disposer d'un « vrai » bureau, refléter une certaine éthique professionnelle par son habillement, son comportement et sa façon de communiquer.
 - Le professionnalisme signifie être une personne « honnête ». Ce qui veut dire traiter les gens avec respect, répondre aux questions, répondre aux gens dans un délai raisonnable, donner son avis à ses employés, guider, servir de mentor, être généreux envers les autres en faisant des commentaires honnêtes et constructifs sur le travail effectué, donner des recommandations et être conscient de son propre leadership, tout en respectant les aspirations de carrière des autres.

Malgré quelques réserves parmi les participants aux entrevues quant à la « valeur éducative » de ces compétences, les répondants au sondage en anglais souhaiteraient, de façon faible à modérée, une formation dans la première catégorie. Le sondage en français indique une demande plus faible.

Notamment pour :

K. Démontrer des compétences en communication et interpersonnelles

- K.1 Parler de manière efficace (anglophones 31 %)
- K.11 Négocier (anglophones 31 %)
- K.3 Faire preuve de leadership (francophones 30 %)
- K.8 Rédiger de manière efficace (anglophones 25 %)
- K.12 Agir en tant que médiateur (25 %)

L. Démontrer des habiletés personnelles

⁴ Exemples donnés : *La petite mosquée dans la prairie*, Rick Mercer, *Corner Gas*.

75 % des répondants anglophones indiquent que toutes les habiletés dans ce domaine sont nécessaires, avis partagé par les répondants francophones. Cependant, peu d'entre eux mentionnent un besoin de formation dans ces compétences, à l'exception de :

- L.2 Penser de façon stratégique (francophones 30 %, anglophones 19 %).

5. Offres de formation

Cette section contient une vue d'ensemble des principaux organismes identifiés par le Comité de pilotage, accompagnée d'une brève description de leurs services. L'annexe C propose une liste détaillée de plus de 100 collèges, universités et organismes canadiens offrant de la formation en rapport avec un aspect ou l'autre de la production en cinéma et en télévision.

En outre, un échantillonnage d'organismes a participé à un sondage Internet visant à identifier les domaines de compétence abordés dans les programmes qu'ils offrent. Les résultats du sondage pour cet échantillonnage proviennent de la Colombie-Britannique, des Prairies, de l'Ontario et du Québec. Des organismes en provenance des Provinces atlantiques, du Yukon et du Nunavut ont également été interviewés ou analysés; un résumé de leurs principales offres est inclus. À partir des interviews et des échantillonnages du sondage, il est possible de faire un portrait global des lacunes potentielles en formation dans chacune des régions.

Programmes de formation identifiés par les producteurs

Les institutions et organismes suivants (placés en ordre alphabétique) sont les plus souvent perçus par les producteurs comme des fournisseurs ou des organisateurs importants dans le domaine de la formation en cinéma et en télévision. Pour certains d'entre eux, nous mentionnons les secteurs les plus forts, tels que perçus par les producteurs.

- Algonquin College – Ottawa (production et gestion de la production)
- Association des producteurs de films et de télévision du Québec (APFTQ) - Montréal (plusieurs aspects, incluant la formation en financement).
- Banff Centre – Alberta (Formation en nouvelles technologies)
- Canadian Film Centre –Toronto (principal organisme de formation avancée complète en cinéma, télévision et nouveaux médias, en particulier les relations avec l'industrie)
- Canadian Film and Television Producers Association (CFTPA) – Ottawa (*National Mentorship Program*, ateliers destinés à l'industrie)
- Université Concordia - Montréal (théorie et cinéma expérimental, pas de formation pratique)

- École des hautes études commerciales de Montréal (HEC) – (programme intensif TVA-HEC en gestion télévisuelle et cinématographique).
- Institut national de l’image et du son (INIS) – Montréal - (formation pratique, en particulier sur le développement et la production en cinéma, télévision et médias interactifs).
- Ryerson – Toronto (principale institution de niveau universitaire pour la formation en cinéma et en télévision)
- Saskatchewan Motion Picture Industry Association – Regina (ateliers couvrant tous les aspects de la production, avec une expertise particulière en administration des affaires et en crédits d’impôt)
- Université du Québec à Montréal (tous les aspects de la production, avec un accent sur le développement et la formation en techniques de production)
- Vancouver Film School (techniques de production et développement)
- Women in Film and Television (WIFT) – Toronto (tous les aspects en production et administration des affaires, de la base au niveau professionnel, selon divers formats. L’accent est mis sur le rôle de développement des femmes dans le domaine.)
- Collèges et cégeps (généralement, formation en techniques de production, avec quelques exceptions).

Les festivals de cinéma (comme le Whistler Film Fest) et les associations de l’industrie proposent des ateliers et des séminaires dans divers domaines, pour leurs membres et pour les professionnels de l’industrie. Les programmes sont souvent offerts en partenariat ou grâce au parrainage d’organismes de l’industrie.

Principales offres de formation par région

La section suivante décrit pour chaque région les écoles postsecondaires, instituts et organismes offrant de la formation en production de cinéma et de télévision, avec une brève description de certains des services offerts.

Colombie-Britannique

British Columbia Film

Le *Professional Internship Program* offre des stages de 20 à 50 semaines en production (ou en scénarisation) pour la télévision. Le financement de BC Film est apparié par la compagnie qui parraine le stage. Ce ne sont pas des stages de base, puisqu’une expérience antérieure dans l’industrie du cinéma et de la télévision est requise. Le *Scholarship Program* soutient le développement de carrière avancée des professionnels du cinéma et de la télévision, qui sont invités à participer à des ateliers, à des programmes et à des résidences pour le développement de compétences spécifiques.

Emily Carr Institute of Art and Design

L'ECIAD offre un *Bachelor of Media Arts Program in Film, Video and Integrated Media*, de même que des cours techniques en animation.

Vancouver Film School

La VFS offre des cours sur plusieurs aspects techniques en cinéma, télévision et médias, ainsi qu'un cours pratique de production cinématographique d'une durée d'un an. Les étudiants du programme ont la responsabilité de monter une production complète sur le plan technique; ils remplissent toutes les tâches administratives liées à la production et à la postproduction; ils doivent également s'assurer que tous les autres éléments sont en place pour les besoins du tournage.

Sondage

L'annexe C propose une liste détaillée des universités, collèges, instituts de formation et organismes offrant des diplômes, des certificats, des cours, des ateliers ou des services de développement professionnel liés à la production cinématographique et télévisuelle en Colombie-Britannique. On a demandé aux organismes de répondre à un sondage Internet afin de préciser la formation offerte dans différents secteurs de compétence. Les résultats de l'échantillonnage des répondants, soit la Columbia Academy, Cineworks et la Greater Victoria Film Commission, sont résumés pour chacune des douze catégories de compétence.

Training Offerings - British Columbia Sample			
Web Respondents			
Competencies	Columbia Institute	Cineworks	Greater Victoria Film Commission
	Training Institute Certificate	Co-op, ARC Workshop / Seminar	Film Commission Workshops / Seminars
I. Pre-Production (Development)			
A. Develop Properties	•	•	—
B. Secure Financing	—	—	—
C. Assemble a Production Team	•	—	•
II. Production			
D. Manage Production Process	•	•	—
E. Manage Contracts	—	—	—
F. Manage Finances	—	—	—
III. Marketing and Dissemination			
G. Promote Property	•	—	•
H. Exploit Property	—	—	•
IV. Business and Management			
I. Establish / Maintain Industry Relations	•	•	•
J. Run a Business	—	—	•
V. Leadership and Communication			
K. Demonstrate Communication and Interpersonal Competencies	•	•	•
L. Demonstrate Personal Skills	•	•	•

—	Training in skills not offered
—	Training in less than 50% of skills offered
•	Training in most skills offered (>50%)
•	Training in all skills offered

L'échantillonnage du sondage (Colombie-Britannique) indiquent une lacune potentielle dans les programmes de formation pour

- B. Assurer le financement
- E. Gérer les contrats
- F. Gérer les finances
- H. Exploiter un produit
- J. Gérer une entreprise

Prairies

The Banff Centre - New Media Institute (BNMI)

Le BNMI dirige, parraine et collabore à une série annuelle d'ateliers de développement professionnel et de formation. Les ateliers du BNMI couvrent tous les aspects de la pratique et de la production en nouveaux médias. Ces ateliers sont conçus comme des laboratoires éducatifs dans lesquels les participants prennent part à des exercices de développement, à des travaux pratiques d'apprentissage, ainsi qu'à un dialogue et un mentorat stratégiques et interdisciplinaires.

Northern Alberta Institute of Technology (NAIT), Edmonton

Le *Producer Emergence Program (PEP) Certificate* est un cours intensif de formation des producteurs, d'une durée de 14 semaines à temps partiel, offert par la NAIT School of Professional & Continuing Education. Ce programme de certificat (totalisant 112 heures) allie des études pratiques et le

développement de projet, de manière à préparer les diplômés postsecondaire en cinéma et en télévision, ainsi que les autres entrepreneurs individuels, à des carrières de (ou avec les) producteurs indépendants en cinéma et en télévision. Le programme est axé sur les aspects créatifs et commerciaux de la production en cinéma et en vidéo « conçue pour la télévision ». Le PEP guide les étudiants dans les nombreuses tâches administratives entourant un projet de création destiné à la télédiffusion. Les étudiants doivent être diplômés d'un collège ou d'un centre de formation en cinéma et télévision, et doivent posséder 1 à 3 ans d'expérience dans l'industrie. Le programme est offert en partenariat avec la Alberta Motion Picture Industry Association (AMPIA) et Women in Film and Television (WIFT).

National Screen Institute (NSI), Winnipeg

Le NSI est l'une des quatre écoles canadiennes de cinéma et de télévision qui sont directement subventionnées par Téléfilm Canada. Les autres écoles sont : le Canadian Film Centre (CFC) à Toronto, l'Institut national de l'image et du son (INIS) à Montréal, et le Réseau d'ateliers cinématographiques canadiens (RACC), à Ottawa. Le NSI offre des programmes de formation de base, ainsi que des programmes pour les professionnels en début de carrière et pour les professionnels établis. Si l'objectif de chaque programme est différent, l'ensemble offre de la formation dans la plupart des domaines de compétence. Ces programmes comprennent :

- *Drama Prize*, cours d'une année pour les nouveaux venus qui possèdent une formation postsecondaire ou de l'expérience dans l'industrie. Les participants produisent un court métrage.
- *Totally Television* est un cours de 8 mois dans le cadre duquel une équipe comprenant un producteur, un scénariste et un réalisateur est couplée à un réalisateur et à un chef scénariste dans le but de démarrer un projet pour la télévision.
- *Features First* est un programme de 10 mois conçu pour les cinéastes qui veulent réaliser leur premier ou deuxième long métrage. Ce programme est axé sur le développement.
- *Global Marketing* est un programme offert aux producteurs établis qui souhaitent élargir leurs marchés à l'international. L'acceptation au programme dépend de la qualité (du caractère vendeur) du projet. Ce programme est axé sur la mise en marché et la diffusion, particulièrement à l'échelle internationale.
- *New Voices* s'adresse aux nouveaux venus d'origine autochtone. Ce programme a pour objectif d'initier des jeunes âgés de 18 à 35 ans à différentes fonctions de l'industrie, et de donner confiance aux participants qui désirent faire carrière dans le domaine.

Sondage

L'annexe C propose une liste détaillée des universités, collèges, instituts de formation et organismes offrant des diplômes, des certificats, des cours, des ateliers ou des services de développement professionnel liés à la production cinématographique et télévisuelle dans les Prairies. On a demandé aux organismes de répondre à un sondage Internet afin de préciser la formation offerte dans différents secteurs de compétence. Les résultats de l'échantillonnage des répondants, soit le Red Deer College, la SMPIA, le Winnipeg Film Group et le Banff Centre, sont résumés pour les douze catégories de compétences.

Training Offerings - Prairie Region Sample Group						
	Interview			Survey Response		
Competencies	National Screen Institute		Northern Alberta Institute of Technology (NAIT)		Red Deer College	
	MB Training Institute	AB College	AB College	SK Industry Association	MB Co-op / ARC	AB Training Institute
	Courses / Workshop	Certificate	Degree / Certificate / Workshops	Workshops	Workshops	Workshops
I. Pre-Production (Development)						
A. Develop Properties	•	•	•	•	•	•
B. Secure Financing	•	•	•	•	•	•
C. Assemble a Production Team	•	•	•	•	•	•
II. Production						
D. Manage Production Process	•	•	•	•	•	•
E. Manage Contracts	•	•	•	•	•	•
F. Manage Finances	•	•	—	•	•	•
III. Marketing and Dissemination						
G. Promote Property	•	•	•	•	•	•
H. Exploit Property	•	•	—	•	•	•
IV. Business and Management						
I. Establish / Maintain Industry Relations	•	•	•	•	•	•
J. Run a Business	•	•	—	•	•	•
V. Leadership and Communication						
K. Demonstrate Communication and Interpersonal Competencies	•	•	•	•	•	•
L. Demonstrate Personal Skills	•	•	•	•	•	•

•	Training in skills not offered
—	Training in less than 50% of skills offered
•	Training in most skills offered (>50%)
•	Training in all skills offered

L'échantillonnage du sondage et les entrevues (Région des Prairies) indiquent un plus petit nombre de programmes pour :

- F. Gérer les finances
- H. Exploiter un produit
- J. Gérer une entreprise

Ontario

Canadian Film Centre – Toronto

Le CFC (Canadian Film Centre) offre de la formation avancée en cinéma, en télévision et en nouveaux médias, en association avec des partenaires de l'industrie, ainsi qu'une expérience directe en production. Le CFC offre également des possibilités d'exposition, de financement et de distribution pour les producteurs. Ses programmes offrent de la formation en cinéma, en télévision et en nouveaux médias pour les cinéastes professionnels en début de carrière et pour les professionnels établis, dans la

plupart des secteurs de compétences. La gamme de programmes s'étend des cours de longue durée aux ateliers.

- *Project Lab* – Cet atelier intensif d'une semaine, parrainé par la Whistler Film Festival Society, offre une formation en création et en administration, autour d'un projet avancé de long métrage dramatique susceptible d'intéresser les marchés américain et international. La formation est centrée sur l'établissement de contacts, la collaboration et les possibilités d'investissement.
- Le *Cineplex Film Program* est un laboratoire d'immersion d'une durée de 5 mois et demi, s'adressant aux réalisateurs, producteurs, scénaristes et monteurs.
- Le *Feature Film Project Program* est centré sur les aspects du développement et de la production; il s'adresse aux participants qui travaillent à leur premier long métrage.
- *Short Dramatic Film Program*

Dans le domaine de la télévision, le CFC offre des programmes axés sur le développement de contenu. Son programme en nouveaux médias offre de la formation de base, incluant les aspects académiques, industriels, artistiques, technologiques et pratiques. Il offre un programme d'incubation pour les entreprises en nouveaux médias, en association avec le Banff Centre et l'INIS, ainsi qu'un *Interactive Narrative Features Program* qui aborde les aspects de la création, du développement, de la production, du financement, de la mise en marché et de la distribution des longs métrages interactifs.

Women in Film and Television (WIFT)

WIFT est un organisme autogéré de type coopératif qui fait la promotion du travail des femmes en télévision et en cinéma. Il a pour but d'offrir de la formation continue pour chaque étape de la carrière des cinéastes : débutantes, en début de carrière, établies et cadres. Ses différents programmes comprennent des ententes de partenariat (Schulich et Humber College), des programmes intensifs, des projets pratiques, des petits-déjeuners d'affaires, des programmes de mentorat et de bourses. La formation est offerte directement ou indirectement par l'intermédiaire de ces programmes dans la plupart des secteurs de compétence identifiés. WIFT offre notamment de la formation en gestion des contrats. WIFT fait appel à des professionnels de l'industrie possédant de vastes connaissances.

La formation dispensée par WIFT est surtout axée sur la télévision. Bien que la formation soit accessible aux hommes et aux femmes, l'objectif de WIFT est de préparer les femmes à occuper des postes de direction dans l'industrie.

Ryerson

Ryerson offre un *Bachelor of Radio and Television Arts* comprenant le son, la production, la télévision, la radiodiffusion et la production en médias interactifs. Le programme inclut de la formation pratique et des cours facultatifs en droit, comptabilité, économie, financement, mise en marché, ressources humaines et gestion.

Canadian Film and Television Producers Association (CFTPA)

Le *NMP* est un tremplin pour la relève en production de cinéma, télévision et médias interactifs. Les stagiaires sont formés auprès de producteurs indépendants canadiens dans toutes les facettes de la production, du développement à la postproduction, de la dramatique au documentaire. Des mentors offrent de la formation individuelle aux producteurs et cinéastes en début de carrière. Les membres de

la CFTPA bénéficient des services abordables d'un personnel de production. La CFTPA organise également des événements pour l'industrie et des activités connexes en développement professionnel.

Réseau d'ateliers cinématographiques canadiens

Le Réseau d'ateliers cinématographiques canadiens, situé à Ottawa, est un organisme sans but lucratif qui se consacre au développement de l'industrie canadienne du cinéma, de la télévision et des nouveaux médias. Le RACC offre des ateliers intensifs de courte durée, allant de la formation de base au développement professionnel, conçus pour développer les compétences requises afin de réussir dans l'industrie audiovisuelle. Le *Summer Institute of Film and Television* propose des ateliers intensifs en scénarisation, réalisation, production, documentaire et nouveaux médias.

Sondage

L'annexe C propose une liste détaillée des universités, collèges, instituts de formation et organismes offrant des diplômes, des certificats, des cours, des ateliers ou des services de développement professionnel liés à la production cinématographique et télévisuelle en Ontario. On a demandé aux organismes de répondre à un sondage Internet afin de préciser la formation offerte dans différents secteurs de compétence. Les résultats des interviews, de la recherche et de l'échantillonnage des répondants (Sheridan, Confederation College, Filmbay, IFCO, Loyalist College et Confederation College) sont résumés pour les douze catégories de compétence.

Training Offerings - Ontario Sample Group										
Competencies	Interviewed			Survey Respondents				Research		
	Canadian Film Centre (CFC)	Women in Film and Television (WIFT)		Sheridan	Confederation College	Filmbay	IFCO	Loyalist	Conestoga College	Ryerson
	Toronto	Toronto	Toronto	College	ON & QC	Ottawa	College	College	Toronto	
	Training Institute	Member-driven (Co-op Model)	College	College	Training Institute	Co-op	College	College	Univeristy	
	Course /workshops	Course / Workshops	Course & modular offerings		Workshops /Seminar		Course	Course	Degree	
					E & F					
I. Pre-Production (Development)										
A. Develop Properties	•	•	•	•	•	•	•	•	•	
B. Secure Financing	•	•	•	○	•	○	○	○	•	
C. Assemble a Production Team	•	•	•	•			•	•	•	
II. Production										
D. Manage Production Process	•	•	•	•	•	•	•	•	•	
E. Manage Contracts	•	•	•	•	•	○	•	○	•	
F. Manage Finances	•	•	•	•	•		○	•	•	
III. Marketing and Dissemination										
G. Promote Property	•	•	•	•	•	•	•	•	•	
H. Exploit Property	•	•	○	○	•	○	•	•	•	
IV. Business and Management										
I. Establish / Maintain Industry Relations	•	•	•	○	•	○	•	•	•	
J. Run a Business	•	•	•	○	•		•	•	•	
V. Leadership and Communication										
K. Demonstrate Communication and Interpersonal Competencies	•	•	•	•	•		•	•	•	
L. Demonstrate Personal Skills	•	•	•	•	•	○	•	•	•	

L'échantillonnage et la recherche (Ontario) indiquent relativement peu de possibilités de formation pour

- B. Assurer le financement
- E. Gérer les contrats
- F. Gérer les finances
- J. Gérer une entreprise

	Training in skills not offered
○	Training in less than 50% of skills offered
•	Training in most skills offered (>50%)
•	Training in all skills offered

Institut national de l'image et du son (INIS)

L'INIS offre un programme de formation de 4 mois et demi pour les diplômés ou les nouveaux venus âgés d'au moins 21 ans, en cinéma, télévision, médias interactifs et scénarisation pour le documentaire et le long métrage. La formation comprend une expérience pratique en production et du mentorat. Les formateurs sont des professionnels œuvrant dans le domaine, ce qui fournit aux participants une expérience et un contact direct avec l'industrie. Les possibilités d'emploi à la suite d'une formation à l'INIS sont de 80% en cinéma, et de 100% en médias interactifs. La formation est principalement axée sur la préproduction, la production et les habiletés de leadership. L'INIS offre également des activités de développement professionnel et de la formation sur demande, selon les besoins de l'industrie.

