

Office national du film du Canada

Rapport d'évaluation du processus de gestion des droits d'auteur

Septembre 2012

Table des matières

1.	Introduction et contexte	1
1.1	Profil de l'affranchissement des droits d'auteur.....	2
1.2	Contexte de l'évaluation.....	8
1.3	Méthodologie.....	10
2.	Principaux constats	12
2.1	Pertinence et justification	12
2.2	Évaluation du rendement	14
2.2.1	Définition des clients du processus de gestion des droits d'auteur.....	15
2.2.2	Description du dossier de droits d'un projet en production	15
2.2.3	Processus actuel	16
2.2.4	Principes directeurs	28
2.2.5	Processus amélioré	29
3.	Conclusion	40
4.	Recommandations, réponse de la direction et plan d'action	40
4.1	Plan d'action	47
	Annexe A : Questions d'évaluation	48
	Annexe B : Liste des participants	49
	Annexe C : Droits minimum requis dans l'industrie.....	50

1. Introduction et contexte

Ce rapport présente l'analyse et les constats de l'évaluation des processus de gestion des droits d'auteur (acquisition et renouvellement des droits) qui ont cours à l'Office national du film (l'ONF) pour soutenir les activités de production et d'accessibilité des œuvres audiovisuelles et interactives. Il présente un sommaire du cadre juridique relatif à la production audiovisuelle au Canada et la cartographie des processus en vigueur à l'ONF pour l'affranchissement des droits d'auteur, depuis les étapes de recherche et développement d'un projet de production, de négociation avec les ayants droit et de renouvellement des droits échus de productions complétées. Le rapport examine les possibilités d'amélioration dans les processus en place et propose des recommandations à cet effet. Enfin, il répond aux questions d'évaluation énoncées dans la *Politique sur l'évaluation du Conseil du Trésor*.

L'Office national du film

L'ONF est un organisme culturel fédéral qui relève du portefeuille du Patrimoine canadien. Créé en 1939, il a le mandat de produire et de distribuer des œuvres audiovisuelles originales et innovatrices qui font mieux comprendre les enjeux auxquels est confrontée la population canadienne et qui font mieux connaître les valeurs et points de vue canadiens au pays et de par le monde. Au fil des décennies, l'ONF a joué un rôle important en soulignant les changements et événements marquants de la société canadienne, et il est devenu la marque cinématographique canadienne la plus connue. L'ONF a aussi pour mission d'élargir l'éventail de possibilités offertes à la population et à l'industrie canadiennes en prenant des risques commerciaux et artistiques que le secteur privé hésite à assumer.

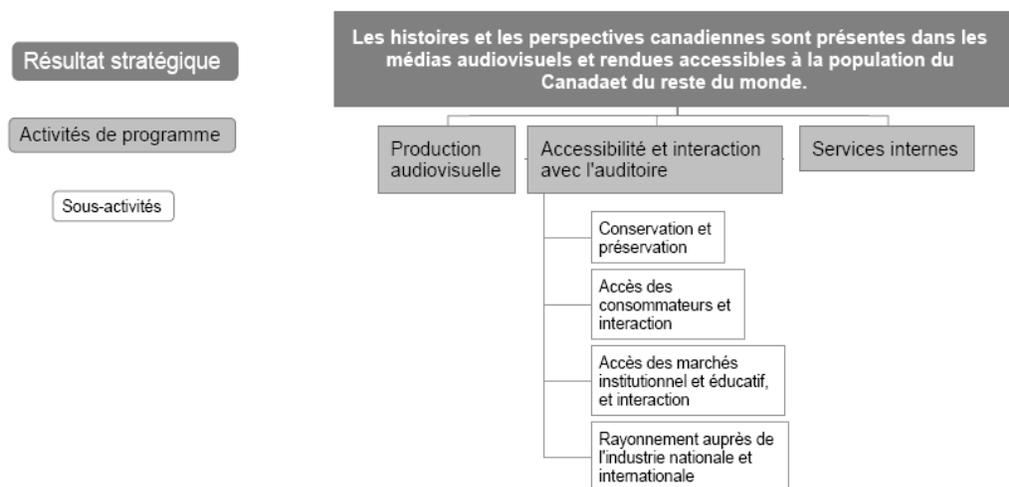
À titre de producteur et de distributeur public d'œuvres audiovisuelles, l'ONF crée des documentaires, des animations d'auteur et des œuvres interactives qui présentent aux Canadiens et au monde un point de vue authentiquement canadien. Il collabore avec des cinéastes, des créateurs multimédias et des coproducteurs créatifs de toutes les régions du Canada, avec diverses communautés ethnoculturelles et autochtones, et avec des partenaires du monde entier. Depuis sa fondation en 1939, l'ONF a créé plus de 13 000 productions et remporté au-delà de 5 000 récompenses, dont 6 prix Webby, 12 Oscars et plus de 90 prix Génie. Son Espace de visionnage en ligne ONF.ca propose plus de 2 100 productions, dont certaines en haute définition et en 3D. L'ONF met également le cinéma à la portée des Canadiens de partout, grâce à ses réputées applications mobiles pour les plateformes iPhone, iPad et Android, ainsi qu'à l'application préinstallée pour le nouveau PlayBook de BlackBerry.