Regroupement pour la formation en audiovisuel du Québec (RFAVQ)

Le RFAVQ offre des cours et des ateliers de formation conçus pour les professionnels de l'audiovisuel et destinés à un éventail de participants allant des nouveaux venus aux professionnels établis, en partenariat avec l'INIS, Parlimage et l'AQTIS. Les programmes de formation sont de différentes durées. L'accent est mis sur les besoins et exigences des membres et du milieu. Des cours sont offerts en gestion de la production (préproduction, production et postproduction), en direction de production, mise en marché, distribution, gestion des ressources humaines, administration des affaires et aspects techniques de la production. Les sessions de formation sur les crédits d'impôt jouissent d'une grande popularité.

Université du Québec à Montréal (UQAM)

Le baccalauréat en communication (cinéma) offre une formation théorique et pratique sur les aspects de la production, de la direction et de la postproduction en communication médiatique. Cette formation fournit aux nouveaux venus des habiletés dans tous les secteurs de compétence, avec un accent particulier sur les compétences en production, en mise en marché et en administration des affaires.

Université Concordia – Mel Hoppenheim School of Cinema

Le programme d'études *Graduate Film Production* s'adresse aux cinéastes indépendants. La composante d'atelier de ce programme prend la forme d'un dialogue et d'une critique des processus, des méthodologies et des pratiques du cinéma contemporain. Le programme n'offre pas de formation pratique.

École des hautes études commerciales (programme HEC – TVA)

Les HEC offrent chaque année un programme intensif de 7 jours en gestion télévisuelle et cinématographique. L'objectif du programme est de favoriser l'acquisition d'habiletés et de connaissances qui aideront les professionnels à obtenir du financement et à améliorer leur compétence en administration des affaires. Ce programme est offert aux professionnels expérimentés de la télévision et du cinéma qui veulent devenir gestionnaires ou mieux contribuer au succès de leurs projets médiatiques.

Sondage

L'annexe C propose une liste détaillée des universités, collèges, instituts de formation et organismes offrant des diplômes, des certificats, des cours, des ateliers ou des services de développement professionnel liés à la production cinématographique et télévisuelle au Québec. On a demandé aux organismes de répondre à un sondage Internet afin de préciser la formation offerte dans différents

secteurs de compétence. Les résultats des interviews et de l'échantillonnage des répondants (UQAM, Université de Montréal, Collège O'Sullivan et HEC), sont résumés pour les douze catégories de compétence.

Training Offerings - Quebec Sample Group						
	Interview			Web Survey		
Competencies	L'institut national d'image et du son	Regroupement pour la formation en audiovisuel du Québec	Université du Québec	Université de Montréal	Collège O'Sullivan	École des Hautes Études commerciales (HEC)
Type of Institution	Training Institute	Industry Association	University	University	College	University
Type of Offering	Form.prof. Continu / complémentaire	Workshops / Prof. Dev	Degree Program	Degree	Course	Intensive Workshop
Language (s)	F	F	F	F	F	F
I. Pre-Production (Development)						
A. Develop Properties	•			•	—	
B. Secure Financing	•	•	•	—	—	—
C. Assemble a Production Team	•	•	•	•		—
II. Production						
D. Manage Production Process	•	•	•	•	•	—
E. Manage Contracts	•	•	•	—		—
F. Manage Finances	•	•	•	•		—
III. Marketing and Dissemination						
G. Promote Property	—	•	•	—		•
H. Exploit Property	—		•	—		•
IV. Business and Management						
I. Establish / Maintain Industry Relations	•	•	•	•		•
J. Run a Business	—	•	•			•
		•	•	•	•	•
			•	•	•	•

Le sondage Internet et la recherche (Québec) indiquent une formation un peu moins accessible pour

- A. Développer des produits
- E. Assurer le financement
- F. Exploiter un produit
- J. Gérer une entreprise

—	Training in skills not offered
•	Training in less than 50% of skills offered
•	Training in most skills offered (>50%)
•	Training in all skills offered

Nova Scotia College of Art and Design (NSCAD)

Le programme de cinéma du département d'études médiatiques du NSCAD offre aux étudiants la possibilité d'explorer la pratique, l'histoire, la théorie et l'analyse de la production en cinéma, ainsi que l'art cinématographique. Le programme allie une vaste gamme de cours en techniques de production cinématographique, avec une vue d'ensemble de l'histoire et de la théorie des arts cinématographiques. Le programme de cinéma offre aux étudiants une compréhension étendue du processus de production cinématographique, ainsi que la possibilité de développer leurs propres projets.

Nova Scotia Community College

Radio and Television Arts Program – Television Production Specialization. Cette concentration a pour objectif la création des valeurs véhiculées par une équipe de production télévisuelle : fonctionnement d'un studio, fonctionnement des caméras, techniques d'éclairage et techniques sonores, postproduction et multimédias.

Atlantic Filmmaker's Co-op (AFC)

L'AFC est un organisme autogéré sans but lucratif desservant environ 200 membres en Nouvelle-Écosse. L'AFC offre de la formation de base en cinéma pour les nouveaux venus et les professionnels en début de carrière, de même que du développement professionnel. Les programmes destinés aux producteurs en début de carrière (*Film 5*) offrent de la formation directe ou indirecte dans la plupart des compétences liées au développement et à la production, avec un accent sur le montage d'un budget, l'argumentaire de « vente » de ses idées et la création d'un plan d'affaires. Les affaires et la gestion ne constituent pas un point fort de la formation. Environ 55% des étudiants professionnels en début de carrière de l'AFC ont complété une formation au NSCAD ou au NSCC; ils viennent souvent à l'AFC pour vivre une première expérience en réalisation cinématographique.

New Brunswick Film Co-operative

La New Brunswick Film Co-operative est un organisme sans but lucratif engagé dans la production de films 16mm et de films numériques. Cette coopérative offre du soutien sous la forme d'ateliers/formations, de soutien à la création et de mentorat, d'aide à la rédaction de demandes de subventions, d'accès à l'équipement, de ressources humaines, de rencontres et de laboratoires informels pour les scénaristes, les réalisateurs et les acteurs.

La New Brunswick Film Co-operative offre des ateliers d'initiation et de niveau intermédiaire en cinéma et vidéo, traitant des différents aspects de la réalisation cinématographique, dont la gestion de production, le documentaire et la mise en marché.

Newfoundland Independent Filmmaker's Co-op

La NIFCO aide les cinéastes en début de carrière en leur donnant accès à de l'équipement de cinéma, de développement et de production. Ce programme a pour objectif la production d'un court métrage moyennant des coûts minimaux pour les cinéastes. La NIFCO offre également un cours d'initiation à la réalisation cinématographique.

Ajjiit Nunavut Media Association

L'Ajjiit est une association de l'industrie du cinéma, de la télévision et des nouveaux médias fondée en 2002 dans le but de développer l'industrie médiatique du Nunavut au moyen de programmes, de promotion de l'industrie et de formations. Ceci comprend la tenue d'ateliers régionaux, des consultations sur le développement d'un *Media Studies Program* conjointement avec le Arctic College, la coordination d'une mission commerciale circumpolaire internationale (*Trade Mission*), le *Territorial Film Festival*, ainsi qu'une base de données sur les services et ressources humaines de l'industrie. L'Ajjiit a également organisé un *Summer Film Institute* en 2006.

REEL YUKON

La Yukon Film Commission a été fondée en 1998 et a inauguré le *Yukon Film & Sound Incentive Program* en 2001. Ce programme vise à attirer des productions cinématographiques dans la région; ses programmes de développement de l'industrie se composent de six fonds ou initiatives d'incitation distinctes, et comprennent des ateliers de développement professionnel en production cinématographique, parrainés en association avec la Northern Yukon Film and Video Industry Association.

6. Lacunes en formation

Nous pouvons analyser l'offre en formation par groupe de compétences et par région, comparer ces besoins avec les besoins exprimés par les producteurs et, enfin, extrapoler jusqu'à un certain point les lacunes potentielles en formation par région. Ce résumé récapitulera donc les besoins exprimés par les producteurs, ces besoins étant liés aux changements et aux tendances actuelles de l'industrie, et identifiera des problèmes identitaires propres aux régions isolées.

Colombie-Britannique

La côte Ouest est un centre d'activités en production cinématographique et télévisuelle, dont un large pourcentage est orienté vers la production de services pour des entreprises internationales. La formation porte donc principalement sur des habiletés reliées à ces activités et, fournit en conséquence un bassin de talents bien développés en équipes techniques et producteurs de service. Au plan local, le cinéma et la télévision ne sont cependant pas aussi avancés. Une campagne visant à augmenter la production domestique, faite par des bailleurs de fonds comme Téléfilm Canada, devrait montrer un besoin de formation en **développement de contenu**, sur des plateformes à la fois traditionnelles et nouvelles⁵. L'accent porté sur la production domestique exigera également une formation en administration des affaires.

L'analyse des réponses fournies par les fournisseurs de formation au sondage Internet indique que, si les occasions de formation semblent abonder dans des compétences de « techniques de production », elles sont moins disponibles en administration des affaires et mise en marché, en particulier pour :

- E. Gérer les contrats
- F. Gérer les finances
- H. Exploiter un produit
- J. Gérer une entreprise

Colombie-Britannique			
Lacunes en formation offerte	Tendances dans l'industrie, autres besoins identifiés, politique	Besoins correspondants identifiés par les producteurs	Lacunes en formation
E. Gérer les contrats	Nouveaux médias	Gérer les contrats	Administration des affaires
F. Gérer les finances	Diffusion multiplateforme	Créer un contenu	Gérer les contrats
H. Exploiter un produit	Développement de contenu	Exploiter un produit	Mise en marché / Exploitation
J. Gérer une entreprise	Esprit d'entreprise	Gérer une entreprise	Création de contenu (film, télévision, nouveaux médias, multiplateforme)
			Gestion des affaires

⁵ Annonce de Téléfilm Canada concernant le Content Creators Fellowship Program, 6 mars 2008.

Selon certains Producteurs, la relève quitte l'Alberta pour Vancouver ou Los Angeles afin d'acquérir de l'expérience en production. Des collèges comme le NAIT et, jusqu'à un certain point, le SAIT et le Red Deer College cherchent à répondre aux besoins de formation en administration des affaires, alors que certaines entreprises de production agissent comme mentors auprès de jeunes producteurs.

En ce qui concerne le développement professionnel, les producteurs peuvent s'appuyer sur des organismes comme l'AMPIA, qui travaillent de pair avec l'industrie sur des projets de formation. Le Banff Centre est un lieu où l'on peut expérimenter les nouvelles technologies, alors que le Banff World Film and Television Festival fournit des occasions de réseautage au sein de l'industrie de même que du perfectionnement professionnel de haut calibre. D'autres festivals, comme celui de Whistler, offrent également du perfectionnement professionnel en collaboration avec des partenaires comme le Centre canadien du film.

Bien qu'il y ait peu de formation accréditée offerte en Saskatchewan, la SMPA offre des programmes de perfectionnement professionnel de haute qualité, accessibles et appréciés.

Basé à Winnipeg, le NSI fournit de la formation dans les domaines de la production cinématographique et télévisuelle, destinée aussi bien aux débutants qu'aux producteurs chevronnés. Le Winnipeg Film Group et On Screen Manitoba offrent de la formation et du perfectionnement professionnel en cinéma, en télévision et en médias.

Les entrevues et les échantillonnages de sondage indiquent qu'il y a de plus en plus de possibilités de formation dans les Prairies, mais avec un accent légèrement moins prononcé sur l'aspect affaires. Les trois groupes de compétences concernés sont :

- F. Gérer les finances
- H. Exploiter un produit
- J. Gérer une entreprise

Région des Prairies			
Lacunes en formation offerte	Tendances dans l'industrie, autres besoins identifiés, politique	Besoins <i>correspondants</i> identifiés par les Producteurs	Lacunes en formation
F. Gérer les finances	Nouveaux médias	Créer un contenu	Administration des affaires (surtout les finances)
H. Exploiter un produit	Diffusion multiplateforme	Exploiter un produit	Exploiter un produit
J. Gérer une entreprise	Développement de contenu	Gérer une entreprise	Gestion des affaires
	Esprit d'entreprise	Esprit d'entreprise	

Ontario

Sans surprise, c'est l'Ontario qui offre le plus d'opportunités de formation, dont la plupart se trouve à Toronto. Plus de trente collèges, universités, instituts privés, coopératives, associations et groupes professionnels offrent un certain type de perfectionnement professionnel dans ce centre d'activités cinématographique et télévisuelle. L'Ontario abrite des institutions vénérables comme le Centre canadien du film et offre des programmes universitaires établis donnant une formation pratique, comme à Ryerson et à Humber. WIFT est une association prospère et respectée en cinéma et en télévision qui vise à corriger la sous-représentation sexuelle et culturelle dans l'industrie, en développant des habiletés en production à tous les niveaux. Le Festival du film de Toronto est l'un des événements les plus prestigieux de l'industrie cinématographique. Les champs où des lacunes ont été identifiées devraient être considérés dans un contexte relatif. Néanmoins, l'Ontario est une grande province, et les besoins en formation dans des régions plus isolées sont abordés plus loin dans cette section. Les lacunes en formation offerte en Ontario seraient :

- B. Assurer le financement
- H. Exploiter un produit
- J. Gérer une entreprise

Ontario			
Lacunes en formation offerte	Tendances dans l'industrie, autres besoins identifiés, politique	Besoins correspondants identifiés par les Producteurs	Lacunes en formation
B. Assurer le financement	Nouveaux médias	Assurer le financement	Assurer le financement
	Diffusion multiplateforme	Exploiter un produit	Exploiter un produit
H. Exploiter un produit	Développement de contenu	Créer du contenu	Création de contenu (film, télévision, nouveaux médias, multiplateforme)
J. Gérer une entreprise	Esprit d'entreprise	Gérer une entreprise	Gestion des affaires
		Esprit d'entreprise	

Montréal est un autre centre d’activités cinématographiques et télévisuelles au Canada. Des ateliers et des stages de perfectionnement professionnel s’ajoutent au solide programme universitaire offert par l’UQÀM, aux divers programmes pratiques de l’INIS et aux cours intensifs en gestion télévisuelle que dispense HEC. L’Université de Montréal songe présentement à un nouveau programme qui intégrerait des compétences en gestion d’entreprise. Les cégeps sont reconnus pour la formation qu’ils offrent, surtout en ce qui concerne les compétences en « techniques de production ». Les possibilités de formation semblent très accessibles et, en fait, certains professionnels de l’industrie estiment que Montréal offre peut-être trop de formations par rapport au nombre de nouveaux venus que le marché peut absorber. Ceci signifie que la capacité de **circonscrire le contenu et de déterminer les besoins du marché** de manière stratégique sera de plus en plus importante dans cette région. L’échantillonnage indique que les lacunes potentielles en formation suivantes pourraient entrer en jeu dans cette dynamique :

- A. Développer des produits
- B. Assurer le financement
- H. Exploiter un produit
- J. Gérer une entreprise

Québec			
Lacunes en formation offerte	Tendances dans l’industrie, autres besoins identifiés, politique	Besoins <i>correspondants</i> identifiés par les Producteurs	Lacunes en formation
A. Développer des produits	Nouveaux médias	Définir les besoins potentiels du marché	Développer des produits (besoins du marché, concepts créatifs, définir une stratégie d’exploitation)
B. Assurer le financement	Diffusion multiplateforme	Évaluer des concepts créatifs	Assurer le financement
H. Exploiter un produit	Développement de contenu	Assurer le financement	Assurer le financement
J. Gérer une entreprise	Esprit d’entreprise	Exploiter un produit	Exploiter un produit Gestion des affaires

Provinces atlantiques

Bien que les coopératives de cinéma et les collectifs d'artistes offrent des ateliers et facilitent l'acquisition d'expérience en production, les possibilités de formation accréditée dans tous les aspects de la production cinématographique et télévisuelle ne sont pas développées dans cette région. Le NSCAD et le NCC offrent tous deux des programmes sanctionnés par un diplôme, avec une concentration sur les aspects théoriques et artistiques des médias et du cinéma (NSCAD) ou sur les habiletés en techniques de production (NCC). La formation en administration des affaires, finances et mise en marché n'est pas facilement accessible, surtout pour :

- B. Assurer le financement
- E. Gérer les contrats
- F. Gérer les finances
- G. Faire la promotion d'un produit
- H. Exploiter un produit
- J. Gérer une entreprise

On pourrait en conclure qu'une formation accréditée plus accessible pour ces habiletés stimulerait le développement d'un bassin de techniciens qualifiés et de leaders en production télévisuelle dans la région atlantique; cependant, une telle initiative ne serait réellement utile que si les gouvernements locaux et national élaborent une stratégie ciblée de développement de l'industrie.

Régions éloignées

Bien que les régions éloignées au pays aient généré des projets stimulants, innovateurs et des succès commerciaux en cinéma et télévision, il y a des lacunes en formation qualifiée dans toutes les compétences dans certaines régions telles que les Territoires du Nord-Ouest, certains secteurs des Provinces atlantiques, et des régions éloignées du Québec, de l'Ontario et sans doute, de la Colombie-Britannique. L'élaboration d'une stratégie de formation dépendra en partie de la stratégie de développement de l'industrie adoptée dans une région donnée. Par exemple, la région peut privilégier une formation en « techniques de production » si sa priorité est d'attirer des producteurs dans la région pour y tourner des extérieurs. La création d'un bassin de ressources peut alors mener à une concentration sur la production locale.

Les Producteurs dans les régions éloignées identifient des priorités dans plusieurs secteurs, dont :

- Créer un contenu
- Définir des créneaux dans le marché, surtout pour la création de contenus capables de susciter un intérêt national ou international

- Établir des contacts au sein de l'industrie (réseautage et participation aux événements de l'industrie)
- Développer des réseaux de distribution et des contacts
- Créer un environnement créatif et encourager une façon de penser créative
- Mise en marché et diffusion
- Gestion des affaires

L'apprentissage se fait principalement par la pratique, alors que le mentorat est la méthode couramment utilisée pour le développement des compétences dans ces régions. Pour les propriétaires d'entreprises, dont plusieurs sont établis depuis plus de vingt ans, la relève est un problème sérieux. Bien qu'ils agissent comme mentors auprès de jeunes talents potentiels, ceux-ci quitteront en grande partie la région pour pouvoir travailler de manière plus soutenue.

Les associations de l'industrie, qui reconnaissent l'importance de générer des travailleurs locaux en production, s'efforcent de faciliter les opportunités de formation locales tout en travaillant au développement d'un bassin de ressources qui permettrait de garder les producteurs dans la région.

7. Résumé et recommandations

Les données recueillies montrent des lacunes en formation dans de larges catégories de production en cinéma et télévision par rapport à la liste de compétence. Ces résultats sont basés sur l'analyse des besoins de formation identifiés par les producteurs et une vue d'ensemble des lacunes dans les offres de formation. Dans ce cadre précis, des lacunes en formation ont été identifiées dans les domaines suivants :

- A. Développer des produits
 - Définir les besoins potentiels du marché
 - Créer un contenu
 - Définir une stratégie d'exploitation
- B. Assurer le financement
- E. Gérer les contrats
- F. Exploiter un produit
- H. Gérer une entreprise

Cependant, cette méthode a ses limites et peut avoir laissé de côté certains points, qui ont été discutés au cours de l'enquête :

- **L'administration des affaires** est un terme souvent utilisé par les producteurs pour décrire toutes les habiletés en gestion d'entreprise inhérentes à une production donnée en cinéma ou télévision, du développement à la postproduction, que ce soit en finances, budgétisation, contrats, rédaction de demandes de subvention, négociation, etc. En conséquence, l'administration des affaires ne recouvre pas seulement un travail de gestion d'entreprise, mais inclut des fonctions croisées de tous les groupes de compétences. Plus simplement, les producteurs ont tous souligné un **besoin important de formation en administration des affaires** pour les jeunes producteurs.
- Il peut être plus utile pour les organismes de formation ou les décideurs politiques de porter leur attention sur les besoins de formation identifiés par les producteurs, plutôt que sur le résumé des lacunes en formation par région. Une comparaison rigoureuse des deux types de données ne fournira pas une image complète de la lacune en formation. Par exemple :
 - *E. Gérer les contrats* est identifié comme une priorité en formation, mais les données d'offre de formation n'indiquent pas nécessairement une lacune. Étant donné la

profusion des types de contrats dans l'industrie (26 sont cités dans cette liste de compétence) et l'évolution continue de l'industrie, il est douteux que l'offre de formation puisse combler les besoins dans tous les domaines relatifs aux contrats.

- A.1 *Définir les besoins potentiels du marché* est également identifiée comme une priorité en formation à travers le pays. Cependant, les lacunes en offre de formation sont surtout identifiées au Québec. Cette habileté peut être reliée à un genre particulier, une région ou un public spécifique. En conséquence, il semblerait qu'un développement professionnel ciblé soit nécessaire.
- Les besoins de formation diffèrent entre le Canada anglophone et le Canada francophone. Bien que l'on puisse généraliser les lacunes en formation, il serait plus pertinent de porter attention aux différences subtiles identifiées dans les besoins de formation de ces deux groupes.
- Plus d'une centaine d'organismes offrant de la formation ont été identifiés à travers le pays, excluant les nombreux festivals, coopératives et organisations qui offrent des formations de base, récréatives ou autres, au plan local et régional. Il sera très pertinent pour les organismes et institutions de formation ou les décideurs politiques d'examiner leurs propres capacités, industrie et marché, tout en tenant compte des *besoins de formation identifiés par les producteurs*.
- Les tendances de l'industrie, telles que la nouvelle technologie, l'environnement multiplateforme en évolution, la modification du rôle de diffuseur, les coproductions internationales, les nouveaux modèles de financement et l'évolution du développement de contenu, ont prédominé lors de la discussion avec les producteurs et les professionnels de l'industrie. Les décisions concernant la formation devraient tenir compte de ces préoccupations.
- La mise en marché est identifiée comme un besoin stratégique, reliée non seulement à la formation mais à des problèmes structurels ayant un impact sur la mise en marché du cinéma canadien en particulier.
- L'industrie des régions éloignées du pays a des besoins spécifiques, présente des défis et offre des opportunités. La population, la géographie, la structure fiscale, la disponibilité d'une main-d'oeuvre qualifiée ainsi que l'environnement physique sont autant de facteurs qui contribuent à l'orientation du développement de l'industrie. Les problèmes de formation dépendent donc d'un contexte spécifique.
- Le problème de la relève a été identifié comme une préoccupation par de nombreux producteurs et pourrait avoir un impact sur la priorité accordée aux types de formation. Le développement des habiletés nécessaires pour assumer un leadership expérimenté et pour administrer les affaires est indispensable pour assurer une transition naturelle. Les politiques et la planification devraient sans doute tenir compte de ces futurs besoins de l'industrie.
- De nombreux producteurs et professionnels de l'industrie indiquent que l'industrie est à un carrefour. Les changements surviennent si rapidement qu'il est impossible de prédire où en sera

l'industrie dans cinq ou dix ans. Ceci rend d'autant plus difficile de déterminer avec précision les besoins de formation. **Flexibilité et capacité à réagir rapidement seront des facteurs déterminants pour les organismes de formation.**

Les besoins de formation ont été identifiés d'une part au moyen d'une recherche quantitative, mais de façon plus significative, grâce à l'expérience des producteurs. Si l'on tient compte des nombreux points indiqués ci-dessus, il serait sans doute plus réaliste et exact de considérer les besoins identifiés par les producteurs en cinéma et télévision comme, en fait, une indication plutôt exacte des lacunes réelles en formation, actuelles ou à venir d'ici cinq à dix ans.

Gardant cela en tête, une vue d'ensemble du contexte national pourrait ressembler à ce qui suit :

BESOINS ET LACUNES EN FORMATION POUR LES PRODUCTEURS EN CINÉMA ET TÉLÉVISION

Par groupes et domaines de compétence

I. Préproduction (développement)		
A. Développer des produits	B. Assurer le financement	C. Monter une équipe de production
Définir les besoins potentiels du marché	Toutes les compétences et en particulier :	S/O
Évaluer des concepts créatifs	Vendre une idée (argumentaire)	
Créer un contenu <i>Nouvelle : créer un contenu pour un environnement multiplateforme</i>	Négocier le financement – <i>spécialement les nouveaux modèles financiers</i>	
Définir une stratégie d'exploitation <i>Nouvelle : Définir une stratégie d'exploitation multiplateforme</i>	Négocier des partenariats	
Les aspects Administration des affaires de « Développer des produits »	Obtenir des garanties de distribution <i>*Nouvelle : Développer des contacts avec les distributeurs (particulièrement dans les régions éloignées)</i>	

II. Production		
D. Gérer le processus de production	E. Gérer les contrats	F. Gérer les finances
S/O	<p>Les compétences spécifiquement reliées à l'administration des affaires, en particulier :</p> <p>Les ententes de droits Internet</p> <p>Les ententes de coproduction</p> <p><i>*Nouvelle : gérer les ententes de coproduction internationale</i></p> <p>Les ententes de distribution</p> <p>Les ententes syndicales</p> <p>Les ententes de financement des écarts budgétaires et de financement provisoire</p> <p>Les ententes annexes</p>	Optimiser les crédits d'impôt

III. Mise en marché et diffusion	
G. Faire la promotion d'un produit	H. Exploiter un produit
<p>Toutes les compétences</p> <p><i>Nouvelle : accent sur une mise en marché et des modèles promotionnels très actuels, en particulier les mécanismes de diffusion multiplateformes.</i></p> <p>Une formation et un développement de l'industrie qui comblent les lacunes stratégiques en mise en marché, particulièrement pour le cinéma</p>	<p>Toutes les compétences <i>avec un accent sur les opportunités d'exploitation dans un environnement multiplateforme</i></p> <p>Une formation et un développement de l'industrie qui comblent les lacunes stratégiques en mise en marché, particulièrement pour le cinéma</p>

IV. Gestion et affaires	
I. Établir / entretenir des contacts au sein de l'industrie	J. Gérer une entreprise
S/O	<p>Les habiletés de leadership d'entreprise telles que :</p> <ul style="list-style-type: none"> Définir une vision d'entreprise Élaborer un plan d'affaires pour l'entreprise S'adapter aux tendances et aux changements du marché Maximiser les actifs de l'entreprise (Québec) Exercer des responsabilités fiduciaires (Québec) Optimiser l'exploitation des droits de propriété intellectuelle (Québec) <p><i>*Nouvelle : habiletés entrepreneuriales</i></p>

V. Leadership et communication	
K. Démontrer des compétences en communication et interpersonnelles	L. Démontrer des habiletés personnelles
<i>Toutes les compétences sont jugées importantes, et développées ou soutenues par le mentorat, une formation sur le terrain et l'exemple du leadership.</i>	<i>Toutes les compétences sont jugées importantes et développées ou soutenues par le mentorat, une formation sur le terrain et l'exemple du leadership</i>

7. Annexes

A. Liste de compétence pour les producteurs de cinéma et de télévision

Liste en anglais

AREA I: PRE-PRODUCTION

A. Develop Properties

1. Identify potential market needs
2. Assess creative concepts
3. Assess project viability
4. Establish chain of title
5. Execute due diligence
6. Drive creative process
7. Focus content
8. Foster a creative environment
9. Create content
10. Create exploitation strategy
11. Establish technical protocol
12. Set the timeline

B. Secure Financing

1. Sell an idea 'pitch'
2. Prepare a budget
3. Create a project / business plan
4. Attach marketable talent
5. Prepare and submit applications for funding
6. Ensure cash flow
7. Negotiate financing
8. Negotiate partnerships (co-productions, co-ventures, etc.)
9. Secure loans / grants / advances
10. Secure equity investment
11. Secure presales
12. Secure distribution guarantee
13. Initiate ancillary revenue opportunities
14. Secure eligibility certifications
15. Close a deal

C. Assemble a Production Team

1. Attract talent
2. Evaluate project needs
3. Scout talent
4. Communicate job descriptions
5. Select team members
6. Negotiate hiring contracts

AREA II: PRODUCTION

D. Manage Production Process

1. Organize work flow
2. Create a schedule
3. Assign responsibilities
4. Control execution of technical protocol
5. Approve progress
6. Maintain creative environment
7. Manage expectations
8. Manage crises
9. Mediate conflicts
10. Manage deliverables

E. Manage Contracts

1. Incorporate a company
2. Manage partnership agreements
3. Manage intellectual property
4. Manage license agreements
5. Manage co-production agreements
6. Manage option agreements
7. Manage sponsorship agreements
8. Manage related party agreements
9. Manage internet rights
10. Manage distribution agreements
11. Manage equity agreements
12. Manage bridge / gap financing agreements
13. Manage interim financing agreements
14. Manage insurance agreements
15. Manage bonder agreements
16. Manage talent agreements
17. Manage crew agreements
18. Manage equipment agreements
19. Manage location agreements
20. Manage facility agreements
21. Manage release agreements
22. Manage postproduction agreements
23. Manage archives agreements
24. Manage music agreements
25. Manage ancillary agreements
26. Manage clearance agreements

F. Manage Finances

1. Establish / maintain accounting system
2. Limit personal and corporate liabilities
3. Monitor cash flow
4. Control expenditures
5. Reallocate resources
6. Control financial reporting
7. Optimize tax credits

AREA III: MISE EN MARCHÉ and DISSEMINATION

G. Promote Property

1. Develop / execute media strategy
2. Nurture media contacts
3. Exploit media opportunities
4. Create / approve promotional materials
5. Promote through strategic partnerships
6. Participate in industry festivals and competitions

H. Exploit Property

1. Develop an exploitation strategy
2. Participate in industry markets
3. Exploit distribution opportunities
4. Exploit format opportunities
5. Exploit merchandising opportunities
6. Exploit sponsorship opportunities
7. Exploit stock footage opportunities

AREA IV: BUSINESS and MANAGEMENT

I. Establish / Maintain Industry Relations

1. Subscribe to industry publications
2. Participate in industry associations
3. Network through industry events
4. Cultivate strategic relationships

J. Run A Business

1. Develop a corporate vision
2. Develop a corporate business plan
3. Establish / maintain company brand
4. Respond to market trends and changes
5. See projects in corporate context
6. Establish / maintain corporate policies
7. Exercise fiduciary responsibilities
8. Manage overhead
9. Build staff loyalty

10. Establish / maintain a network of professional services
11. Optimize exploitation of intellectual property rights
12. Maximize corporate assets
13. Create positive company profile
14. Develop an exit strategy
15. Establish / maintain a succession plan

AREA V: LEADERSHIP and COMMUNICATION

K. Demonstrate Communication and Interpersonal Competencies

1. Speak in an effective manner
2. Write in an effective manner
3. Exercise leadership
4. Persuade
5. Motivate
6. Project confidence
7. Project competence
8. Conduct meetings
9. Read people
10. Collaborate
11. Negotiate
12. Mediate

L. Demonstrate Personal Skills

1. 'Have' passion
2. Demonstrate strategic thinking
3. Make decisions
4. Multi-task
5. Take calculated risks
6. Exercise flexibility
7. Demonstrate creativity
8. Exercise resourcefulness
9. Take ownership
10. Delegate
11. Demonstrate ambition
12. Exercise common sense
13. Exercise tenacity and perseverance
14. Stay current

Liste en français

I. PRÉPRODUCTION

A. Développer des produits

1. Définir les besoins potentiels du marché
2. Évaluer des concepts créatifs
3. Évaluer la viabilité d'un projet
4. Établir la chaîne de titre
5. Faire preuve d'une diligence raisonnable
6. Diriger le processus de création
7. Cibler le contenu
8. Créer un environnement créatif
9. Créer un contenu
10. Définir une stratégie d'exploitation
11. Établir un protocole technique
12. Établir un échéancier

B. Assurer le financement

1. Vendre une idée (argumentaire)
2. Préparer un budget
3. Élaborer un projet / un plan d'affaires
4. S'assurer de la participation de talents reconnus
5. Préparer et déposer des demandes de financement
6. Assurer le flux de trésorerie
7. Négocier le financement
8. Négocier des partenariats (coproductions, coentreprises, etc.)
9. Obtenir des prêts, des subventions et des avances
10. S'assurer d'un investissement de fonds propres
11. Obtenir des préventes
12. Obtenir des garanties de distribution
13. Rechercher des possibilités de revenus additionnels
14. Obtenir les certifications d'admissibilité
15. Conclure un marché

C. Monter une équipe de production

1. Attirer des talents dans l'équipe
2. Évaluer les besoins du projet
3. Dépister de nouveaux talents
4. Afficher les descriptions de postes
5. Choisir les membres de l'équipe
6. Négocier les contrats d'embauche

II. PRODUCTION

D. Gérer le processus de production

1. Organiser le processus de travail
2. Établir un échéancier
3. Répartir les responsabilités
4. Superviser l'exécution du protocole technique
5. Approuver les différentes étapes
6. Favoriser un environnement créatif
7. Gérer les attentes
8. Gérer les crises
9. Agir comme médiateur lors de conflits
10. Gérer les livrables

E. Gérer les contrats

1. Incorporer une entreprise
2. Gérer les ententes de partenariat
3. Gérer la propriété intellectuelle
4. Gérer les contrats de licence
5. Gérer les ententes de coproduction
6. Gérer les ententes d'option
7. Gérer les contrats de commandite
8. Gérer les contrats avec des personnes/entreprises apparentées
9. Gérer les droits Internet
10. Gérer les ententes de distribution
11. Gérer les ententes syndicales
12. Gérer les ententes de financement des écarts budgétaires
13. Gérer les ententes de financement provisoire
14. Gérer les contrats d'assurances
15. Gérer les contrats des entrepositaires
16. Gérer les contrats des acteurs
17. Gérer les contrats de l'équipe technique
18. Gérer les contrats d'équipement
19. Gérer les contrats des lieux de tournage
20. Gérer les contrats des installations
21. Gérer les ententes de sortie sur écran
22. Gérer les ententes de postproduction
23. Gérer les contrats d'archivage
24. Gérer les contrats de musique
25. Gérer les ententes annexes
26. Gérer les ententes de droit d'utilisation

F. Gérer les finances

1. Établir / tenir à jour un système de comptabilité

2. Limiter les risques pour les individus et l'entreprise
3. Contrôler les mouvements de trésorerie
4. Contrôler les dépenses
5. Réaffecter les ressources
6. Contrôler les rapports financiers
7. Optimiser les crédits d'impôt

III. MISE EN MARCHÉ ET DIFFUSION

G. Faire la promotion d'un produit

1. Élaborer / mettre en œuvre une stratégie médiatique
2. Entretenir des relations avec les médias
3. Profiter des possibilités qu'offrent les médias
4. Créer / approuver le matériel promotionnel
5. Faire de la promotion grâce à des partenariats stratégiques
6. Participer aux festivals et aux rencontres de l'industrie

H. Exploiter un produit

1. Élaborer une stratégie d'exploitation
2. Participer aux marchés de l'industrie
3. Exploiter les possibilités de distribution
4. Exploiter les possibilités de formats
5. Exploiter les possibilités de produits dérivés
6. Exploiter les possibilités de commandites
7. Exploiter les possibilités de ventes d'images d'archives

IV. GESTION ET AFFAIRES

I. Établir / entretenir des contacts au sein de l'industrie

1. S'abonner aux publications de l'industrie
2. Faire partie des associations de l'industrie
3. Faire du réseautage lors des activités de l'industrie
4. Développer des contacts stratégiques

J. Gérer une entreprise

1. Définir une vision d'entreprise
2. Établir un plan d'affaires pour l'entreprise
3. Établir / maintenir l'image de l'entreprise
4. S'adapter aux tendances et aux changements du marché

5. Situer les projets dans le contexte de l'entreprise
6. Établir / mettre à jour des politiques d'entreprise
7. Exercer des responsabilités fiduciaires
8. Gérer les frais généraux
9. Bâtir une loyauté au sein du personnel
10. Établir / entretenir un réseau de services professionnels
11. Optimiser l'exploitation des droits de propriété intellectuelle
12. Maximiser les actifs de l'entreprise
13. Créer un profil d'entreprise positif
14. Préparer une stratégie de départ
15. Établir / mettre à jour un plan de relève

V. LEADERSHIP et COMMUNICATION

K. Démontrer des compétences en communication et interpersonnelles

1. Parler de manière efficace
2. Rédiger de manière efficace
3. Faire preuve de leadership
4. Savoir convaincre
5. Savoir motiver
6. Inspirer confiance
7. Démontrer de la compétence
8. Diriger des réunions
9. Savoir jauger les gens
10. Collaborer
11. Négocier
12. Agir en tant que médiateur

L. Démontrer des habiletés personnelles

1. Être passionné par son travail
2. Penser de façon stratégique
3. Prendre des décisions
4. Faire preuve de polyvalence
5. Prendre des risques calculés
6. Faire preuve de flexibilité
7. Faire preuve de créativité
8. Faire preuve d'ingéniosité
9. Assumer des responsabilités
10. Déléguer des responsabilités
11. Avoir de l'ambition
12. Faire preuve de bon sens
13. Faire preuve de ténacité et de persévérance
14. Se tenir au courant

B. Besoins de formation

Producers			
1	Chris Knight	Ottawa, ON	Executive Producer - Knight Enterprises
2	Sylvie Krasker	Montreal, QC	Producer - Consultant
3	Mary Sexton	Saint John's, NFLD	Producer
4	Geoff LeBoutillier*	St Margaret's Bay, NS	Producer -Lowenbe Holdings
5	Joe Novak	Calgary, AB	Producer President / CEO Joe Media
6	Mark Sandiford*	Charlottetown, PEI	Producer – President: Beachwalker Films
7	Rhonda Baker	Regina, SK	Producer
8	Sue Stranks	Ottawa, ON	Producer / Consultant
9	Jacques Blain	Montreal, QC	Producer – Cirrus Communications
10	Kevin Tierney	Montreal, QC	Producer President - Park Ex
11	Margaret Mardirossian	Edmonton, AB	Producer President – Anaïd Productions
12	Vincent Leduc	Montreal, QC	Executive Producer – Zone 3
13	Monique Simard	Montreal, QC	Producer - Thalie
14	Vic Pelletier	Matane, QC	Producer- Productions Vic Pelletier
15	Carmen Garcia	Montreal, QC	Film Argus Films
16	Daphne Curtis	Fredericton, NB	Partner - Atlantic Media Works
17	Francois Savoie	Moncton, NB	President – François Savoie Connections Productions
18	Christina Willings	Edmonton, AB	Producer
Other Industry Professionals			
19	Erin Oakes	Halifax, NS	Education Co-ordinator, Atlantic Filmmaker's Co-op
20	Sadia Zaman	Toronto, ON	Executive Director, WIFT
21	Liz Janzen	Winnipeg, MB	Education Co-ordinator, National Screen Institute
22	Kathryn Emslie	Toronto, ON	Director, CFC Film / CFC Television - Canadian Film Centre
23	Alan Brooks	Edmonton, AB	Executive Director, AMPIA
24	Cheryl Dalmer	Edmonton, AB	Director, Producer Emergence Program, NAIT
25	Ginette Petit	Montreal, QC	Producer, Director Cinema Program - INIS
26	Charlotte DeWolff	Nunavut	Executive Director, AJIIT
27	Lucille Demers	Montreal, QC	Director, RFAVQ
28	Danny Chalifour	Montreal, QC	Director, Industry Development, Telefilm
29	Barbara Dunlop	Whitehorse, YT	Yukon Film and Sound Commissioner

i. Liste des sujets d'entrevues – Producteurs et membres de l'industrie

ii. Entrevues avec les producteurs - Questions

Les entrevues téléphoniques ont été organisées à l'avance. Nous avons envoyé une liste de compétence aux producteurs et les avons informés qu'ils devraient répondre à une série de questions relatives aux compétences. La durée des entrevues était de 20 à 50 minutes. L'enquêtrice a pris des notes lors des entrevues et les a transcrites ensuite. Les producteurs avaient l'assurance qu'aucun commentaire ne serait attribué à une personne en particulier.

Les questions ci-dessous formaient le cadre de l'entrevue, mais la structure de l'entrevue permettait assez de flexibilité pour une discussion libre s'il s'avérait que c'était le meilleur moyen pour obtenir l'information.

Les questions de l'entrevue :

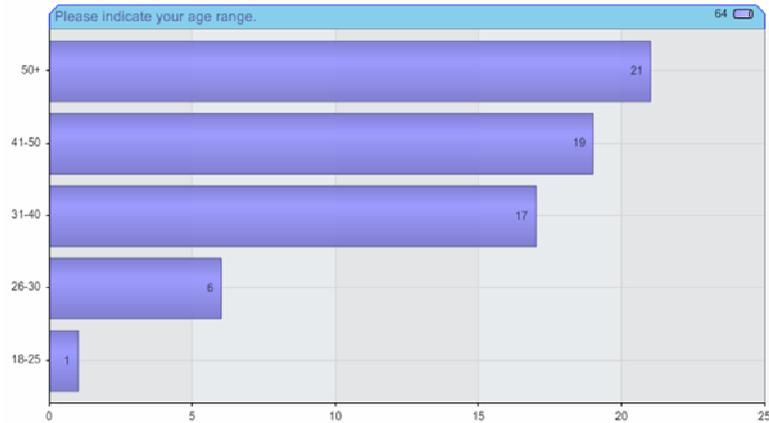
- Quels sont les principaux types de travaux de production que vous effectuez?
- Quelle est la nature de votre travail (indépendant, pigiste, entreprise)?
- Dans quelle(s) région(s) travaillez-vous?
- Dans ce groupe de compétences, pouvez-vous identifier celle(s) qui vous semble(nt) *particulièrement importante(s)*. *Pouvez-vous préciser votre réponse ?*
- Y a-t-il des compétences ou des habiletés additionnelles ou émergentes, non indiquées ici, que vous jugez importantes ou qui deviendront importantes pour le métier de producteur?
- Comment pensez-vous que les producteurs de cinéma et de télévision acquièrent leurs habiletés?
- À votre avis, quelles seraient les meilleures méthodes pour acquérir des habiletés?
- Quels sont pour vous les enjeux importants pour le développement futur de l'industrie, et qui auront un impact sur la formation?
- Y a-t-il quoi que ce soit d'autre que vous souhaiteriez me dire concernant les habiletés ou la formation dans l'industrie?

iii. Sondage Internet auprès des producteurs – Profil du répondant

Figure 7.1 Âge du répondant

Anglophones

89 % des répondants sont âgés de 31 ans et +



Francophones

83 % des répondants sont âgés de 41 ans et +

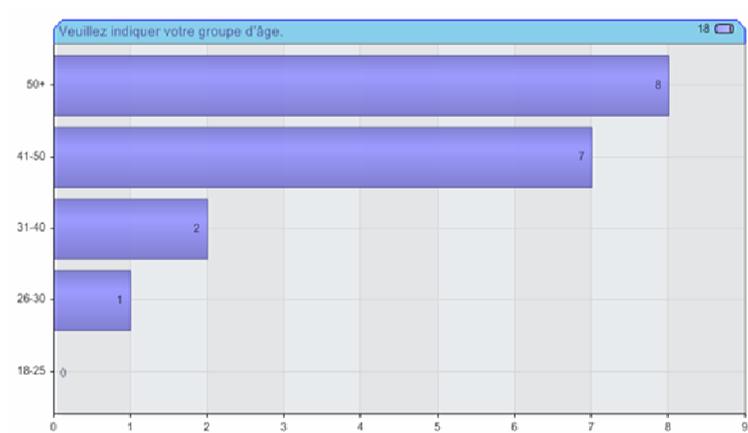


Figure 7.2 Années d'expérience

Question: Veuillez indiquer le nombre d'années d'expérience que vous avez en tant que producteur de cinéma et/ou de télévision.

Anglophones – 50 % des répondants ont moins de 10 ans d'expérience.

28 % ont plus de 20 ans d'expérience.

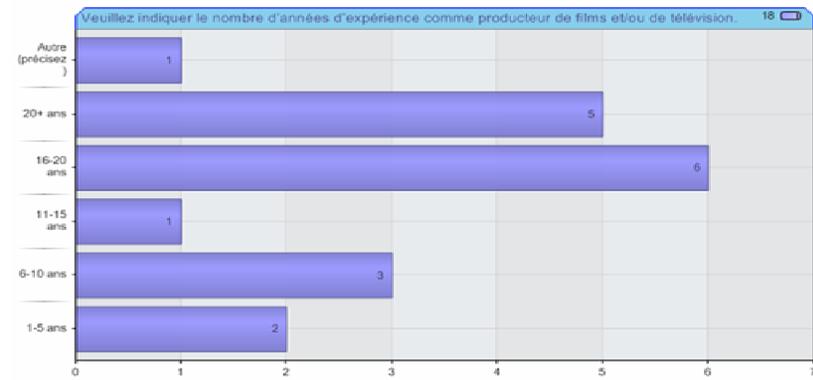
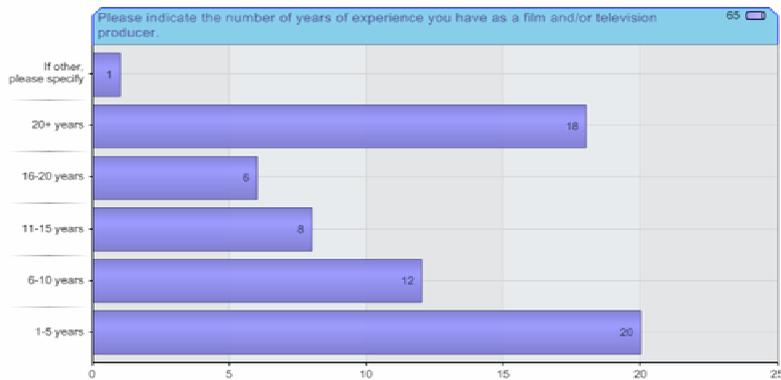


Figure 7.3 Niveau ou type de formation

Question: Veuillez indiquer le niveau ou le type de formation que vous avez reçue, ou les principales techniques de développement professionnel qui vous ont préparé à votre travail de producteur de cinéma et/ou de télévision.

Anglophones

44 % - Formation sur le terrain, 19 % - Diplôme universitaire
 14 % - Autres, incluant le Centre du cinéma canadien (2 mentions) et une combinaison mentorat, cours, formation sur le terrain, diplômes universitaires dans d'autres domaines (7 mentions)

Francophones

61 % - Diplôme universitaire, 28% formation sur le terrain
 Autres : 10 % - combinaison de diplômes universitaires, ateliers et de formation sur le terrain

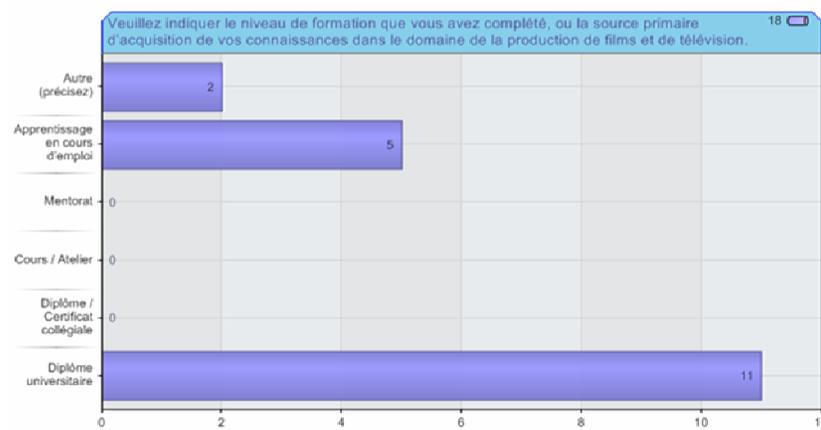
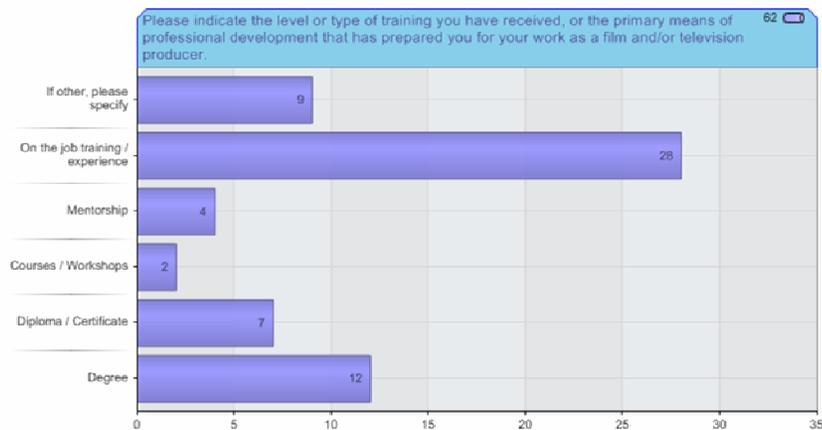


Figure 7.4 Province de formation

Question: Veuillez indiquer la province ou le territoire où vous avez fait la plupart de votre formation ou de votre développement professionnel.



Anglophones

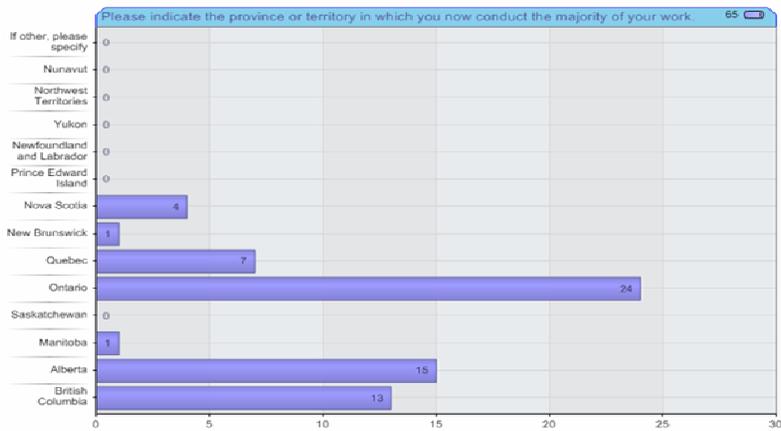
ON – 35 %, AB – 20 %, BC – 16 %, QC – 12 %
 Autres : Londres, Angleterre (2), É.-U. – NYC & Californie (3), France (1)

Francophones

17 sur les 18 répondants ont indiqué : Québec
 1 répondant a indiqué : Paris

Figure 7.5 Province ou territoire de travail

Question: Veuillez indiquer la province ou le territoire dans lequel vous effectuez la majorité de votre travail



Anglophones

On – 40 %, AB – 23 %, BC – 20 %, QC – 11 %

Francophones

100% des répondants ont indiqué le Québec.

Figure 7.6 Fonction professionnelle

Question: Veuillez indiquer la catégorie qui décrit le mieux votre fonction professionnelle ou titre de poste

Anglophones

35 % - Propriétaire d'entreprise

Autres : producteur consultant/producteur scénariste, directeur du développement, producteur associé (financement), toutes les fonctions ci-dessus, vice-président et directeur général

Francophones

Les réponses donnent un profil équilibré

Autres (3) - Producteur délégué (propre maison de production), pigiste, Directrice générale (maison de production – finance, ententes, comptabilité), administration des affaires

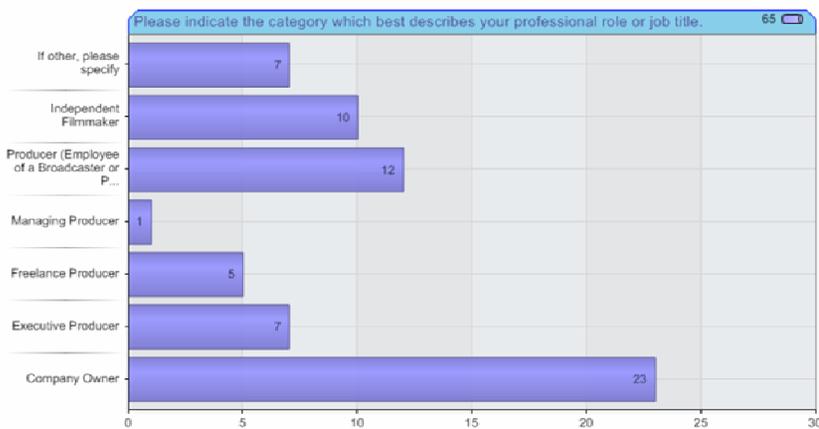
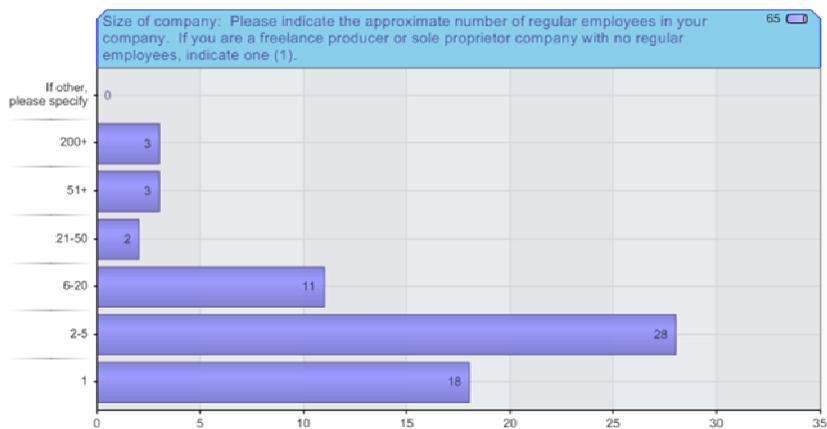


Figure 7.7 Taille de l'entreprise

Question: Taille de l'entreprise : Veuillez indiquer le nombre approximatif d'employés permanents dans votre entreprise. Si vous êtes producteur pigiste ou propriétaire d'entreprise sans employés permanents, indiquez un (1).

Anglophones

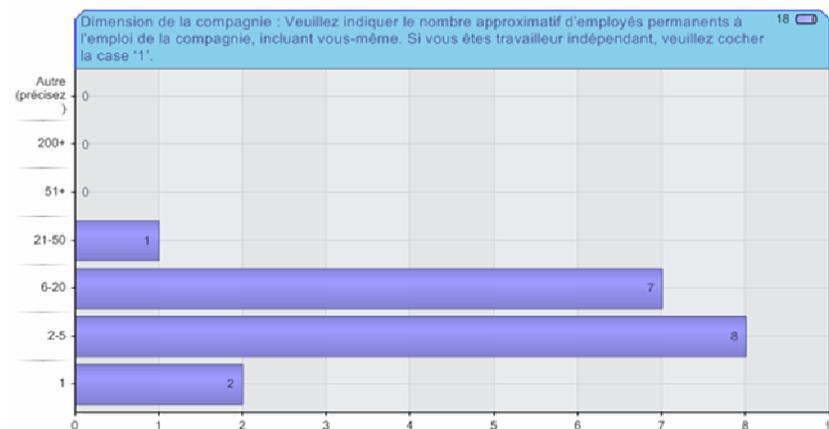
71 % des entreprises des répondants ont de 1 à 5 employés



Francophones

55 % des entreprises des répondants ont de 1 à 5 employés

39% des entreprises des répondants ont de 6 à 20 employés



Means of Training Preferences By Competency - Survey Results

Competencies	Preferred Means of Training / Professional Development											
	English Survey (# of responses) Multiple responses possible.						French Survey (# of responses) Multiple Responses possible					
	On the Job Training	Mentorship	Course	Workshop / Seminar	N/A	Other*	On the Job Training	Mentorship	Course	Workshop / Seminar	N/A	Other*
I. Pre-Production (Development)												
A. Develop Properites	10	8	10	19	1	1	2	6	3	7	1	1
B. Secure Financing	9	9	13	22	0	0	3	6	4	8	0	0
C. Assemble a Production Team	8	7	4	10	2	1	0	2	3	4	2	1
II. Production												
D. Manage Production Process	9	5	7	15	1	1	0	2	2	3	2	0
E. Manage Contracts	5	7	11	14	1	0	2	4	4	6	1	0
F. Manage Finances	4	7	14	14	3	0	1	2	4	3	1	0
III. Marketing and Dissemination												
G. Promote Property	6	7	9	19	2	0	1	3	5	4	1	0
H. Exploit Property	7	7	10	21	1	1	0	2	4	3	1	0
IV. Business and Management												
I. Establish / Maintain Industry Relations	6	6	3	7	4	2	0	1	3	3	2	0
J. Run a Business	6	9	9	15	3	1	1	3	4	5	1	0
V. Leadership and Communication												
K. Demonstrate Communication and Interpersonal Competencies	4	7	12	18	2	1	0	2	4	4	2	0
L. Demonstrate Personal Skills	6	8	6	13	4	3	0	2	3	3	2	0
Average	7.0	7.0	9.0	16.0	2.0	0.9	0.8	3.0	4.0	4.0	1.3	0.2

***Other: Verbatim responses related to means of training**

I. Pre-Production

Preferred training for all above is working as an assistant or associate to a producer. A mentorship program, rather than school, would be the most advantageous for a would-be producer.

on-the-job or mentorship is nessisary - going off site is difficult when you need to manage/use time to bring in income.

It is important to have Professionals teaching the courses, not simply teachers but relevant contributors. Sheridan Colleges Advanced Television & Film program is excellent at this.

II. Production

I am very interested in seminars in this area.

On the job paid training in the accounting department or legal department would be ideal!

III. Marketing & Dissemination

More initiatives to send 'new comers' to the various festivals and markets. Help with funding of festival and market trips and expenditures.

Once again it's necessary to find a mentorship with a distribution company.

Final Comments

Training with peers can sometimes be intimidating, is there a way to maybe have an online 'toolbox' of articles and advice on various topics (but specific to television) that can be accesible anytime? Thank you!

Basically, for independent producers, there is really no available mentorship. I would value this above all else.

Training is always a benefit to understanding the roles of a job position, but memtorship programs are the best. To be able to get one-on-one feedback on questions, concerns, problems - nothing can compare with on the job training!

v. Sondage Internet auprès des producteurs – Données sur les compétences

Pour chaque groupe de compétence, les questions suivantes étaient posées aux répondants :

- **Veillez identifier l'importance de chacune des habiletés de votre travail, et indiquer si vous avez besoin de formation ou souhaitez en recevoir pour l'une quelconque de ces habiletés.**

Les réponses comportaient deux volets pour chaque compétence. Les répondants indiquaient s'ils pensaient que la compétence est importante, et ensuite, s'il avaient besoin de formation ou souhaitaient en recevoir pour cette compétence.

Il n'y avait pas d'obligation de réponse. Les répondants pouvaient choisir de répondre seulement pour les sections qu'ils trouvaient pertinentes.

Lecture du graphique

Les chiffres suivants indiquent le taux de réponse pour chaque question. Le graphique indique le nombre de réponses pour chaque partie de la question à deux volets.

Exemple : Pour la question suivante, Section G. Faire la promotion d'un produit, il y avait 31 répondants.

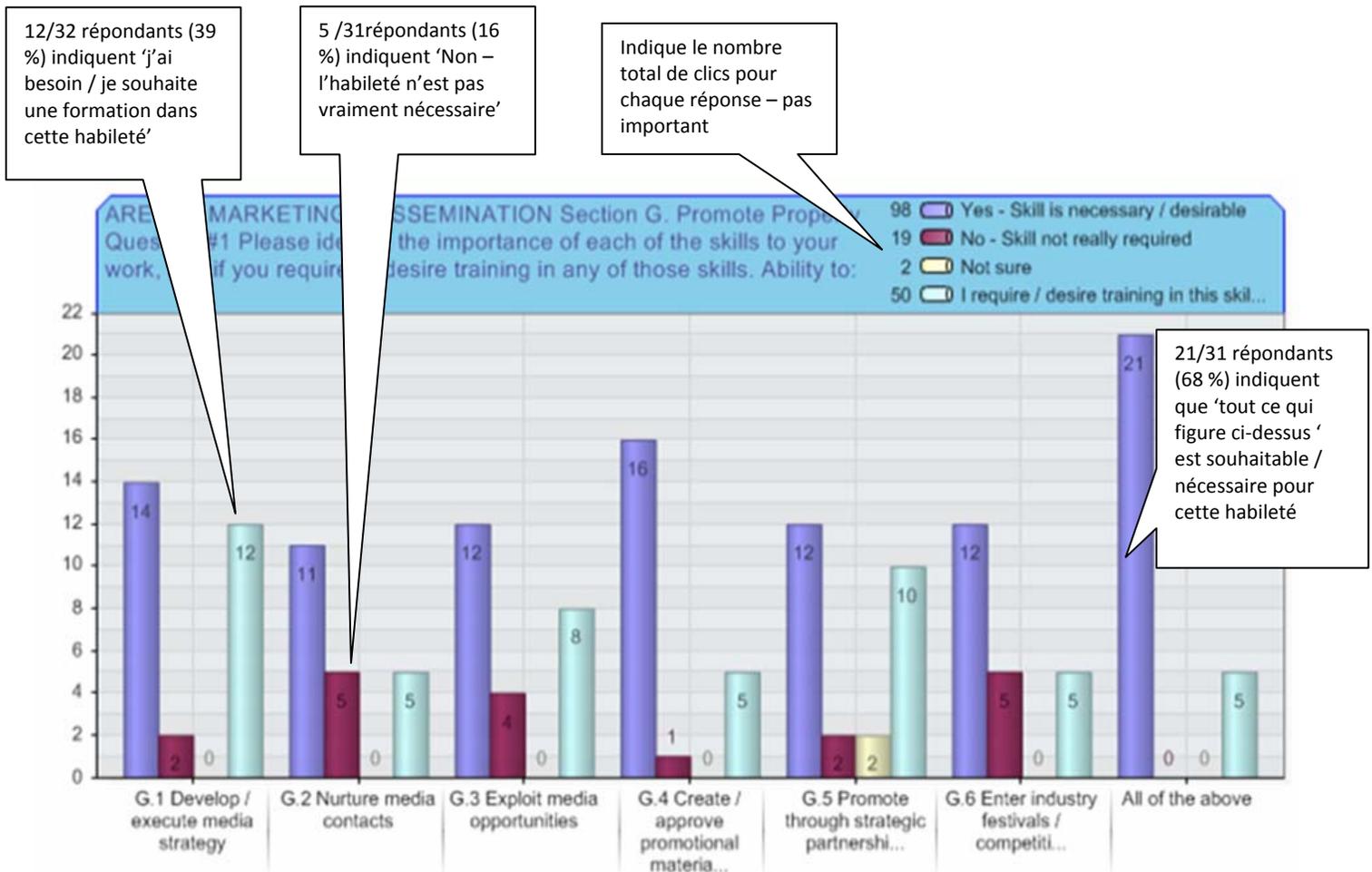


Figure 7.8 Évaluation de compétence - Producteurs
Domaine I. Préproduction (développement) –
A. Développer des produits

Anglophones

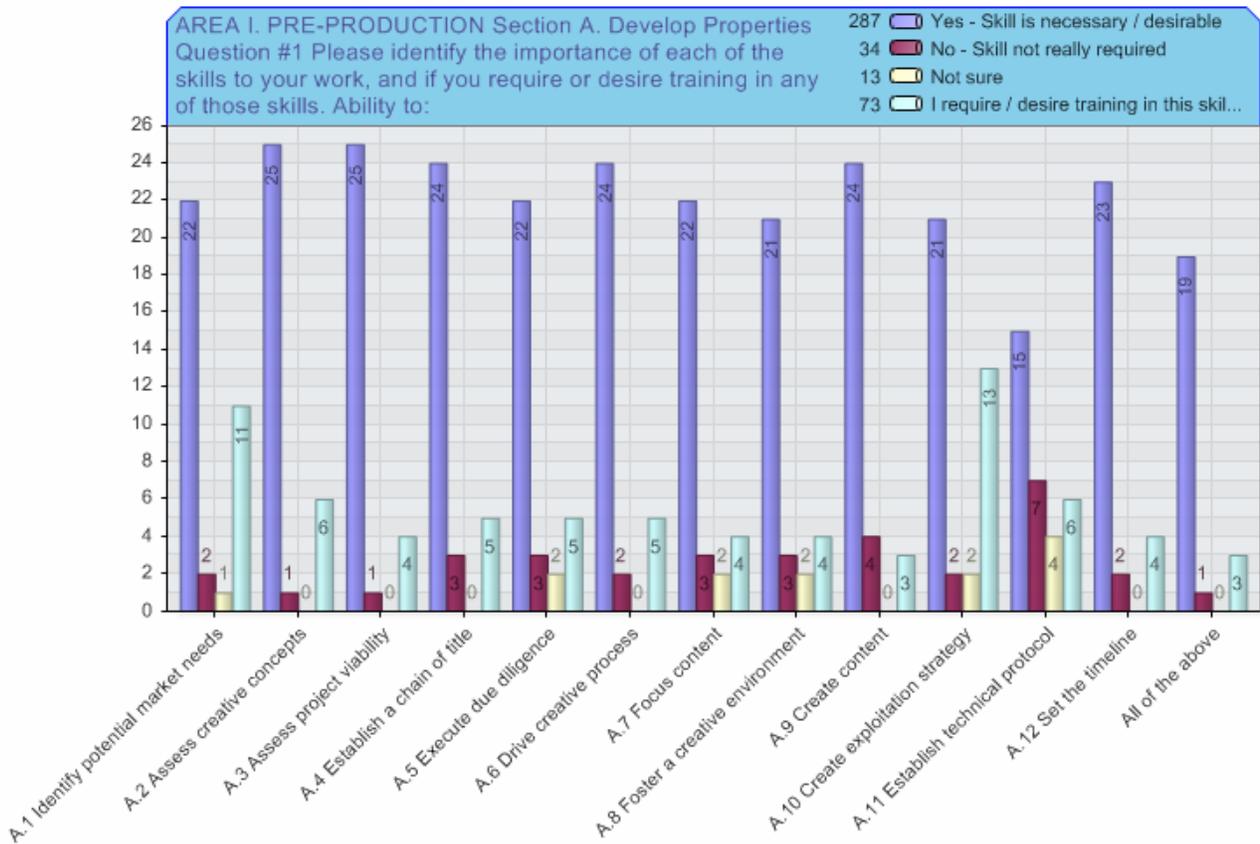
Répondants : 32

Besoin élevé de formation pour :

- A. 10 Définir une stratégie d'exploitation (41 %)
- A.1 Définir les besoins potentiels du marché (34 %)

De 9 % à 19 % des répondants indiquent un besoin de formation dans toutes les compétences

22 % des répondants indiquent que A.11 Établir un protocole technique n'est pas une habileté nécessaire



Francophones

Répondants : 10

Besoin élevé de formation dans ce domaine pour :

- A.10 Définir une stratégie d'exploitation (50 %)
- A.2 Évaluer des concepts créatifs (40 %)

De 10 % à 30 % des répondants indiquent un besoin de formation dans toutes les autres compétences.

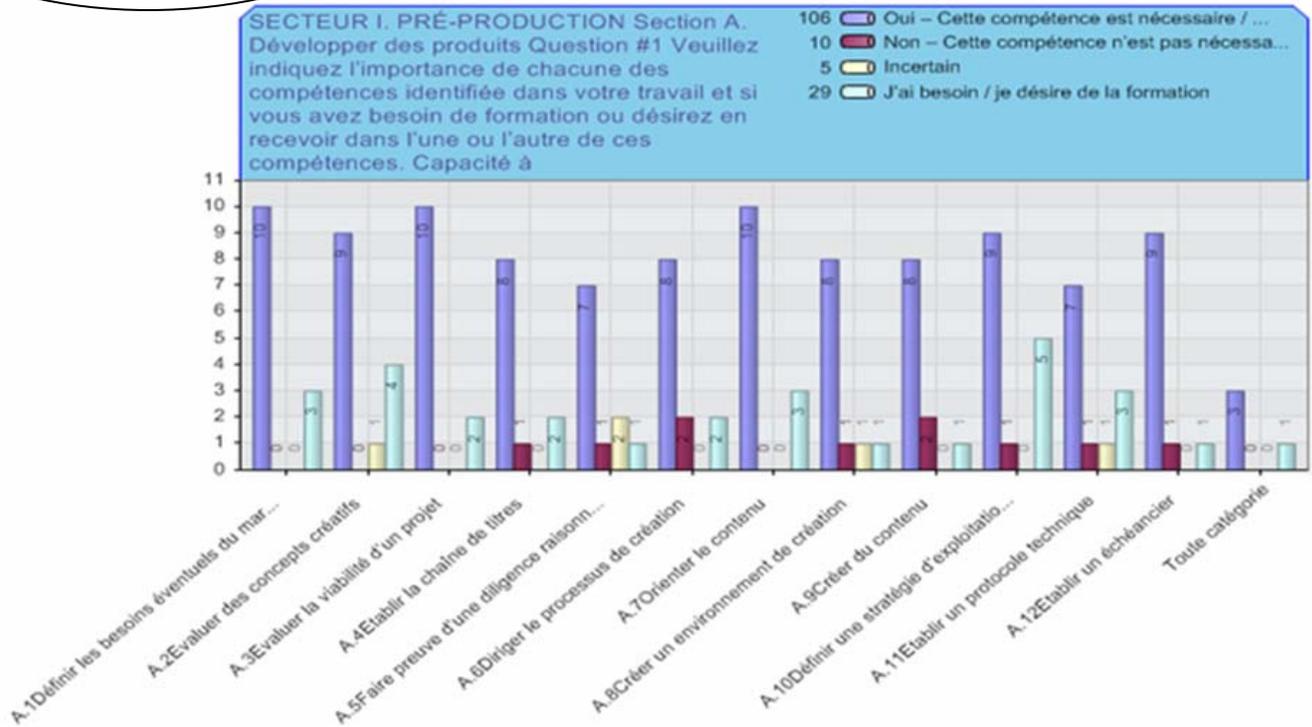


Figure 7.9
Évaluation de compétence - Producteurs
Domaine I. Préproduction
B. Assurer le financement

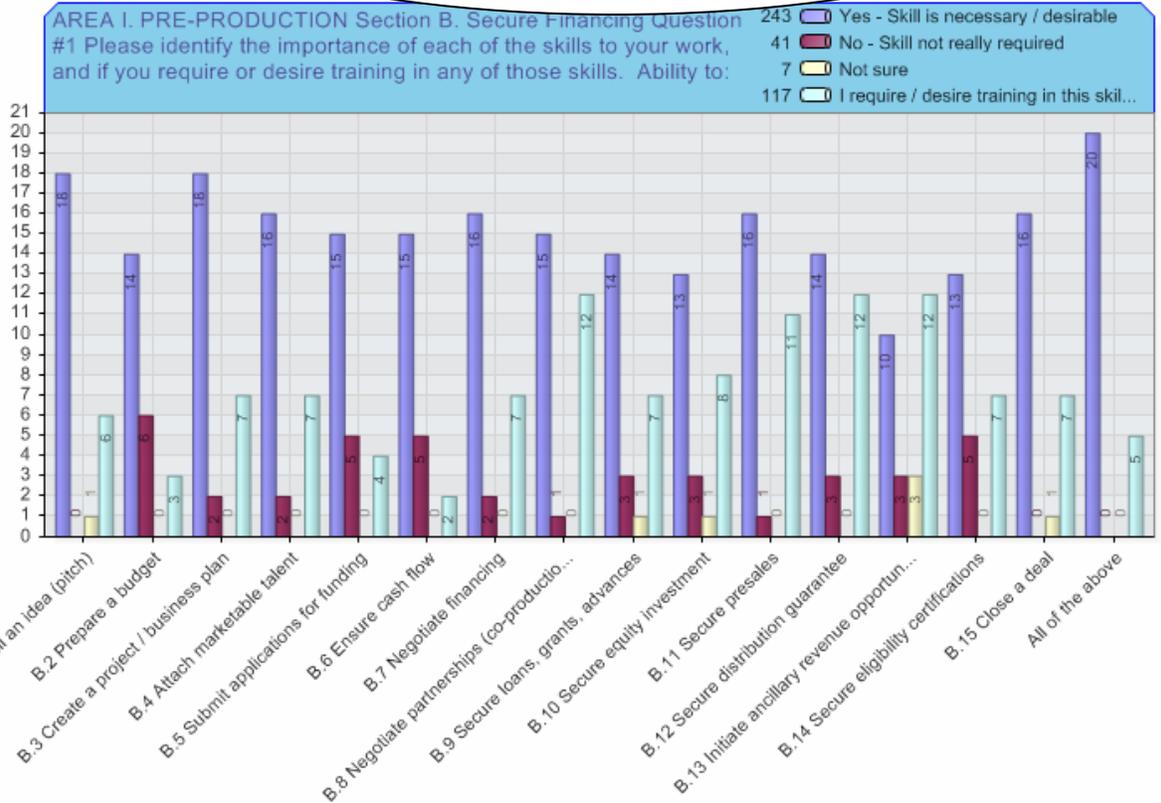
Anglophones

Répondants : 32

Besoin modéré à élevé de formation pour :

- B.8 Négocier des partenariats (37.5 %)
- B.13 Rechercher des possibilités de revenus additionnels (37.5 %)
- B.12 Obtenir des garanties de distribution (37.5 %)
- B.11 Obtenir des préventes (34 %)

De 19 % à 25 % indiquent un besoin de formation dans tous les domaines sauf 3 (B.2 Budget, B.5 Demandes de financement, B.6 Trésorerie)



Francophones

Répondants : 10

Besoin modéré de formation pour :

- B.1 Vendre une idée (argumentaire) (30 %)
- B.8 Négocier des partenariats (30 %)
- B.12 Obtenir des garanties de distribution (30 %)

Besoins en formation pour tous les domaines sauf B.4 Sassurer de la participation de talents reconnus

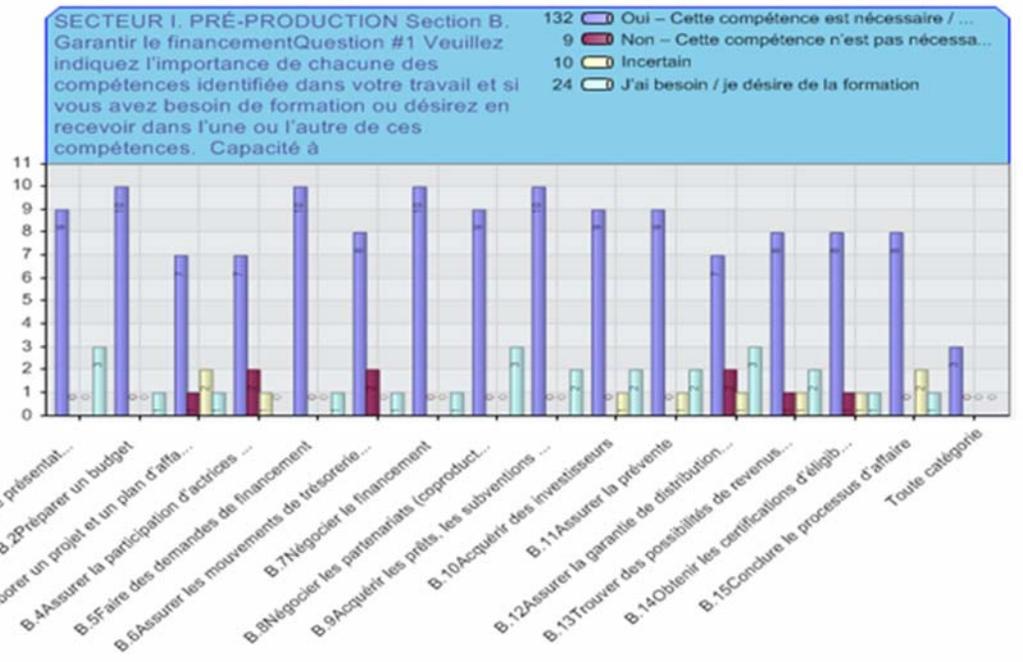


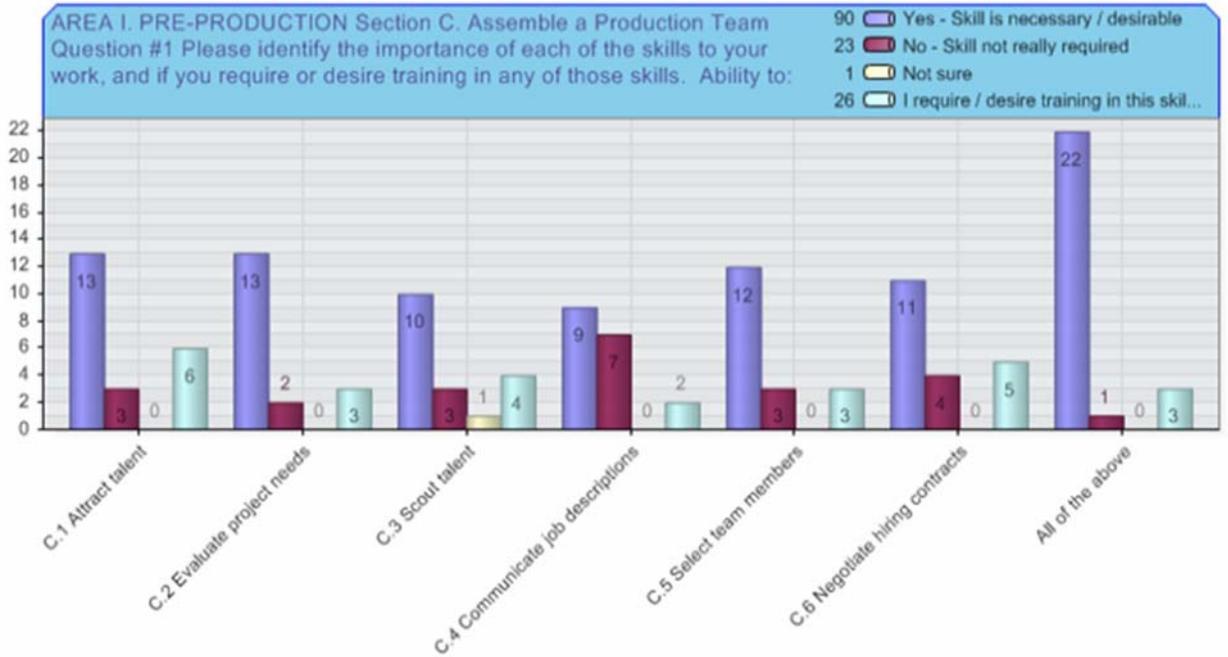
Figure 7.9

Évaluation de compétence – Producteurs – Domaine I. Préproduction (développement) – C. Monter une équipe de production

Anglophones

Répondants : 32

- Besoin de formation faible à modéré (de 9% à 19 % indiquent un besoin)
- 22 % des répondants indiquent que : C.4 Afficher les description de postes n'est « pas vraiment nécessaire ».



Francophones

Répondants : 10

Aucun besoin significatif de formation
30 % indiquent que l'habileté : C.4 Afficher les descriptions de postes n'est « pas vraiment nécessaire ».

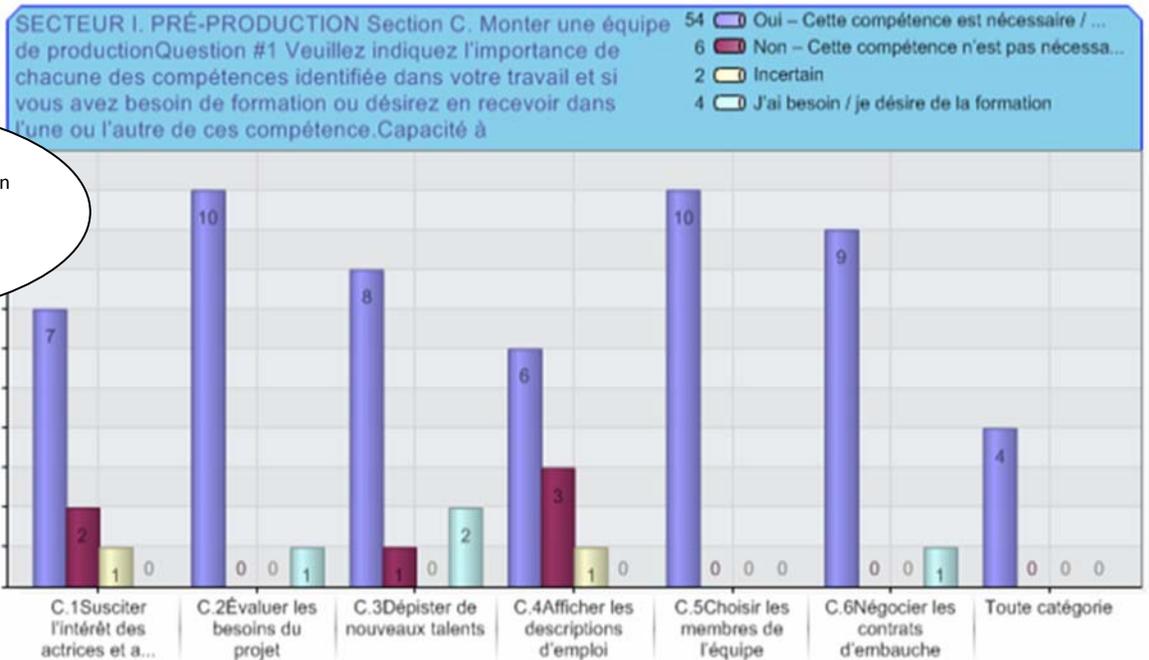


Figure 7.10 Évaluation de compétence – Producteurs – Domaine II. Production – D. Gérer le processus de production

Anglophones

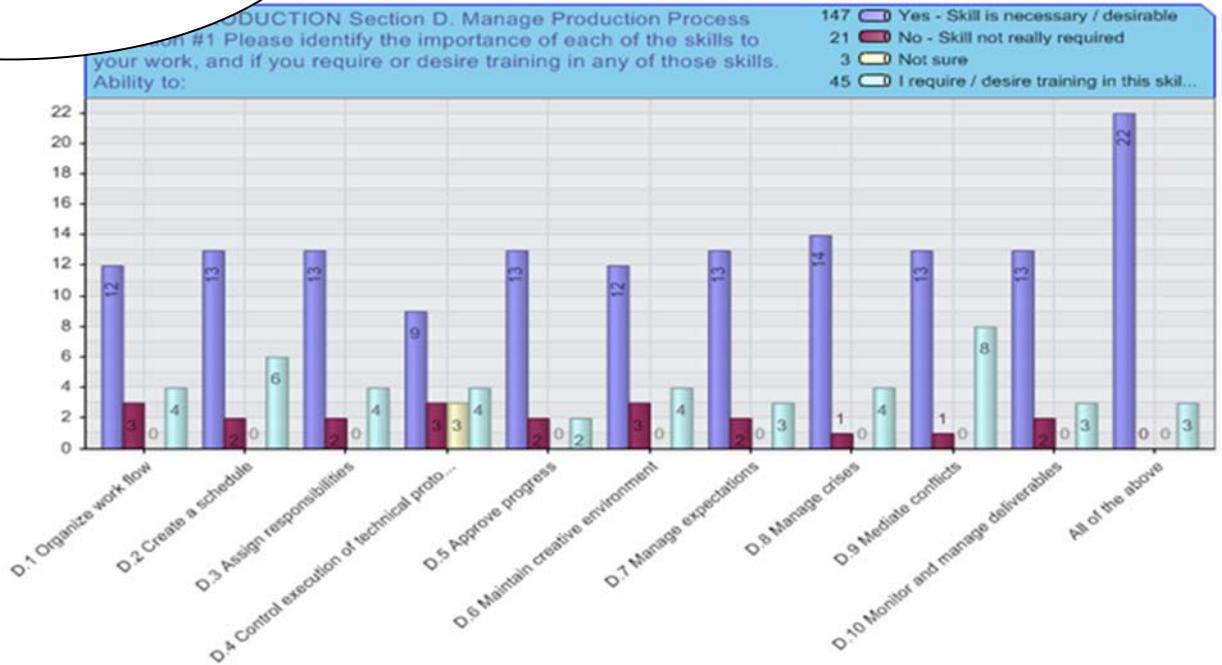
Répondants : 32

Besoins de formation dans toutes les compétences.

Besoin de formation modéré pour :

- D.9 Agir comme médiateur lors de conflits-8 (25%)

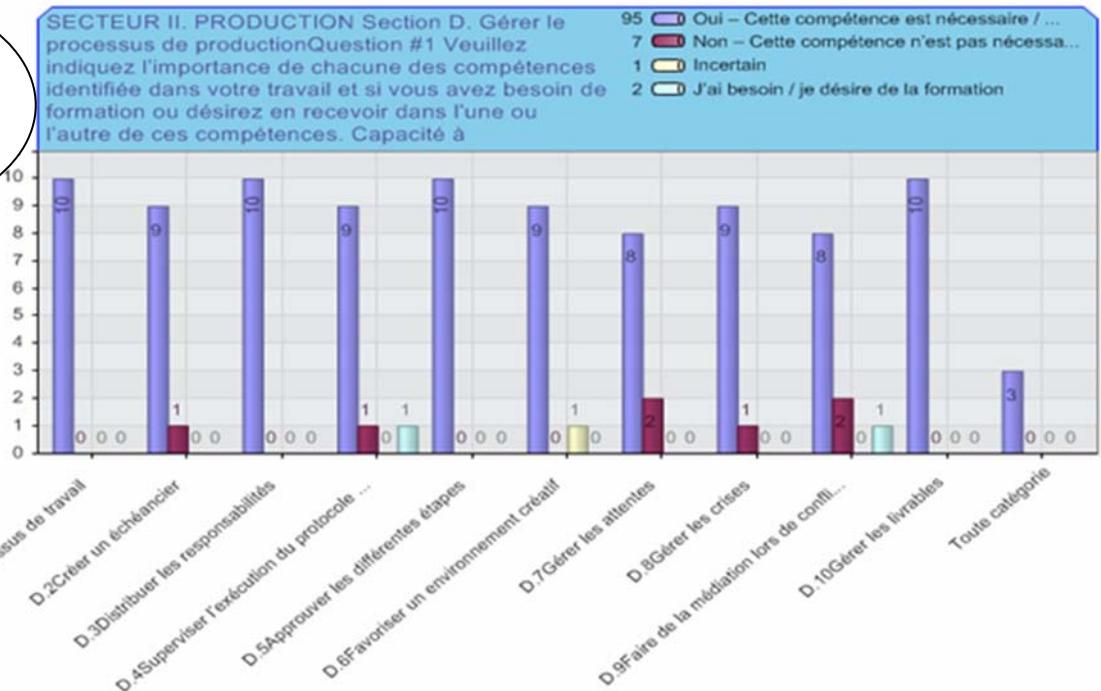
De 9% à 19% des répondants indiquent un besoin de formation dans toutes les autres compétences.



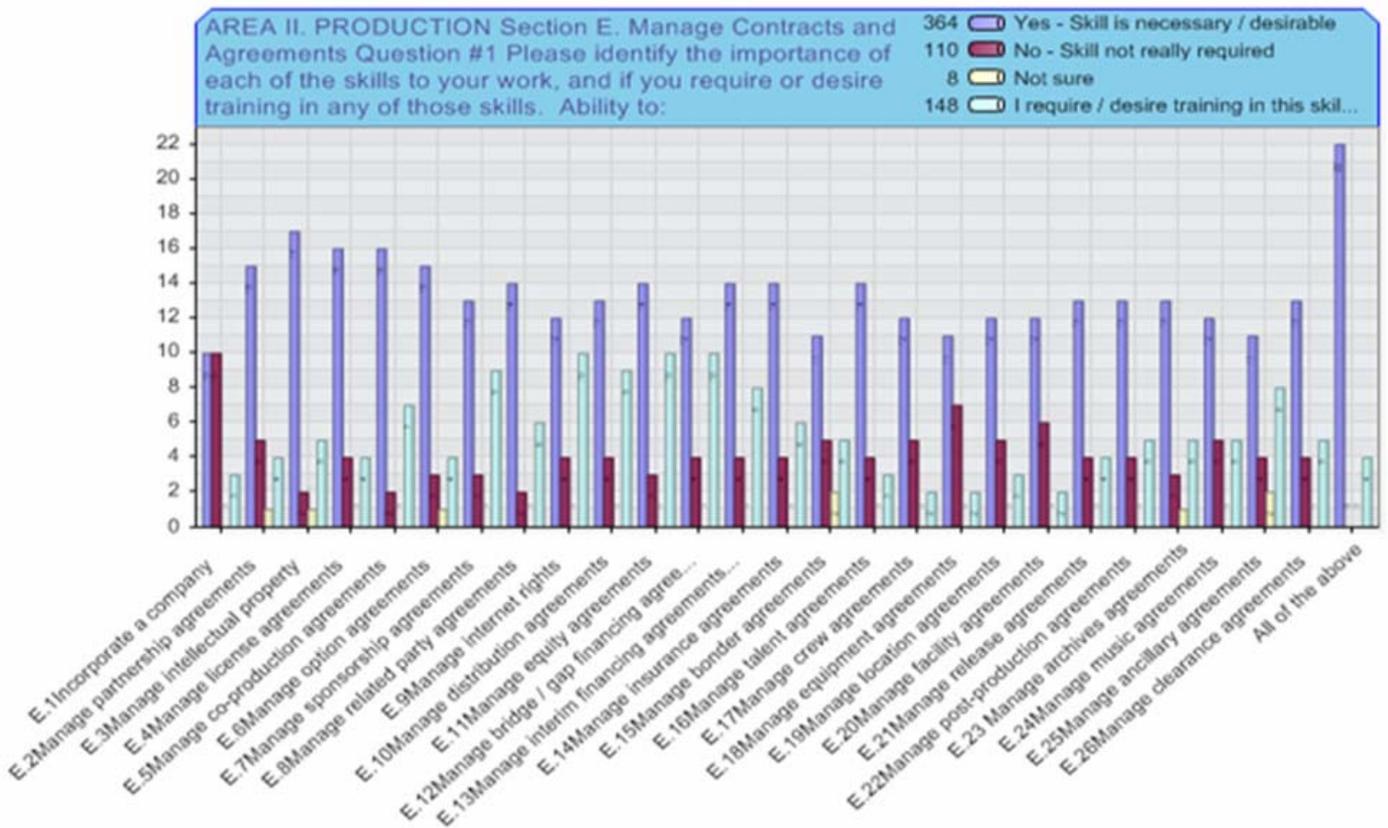
Francophones

Répondants : 10

Aucun besoin significatif de formation n'est identifié.



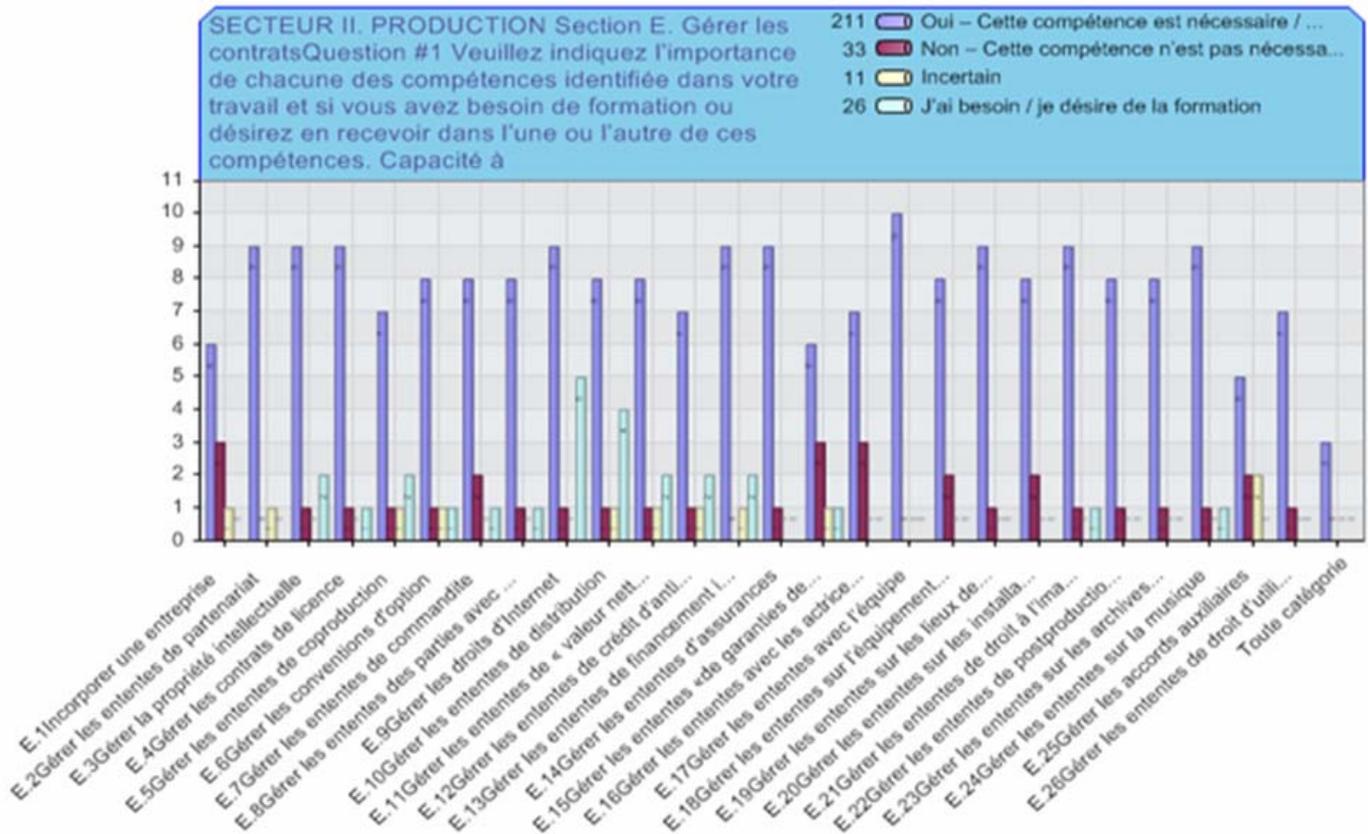
Anglophones



Répondants : 32

- Besoins de formation dans toutes les compétences (de 6 % à 28 %)
- Besoins modérés à élevés de formation pour gérer :
 - E.9 Les droits Internets 10 (31 %)
 - E.12 Les ententes de financement des écarts budgétaires 10 (31 %)
 - E.11 Les ententes syndicales 10 (31 %)
 - E.10 Les ententes de distribution 9 (28 %)
 - E.25 Les ententes annexes 8 (25 %)
 - E.13 Les ententes de financement provisoire 8 (25 %)
- De 6 % à 19 % répondent que «l’habileté n’est pas nécessaire» dans toutes les compétences
- 31 % indiquent que E.1 Incorporer une entreprise n’est pas une habileté nécessaire.

Francophones

**Répondants : 10**

- Les besoins les plus significatifs de formation sont pour gérer :
 - E.9 Les droits Internet (50 %)
 - E.10 Les ententes de distribution (40 %)
- Second niveau de besoin indiqué pour
 - E.5 Les ententes de coproduction (20 %)
 - E.12 Les ententes de financement des écarts budgétaires (20 %)
 - E.3 Les ententes de propriété intellectuelle (20 %)
 - E.11 Les ententes syndicales (20 %)
 - E.13 Les ententes de financement provisoire (20 %)
- Réponses indiquant que la compétence n'est pas vraiment nécessaire
 - E.1 Incorporer une entreprise (30 %)
 - E.16 Gérer les contrats des acteurs (30 %)
 - E.15 Gérer les contrats des entrepositaires (30 %)

Figure 7.12 Évaluation de compétence - Producteurs – Domaine II. Production – F. Gérer les finances

Anglophones

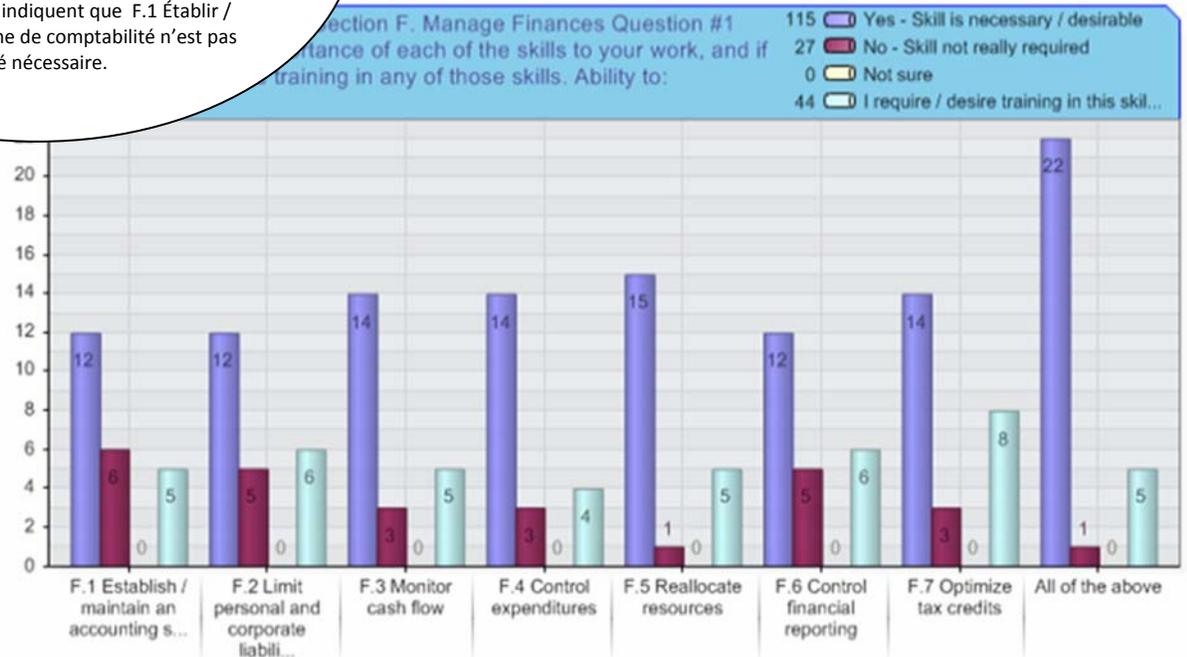
Répondants : 32

Besoin modéré de formation pour :

- F.7 Optimiser les crédits d'impôt - 8 (25%)

De 13% à 19% des répondants indiquent des besoins en formation dans toutes les autres compétences.

19% des répondants indiquent que F.1 Établir / tenir à jour un système de comptabilité n'est pas vraiment une habileté nécessaire.



Francophones

Répondants : 9

Aucun besoin significatif de formation n'est identifié

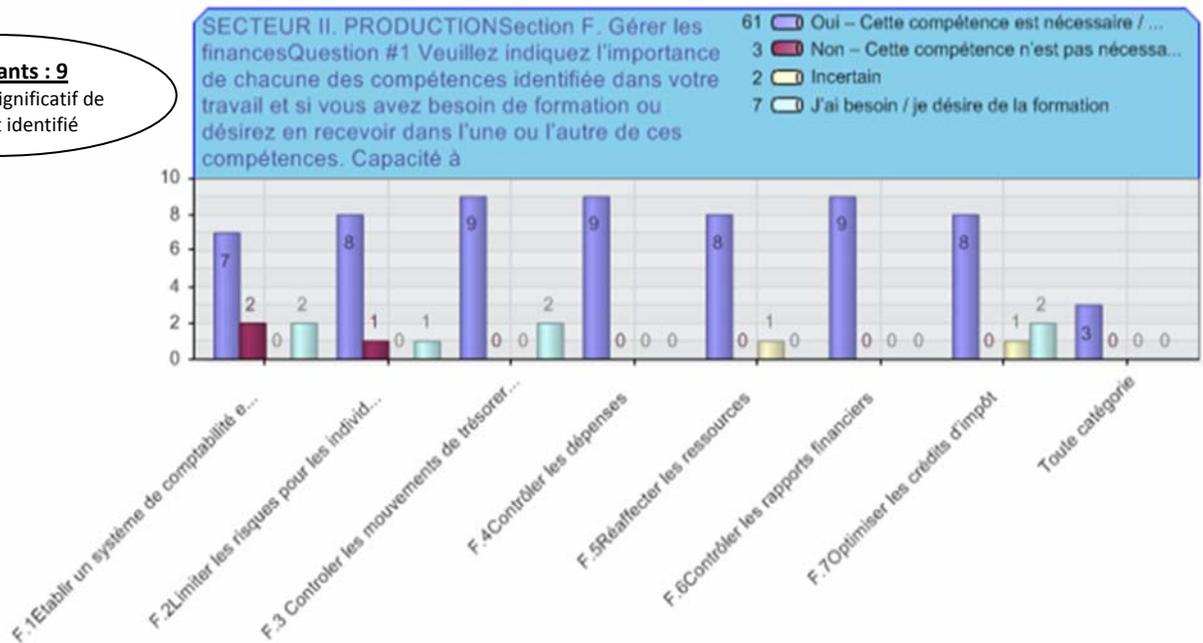


Figure 7.13

Évaluation de compétence - Producteurs – Domaine III. Mise en marché & diffusion – G. Faire la promotion d'un produit

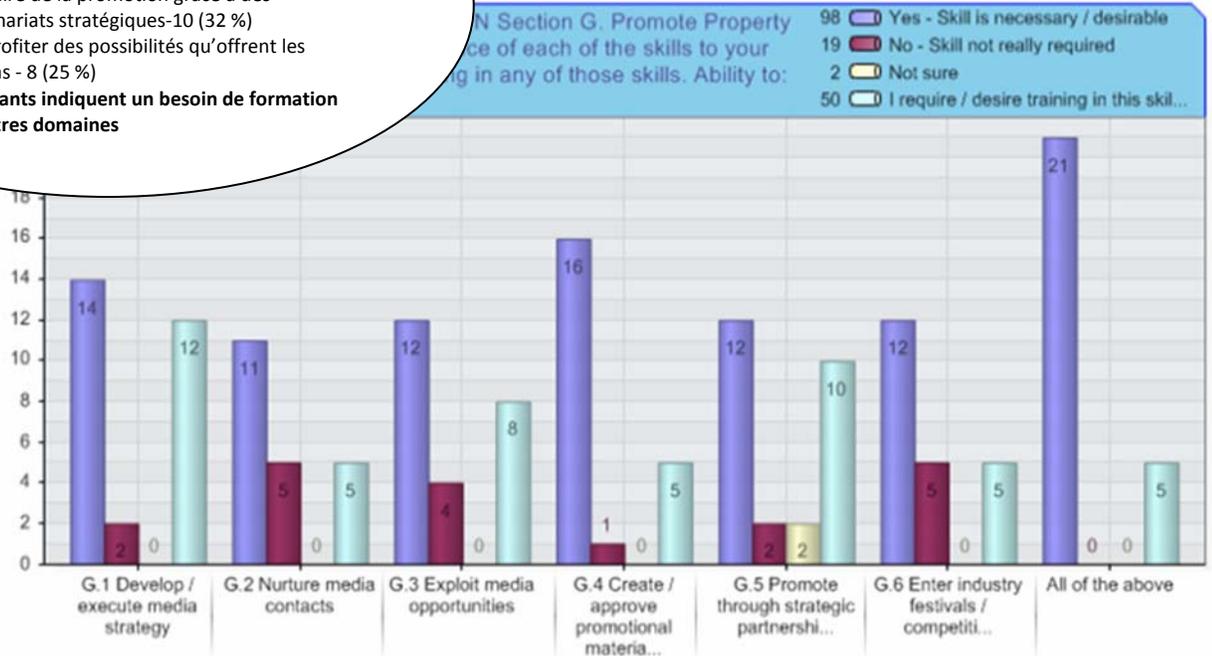
Anglophones

Répondants : 31

Besoins élevés de formation pour :

- G.1 Élaborer / mettre en oeuvre une stratégie médiatique-12 (39 %)
- G.5 Faire de la promotion grâce a des partenariats stratégiques-10 (32 %)
- G.3 Profiter des possibilités qu'offrent les médias - 8 (25 %)

16 % des répondants indiquent un besoin de formation dans tous les autres domaines



Francophones

Répondants : 9

Besoins élevés de formation pour :

- G.1 Élaborer / mettre en oeuvre une stratégie médiatique (44 %)
- G.2 Entretenir des relations avec les médias (44 %)
- G.5 Faire de la promotion grâce a des partenariats stratégiques (44 %)

De 11 % à 33 % des répondants indiquent des besoins de formation dans tous les autres domaines

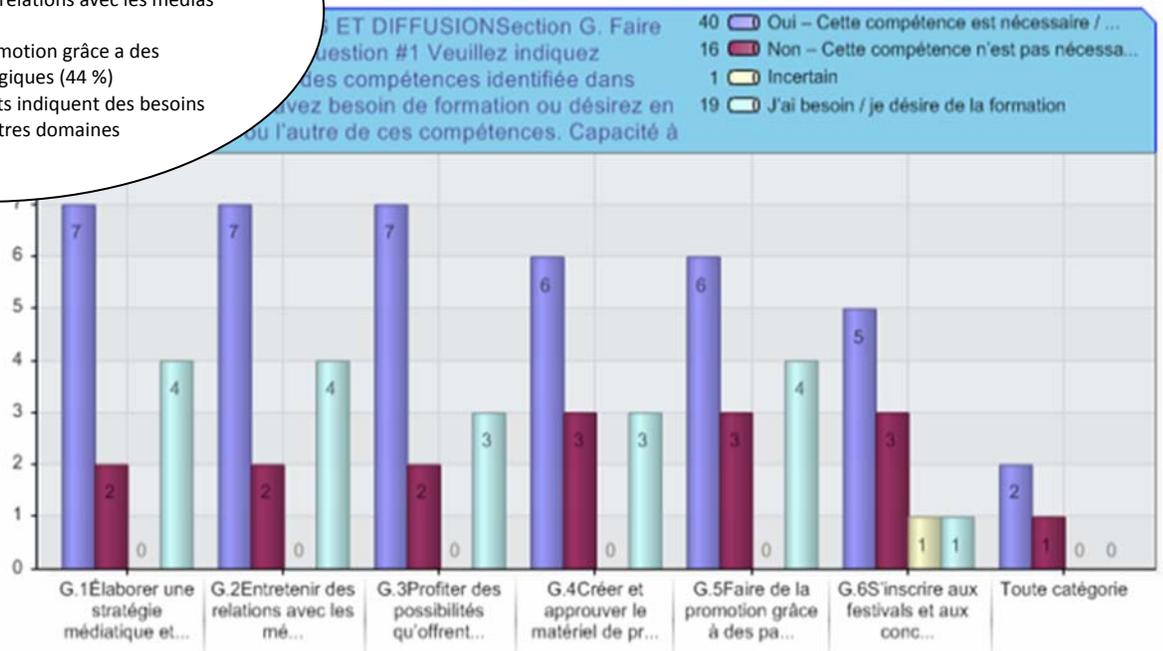


Figure 7.14

Évaluation de compétence - Producteurs – Domaine III. Mise en marché & diffusion – H. Exploiter un produit

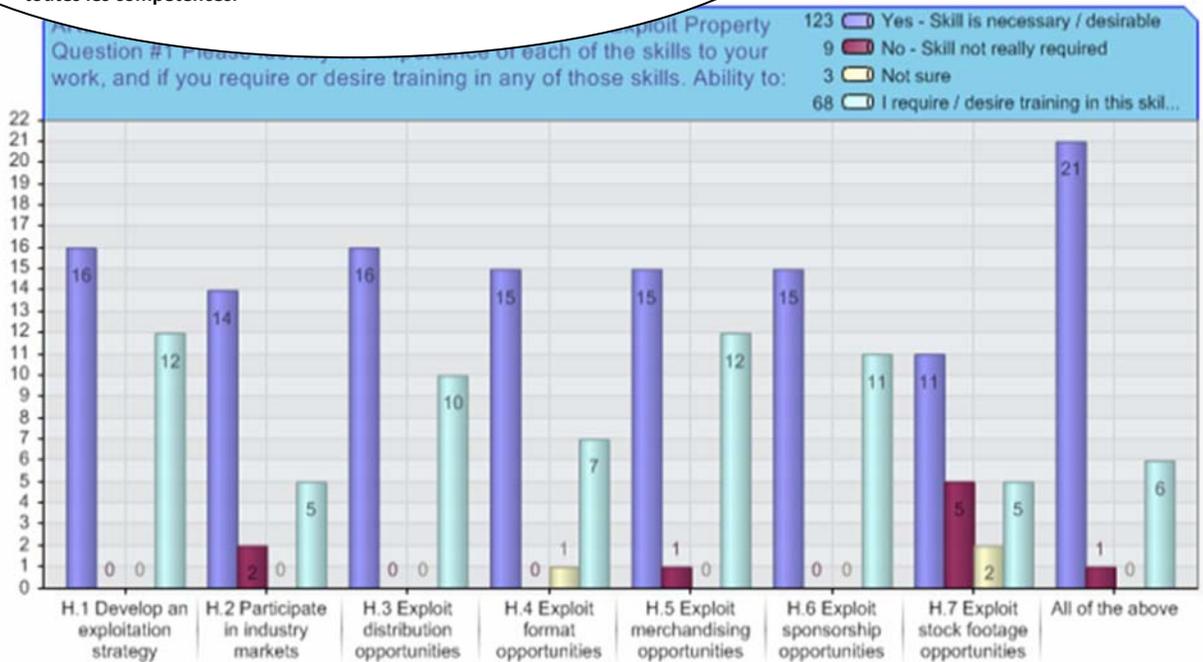
Anglophones

Répondants : 31

Besoins élevés de formation pour :

- H.1 Élaborer une stratégie d'exploitation-12 (39 %)
- H.5 Exploiter les possibilités de produits dérivés-12 (39 %)
- H.6 Exploiter les possibilités de commandites-11 (35 %)
- H.3 Exploiter les possibilités de distribution-10 (32 %)

De 16 % à 23 % des répondants indiquent un besoin de formation dans toutes les compétences.



Francophones

Répondants : 9

Besoin modéré de formation pour :

- H.1 Élaborer une stratégie d'exploitation (33 %)
- H.5 Exploiter les possibilités de commandites (33 %)

22% des répondants indiquent un besoin de formation dans toutes les compétences.

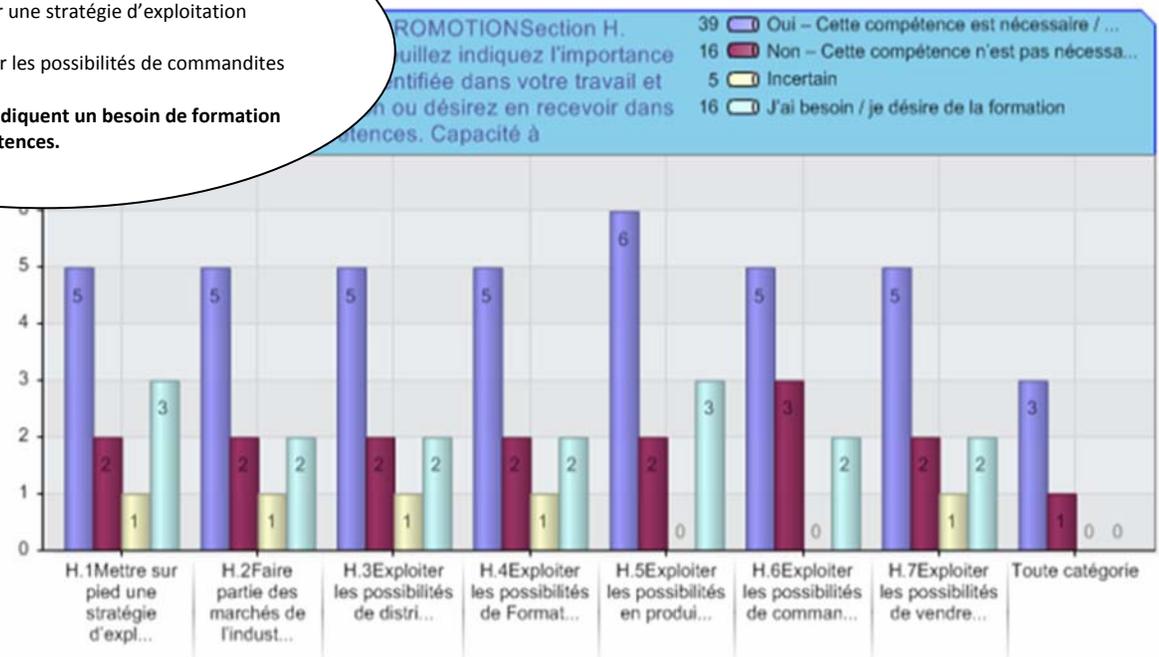


Figure 7.15 Évaluation de compétence - Producteurs – Domaine IV. Gestion et affaires – I. Établir / entretenir des contacts au sein de l'industrie

Anglophones

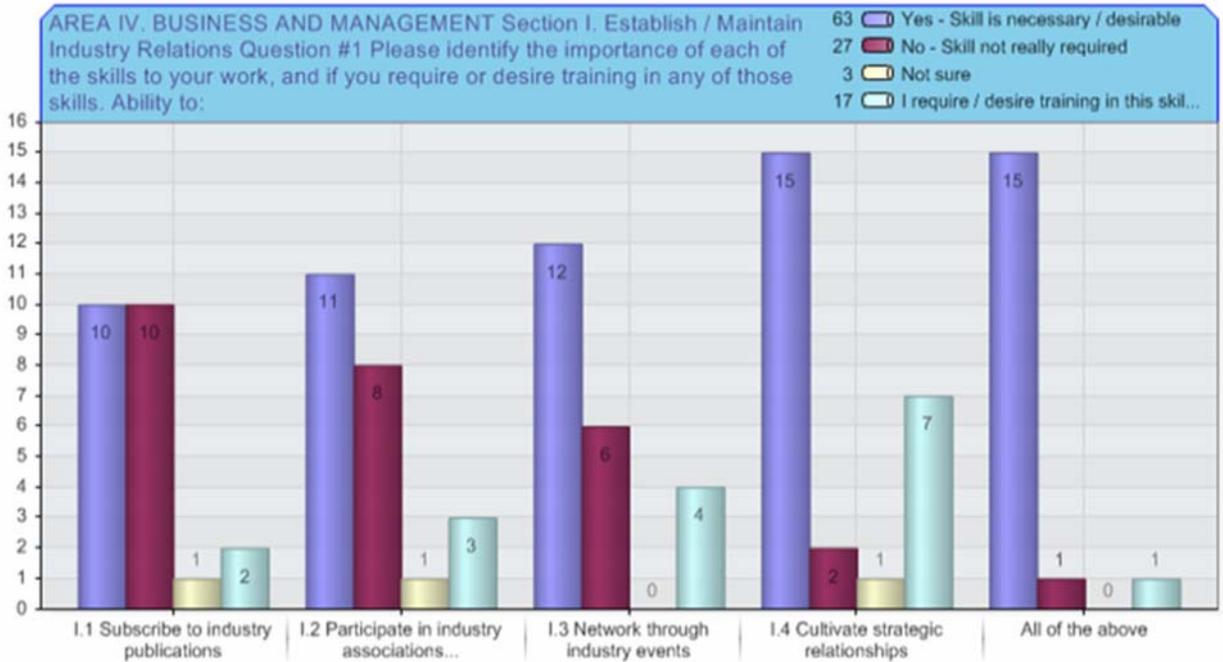
Répondants : 32

Besoin faible à modéré de formation identifié pour :

- I.4 Développer des contacts stratégiques-7 (22 %)

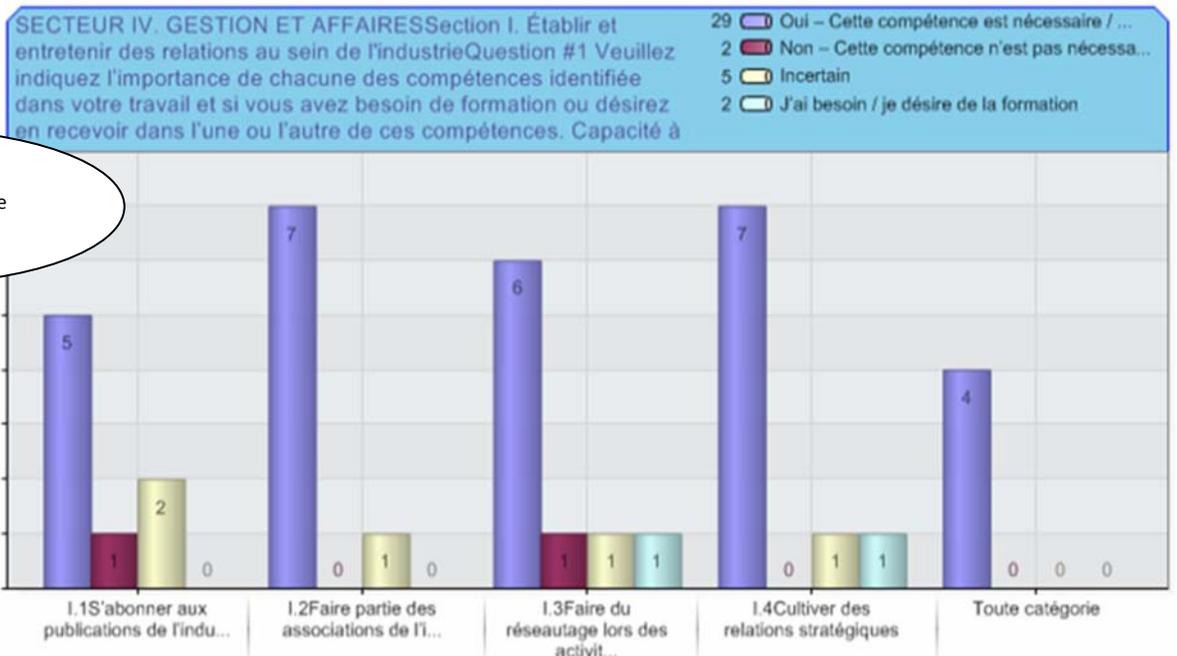
Habilitété pas vraiment nécessaire : taux de réponse :

- I.1 S'abonner aux publications de l'industrie-10 (31 %)
- I.2 Faire partie des associations de l'industrie-8 (25 %)
- I.3 Faire du réseautage lors des activités de l'industrie-6 (19 %)

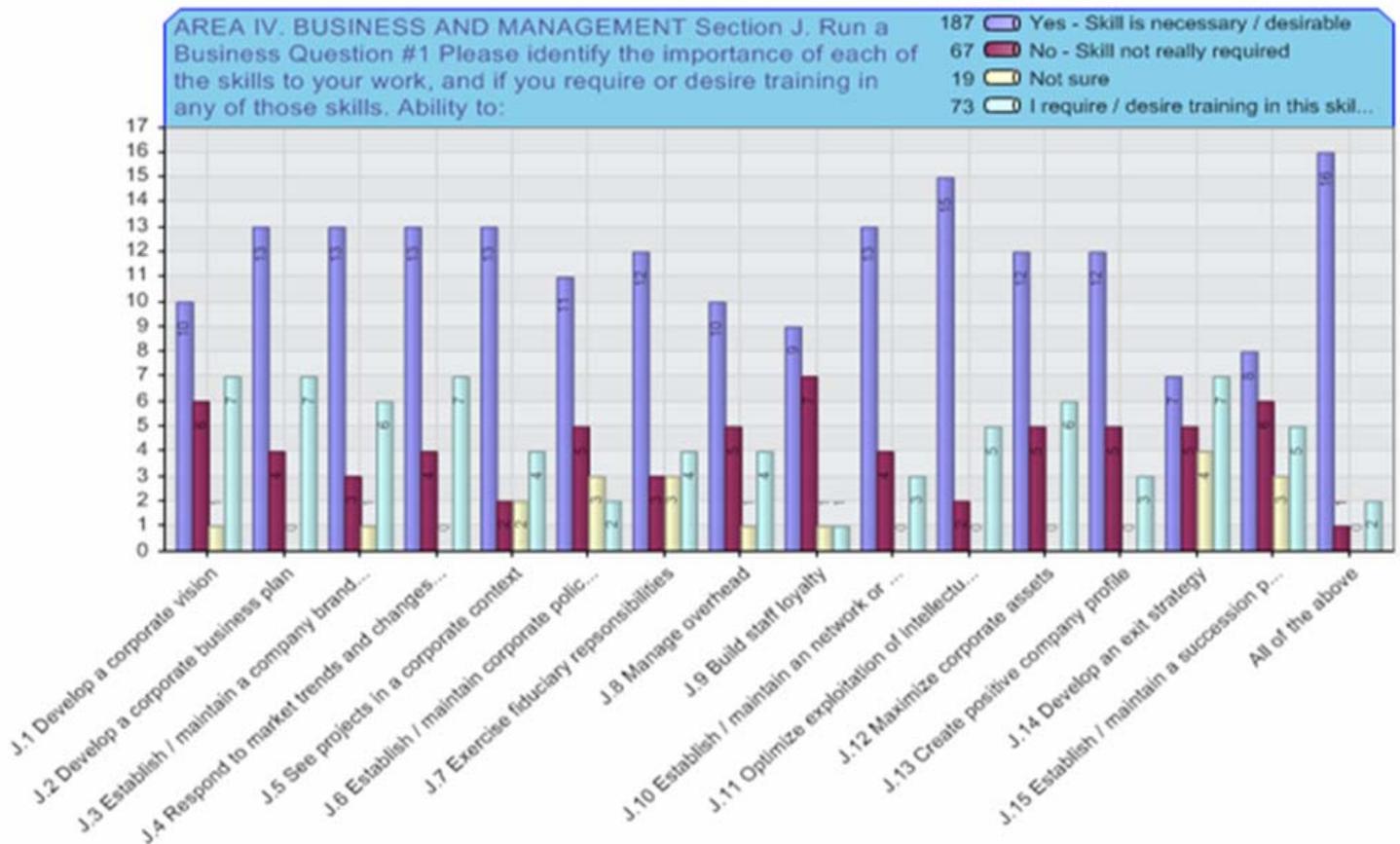


Francophones

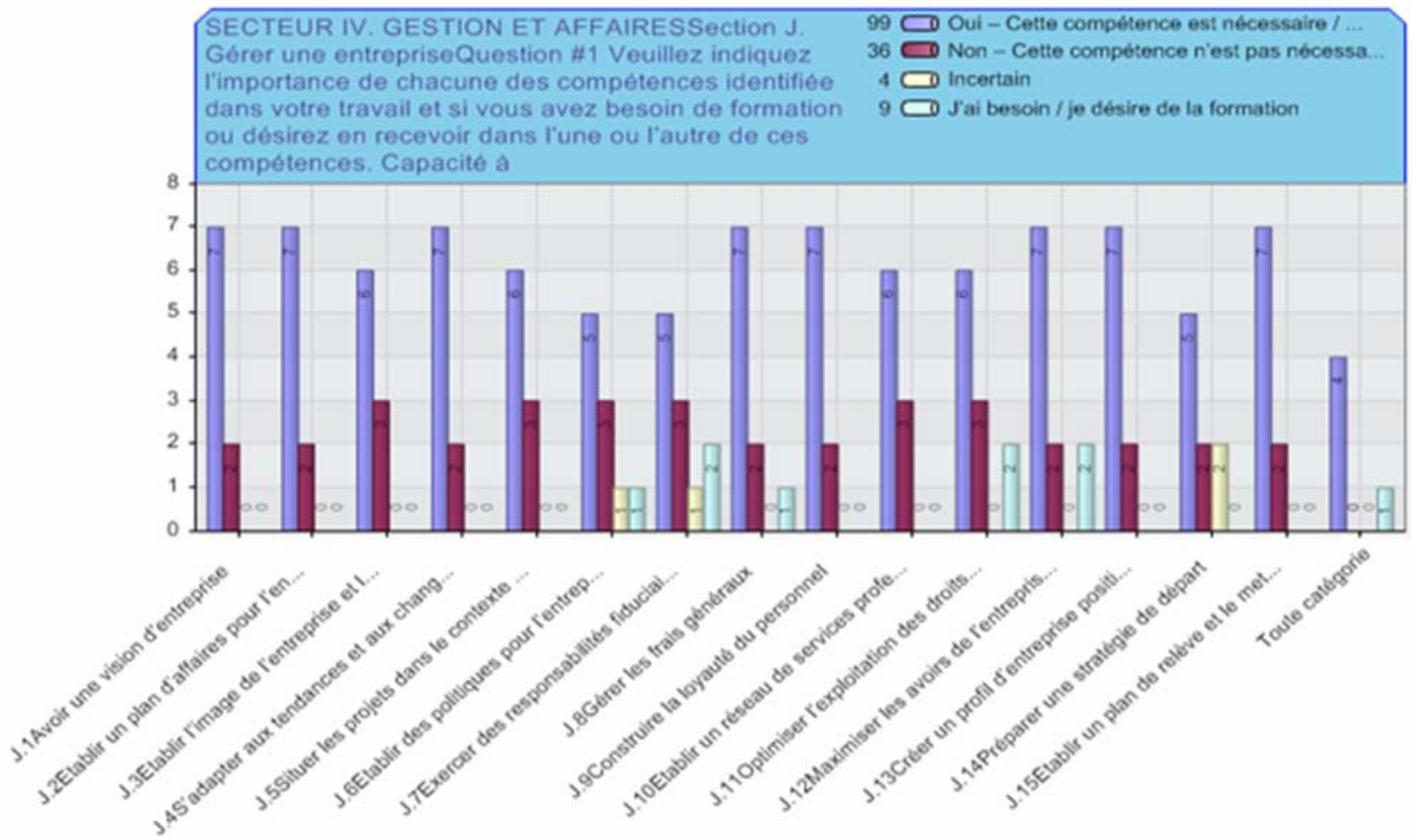
Répondants : 9
Aucun besoin significatif de formation n'est identifié



Anglophones

**Répondants : 31**

- Besoins de formation indiqués dans toutes les compétences (de 3 % à 23 %)
- Besoin modéré de formation pour :
 - J.1 Définir une vision d'entreprise-7 (23 %)
 - J.2 Établir un plan d'affaires pour l'entreprise-7 (23 %)
 - J.4 S'adapter aux tendances et aux changements du marché-7 (23 %)
 - J.14 Préparer une stratégie de départ-7 (23 %)
 - J.3 Établir / maintenir l'image de l'entreprise-6 (19 %)
 - J.12 Maximiser les actifs de l'entreprise-6 (19 %)
- De 3 % à 23 % indiquent que « l'habileté n'est pas vraiment nécessaire » dans toutes les compétences



Répondants : 10

- Besoin faible de formation pour :
 - J.7 Exercer des responsabilités fiduciaires (20 %)
 - J.11 Optimiser l'exploitation des droits de propriété intellectuelle (20 %)
 - J.12 Maximiser les actifs de l'entreprise (20 %)
- Réponse modérée à « cette habileté n'est pas vraiment nécessaire » dans toutes les compétences (de 20 % à 30 %)

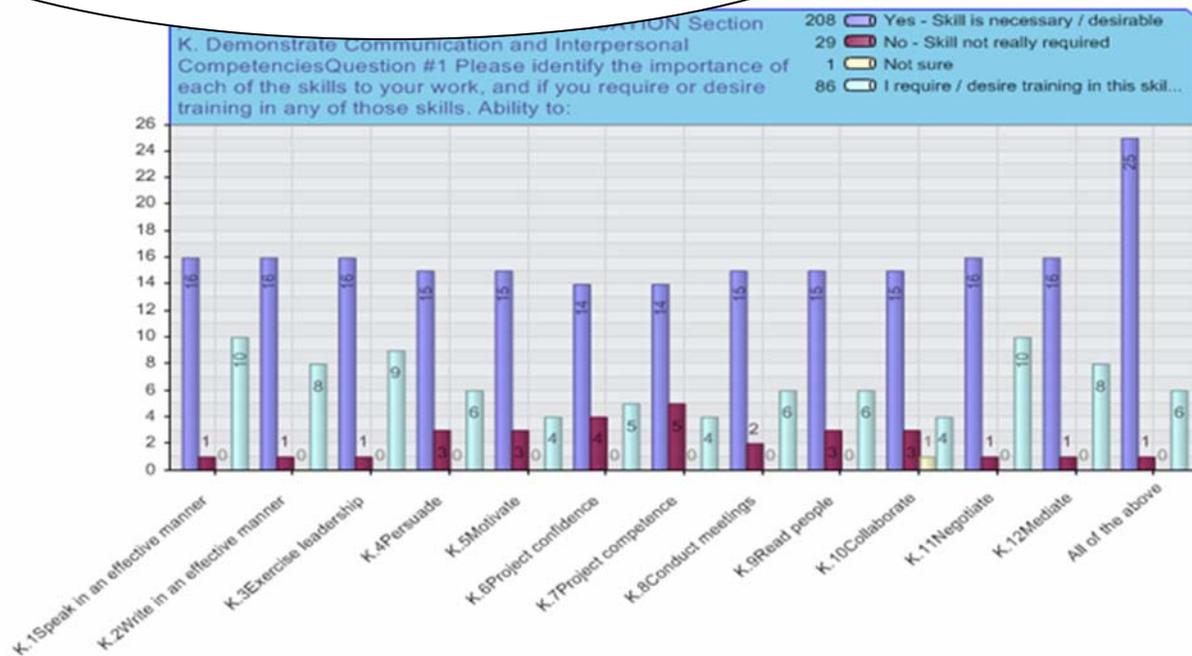
Figure 7.17 Évaluation de compétence auprès des producteurs – Domaine V. Leadership et communication –
K. Démontrer des compétences en communication et interpersonnelles

Anglophones

Répondants : 32

Besoins de formation modérés à élevés dans toutes les compétences (de 13 % à 31%)

- K.1 Parler de manière efficace - 10 (31%)
- K.11 Négocier-10 (31%)
- K.3 Faire preuve de leadership-9 (28%)
- K.8 Rédiger de manière efficace-8 (25%)
- K.12 Agir en tant que médiateur-8 (25%)



Francophones

Répondants : 10

Besoins faibles à modéré de formation (de 10 % à 20 %)

- K.3 Faire preuve de leadership (30%)

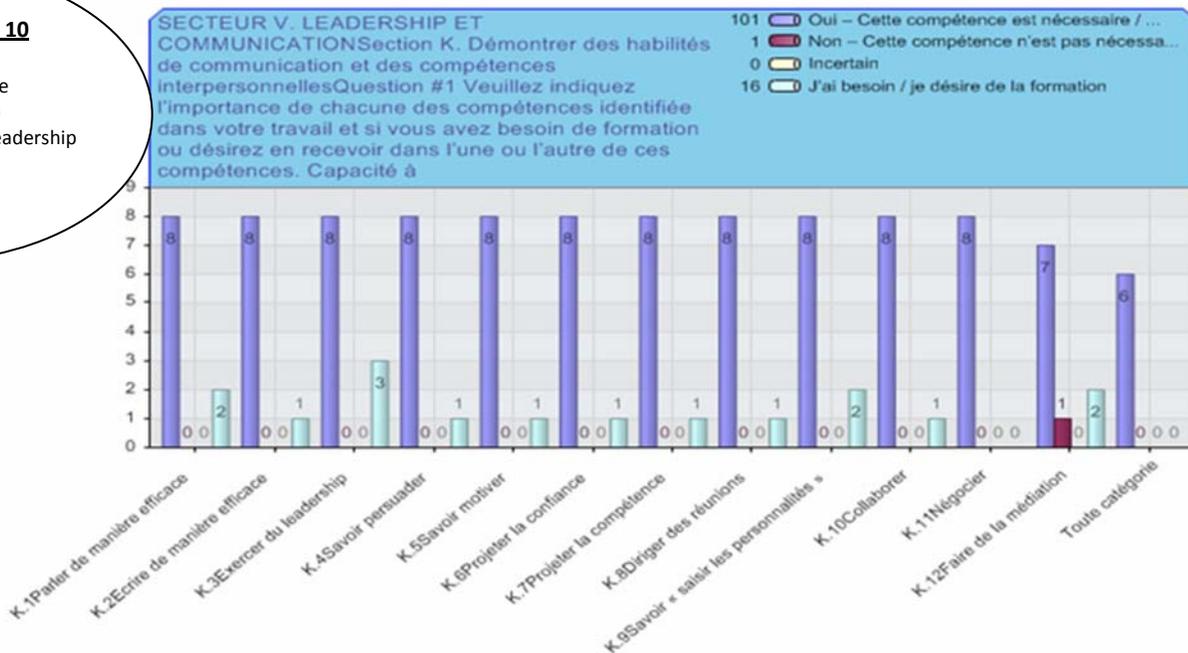


Figure 7.18 Évaluation de compétence - Producteurs – Domaine V. Leadership et communication – L. Démontrer des habiletés personnelles

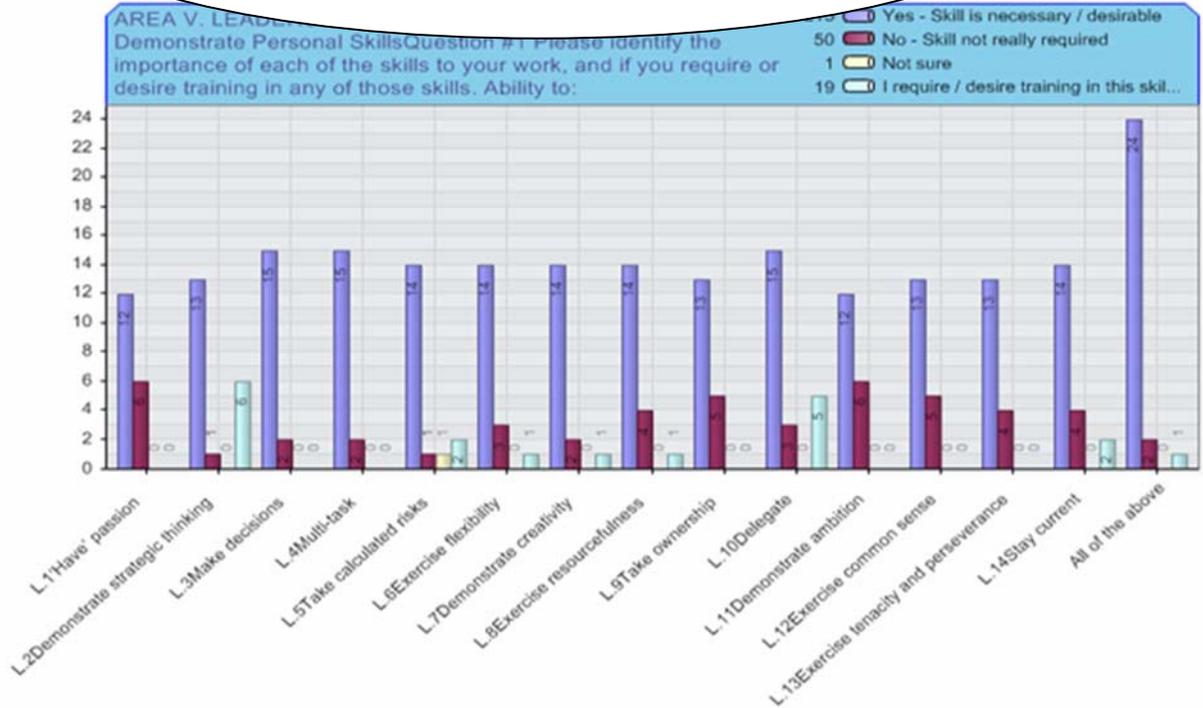
Anglophones

Répondants : 32

Faible besoin de formation

- L.2 Penser de façon stratégique-6 (19 %)
- L.10 Déléguer des responsabilités-6 (16 %)

75 % indiquent que toutes les compétences sont nécessaires.
De 3% à 19% indiquent que les compétences ne sont pas vraiment nécessaires.

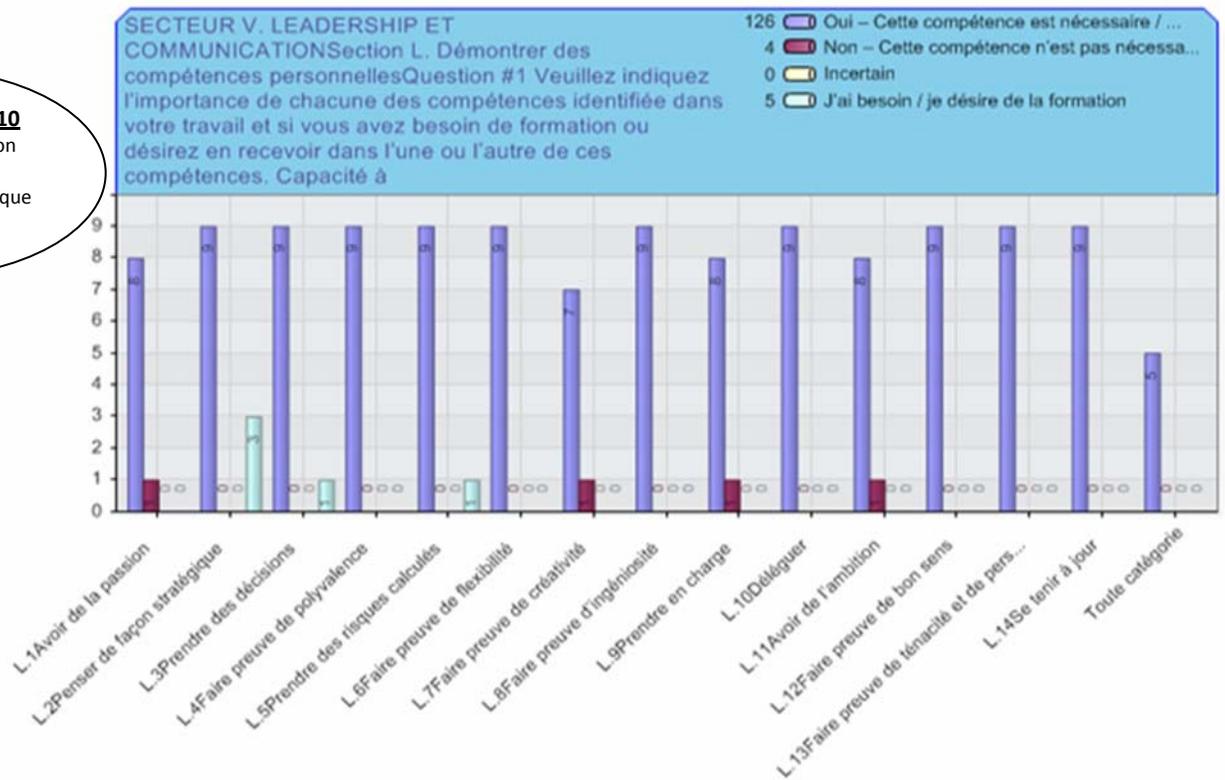


Francophones

Répondants : 10

Faible besoin de formation

- L.2 Penser de façon stratégique (30 %)



C. Offres de formation

i. Liste des écoles, organismes de formation, associations consultés⁶

National

Téléfilm Canada

Association canadienne de production de films et de télévision (ACPFT)

Colombie-Britannique

Schools / Colleges / Universities	
1. Art Institute of Vancouver	Vancouver
2. Columbia Academy	Vancouver
3. Vancouver Film School	Vancouver
4. Langara college	Vancouver
5. Capilano College	North Vancouver
6. Royal Roads University	Victoria
7. British Columbia Institute of Technology	Burnaby
8. Victoria Motion Picture School	Victoria
9. Camosun College	Victoria
10. Pacific Audio Visual Institute	Vancouver
11. Simon Fraser University	Burnaby
12. Gulf Islands Film and Television School	Galiano Island
13. Centre for Arts and Technology (CATO)	Kelowna
14. Emily Carr Institute of Art and Design	Vancouver
15. Nanaimo Film School	Nanaimo
16. University of British Columbia	Vancouver
Other (Associations, Co-ops, Artist-Run Centres)	
17. Cineworks Independent Filmmakers Society	Vancouver
18. SHAPE – Safety and Health in Arts Production and Entertainment	Vancouver
19. Video in Studios (Satellite Video Exchange Society)	Vancouver
20. MMPIA – Motion Picture Industry Association of British Columbia	North Vancouver
21. British Columbia Film	Vancouver
22. Greater Victoria film Commission	Victoria
23. Director's Guild of BC	

Schools / Colleges / Universities	
1. Banff Centre for Continuing Education	Banff, Alberta
2. SAIT Polytechnic	Calgary, AB
3. Red Deer College	Red Deer, AB
4. University of Regina	Regina, SK
5. Saskatchewan Institute of Applied Science and Technology (SIASST)	Prince Albert
6. Saskatchewan Institute of Applied Science and Technology (SIASST)	Saskatoon
7. University of Winnipeg	Winnipeg, MB
8. University of Manitoba	Winnipeg, MB
9. University of Alberta	Edmonton, AB
10. Mount Royal College	Calgary
11. Northern Alberta Institute of Technology	Edmonton, AB
Other (Associations, Co-ops, Artist-Run Centres)	
12. Calgary Society of Independent Filmmakers (CSIF)	Calgary
13. Alberta Motion Pictures Industry Association	Edmonton
14. PAVED Arts	Saskatoon
15. Saskatchewan Filmpool Cooperative	Regina, SK
16. Saskatchewan Motion Picture Industry Association	Regina, SK
17. SaskFilm	Regina, SK
18. National Screen Institute	Winnipeg, MB
19. Manitoba Motion Picture Industry Association	Winnipeg, MB
20. Manitoba Film and Sound	Winnipeg, MB
21. Winnipeg Film Group	Winnipeg, MB

¹ Entrevue, invitation à répondre au sondage, recherche.

Ontario

Schools / Colleges / Universities	
1. Canadian Film Centre	Toronto
2. Trebas Institute	Toronto
3. International Academy of Design and Technology (Toronto Film School)	Toronto
4. Digital Film Academy	Toronto
5. Humber Institute of Technology & Advanced Learning	Toronto
6. Ryerson University	Toronto
7. Toronto Film College	Toronto
8. York University	Toronto
9. Seneca College	Toronto
10. University of Toronto	Toronto
11. Canadian Screen Training Centre	Ottawa
12. Carleton University – School for Studies in Art and Culture	Ottawa
13. Sheridan College	Oakville, Brampton, Hamilton
14. Queen's University	Kingston
15. Confederation College	Thunder Bay
16. Canadore College	North Bay
17. Niagara College	Welland
18. Fanshawe College	London
19. Mohawk College of Applied Arts and Technology	Hamilton
20. Centennial College	Toronto
21. Conestoga College	Kitchener
22. Loyalist College	Belleville
Other (Associations, Co-ops, Artist-Run Centres)	
23. Charles Street Video	Toronto
24. Guild of Canadian Film Composers / Guilde des compositeurs canadiens de musique de film	Toronto
25. Liaison of Independent Filmmakers of Toronto	Toronto
26. Trinity Square Video	Toronto
27. WIFT – Women in Film and Television Toronto	Toronto
28. Film Ontario	Toronto
29. Filmbay	Mississauga

Québec

Schools / Colleges / Universities	
1. Institut Trebas	Montréal
2. Centre national d'animation et de design	Montréal
3. Mel Hoppenheimer School of Cinema – Concordia University	Montréal
4. L'Université de Montréal	Montréal
5. Ecole du Show Business	Montréal
6. Cinécours	Loretteville
7. Montreal Radio and Television School	Montreal
8. Collège O'Sullivan	Montréal
9. H.E.C. (TVA-HEC Program)	Montréal
10. UQAM	Montréal
Other (Associations, Co-ops, Artist-Run Centres)	
11. Association des professionnels en audio	Montréal
12. Institut national de l'image et du son (INIS)	Montréal
13. Main Film	Montréal
14. Parlimage CCF	Montréal
15. Productions, réalisations indépendantes de Montréal, Inc	Montréal
16. Regroupement pour la formation en audiovisuel du Québec	Montréal
17. Vidéographe	Montréal
18. Association des producteurs de film et de télévision du Québec	Montréal
19. Conseil de la culture des régions de Québec et de Chaudière – Appalaches	Québec
20. Spirafilm	Québec
21. Alliance québécoise de l'image et du son	Montréal
22. Association des réalisateurs et réalisatrices du Québec	Montréal
23. Cégep de Jonquière	Jonquière
24. AQTIS	Montréal

Provinces atlantiques

Schools / Colleges / Universities	
1. Centre for Arts and Technology	Fredericton
2. University of New Brunswick	Fredericton
3. Nova Scotia College of Art and Design	Halifax
4. Centre for Arts and Technology	Halifax
5. Nova Scotia Community College	Dartmouth
Other (Associations, Co-ops, Artist-Run Centres)	
6. Atlantic Filmmakers Co-op	Halifax
7. Island Media	Charlottetown
8. New Brunswick Film Co-op	Fredericton
9. Newfoundland Independent Filmmakers	St John's, NFLD

Territoires

1. AJIIT – Nunavut Media Association	Iqaluit
2. Yukon Film and Sound Commission (Reel Yukon)	Whitehorse
3. Northern Film and Video Film Association	Whitehorse