La gestion des droits d'auteur

La gestion des droits d'auteur est la pierre angulaire des deux principales activités de programmes de l'ONF, telles qu'exposées dans son Architecture des activités de programmes (AAP), soit la *Production audiovisuelle* et l'*Accessibilité et l'interaction avec l'auditoire*. Il s'agit d'une partie intégrante et essentielle à la production et à l'accessibilité aux œuvres créées sous la gouverne de l'ONF. Dans son cadre de mesure du rendement, l'ONF vise la production d'œuvres audiovisuelles innovatrices, à ce que les auditoires canadiens et internationaux visionnent ces œuvres et interagissent avec celles-ci, et ce, par le truchement de multiples plateformes. Ainsi, la création de processus efficaces d'acquisition et de renouvellement des droits permet à l'ONF d'accomplir son mandat en matière de programmation, de distribution, d'accessibilité et de conservation de son patrimoine audiovisuel. La raison d'être et le fonctionnement de l'acquisition et du renouvellement des droits sont décrits plus en détail dans la section 1.1 (Profil de l'affranchissement des droits d'auteur).

Ces dernières années, la portée et la complexité de la gestion des droits se sont accrues avec l'augmentation de la collection de l'ONF, l'évolution du droit d'auteur au Canada¹ et dans le monde, de même que l'accroissement des marchés et des moyens d'accessibilité des œuvres. À titre d'exemple, une partie importante de la stratégie numérique de l'ONF repose sur des pratiques efficaces d'acquisition et de renouvellement des droits alors que les technologies numériques ont complexifié ces pratiques en plus d'en augmenter les coûts². À cet égard, l'ONF s'est doté en 2008 d'une politique d'acquisition de droits minimaux (Politique de droits minimaux) en vue d'assurer une meilleure gestion des droits d'auteur de ses productions et d'assurer l'accessibilité aux œuvres au moyen des nouveaux médias (Internet et ses applications variées).

Architecture des activités de programmes de l'ONF



1.1 Profil de l'affranchissement des droits d'auteur

Objectif de l'affranchissement des droits d'auteur : permettre la création et l'accès aux œuvres audiovisuelles

Chaque œuvre produite par l'ONF comporte un certain nombre de droits d'auteur (communément désignés comme « l'assiette de droits »). **L'affranchissement (ou la libération³) de ces droits est le processus par lequel on obtient les autorisations nécessaires à l'utilisation et à la reproduction d'une œuvre protégée dans une nouvelle œuvre.** Ces autorisations sont parfois de simples consentements écrits, des contrats de licence, ou encore, des quittances relatives au matériel utilisé ou à la participation d'une personne dans un projet de production. Ces autorisations ou licences sont gratuites ou payantes. En général, le détenteur du droit d'auteur sur une œuvre est la seule personne qui peut en autoriser son usage et sa reproduction, sous quelque forme que ce soit.

¹ De même que l'évolution de l'encadrement juridique de la production par suite de l'adoption par le gouvernement fédéral de la *Loi sur le statut de l'artiste*.

² Chaque année, l'ONF dépense des milliers de dollars pour affranchir des droits relatifs aux films de sa collection afin que ces œuvres demeurent accessibles. Même les films qu'il a entièrement produits font l'objet de droits importants en matière de narration (artistes), de plans d'archives sous licence et, plus encore, de musique sous licence. Les coûts de cette dernière composante ont explosé et il est pratiquement impossible d'obtenir, comme il le faisait auparavant, les droits perpétuels auprès des éditeurs de musique et des maisons de disques. C'est donc dire que les droits sont affranchis pour une période (le plus souvent, cinq ans seulement) après quoi, il faut les renouveler. L'affranchissement des droits afférents à un film peut varier de 5 000 \$ à 50 000 \$ (selon la quantité d'éléments qu'il renferme dont les droits relèvent de tiers). Multiplier ce chiffre par les centaines de films dont il faut renouveler les droits tous les ans donne une idée de l'ampleur du problème. Un problème qui n'est pas réservé à l'ONF. La SRC/CBC et d'autres diffuseurs publics le partagent. Ainsi, dans une publication récente, la BBC estimait que l'affranchissement des droits afférents aux œuvres de sa collection exigerait trois ans à raison de 800 personnes s'y consacrant à temps plein; et coûterait plus de 100 millions de dollars; sans compter qu'il s'agit d'un travail à refaire périodiquement.

³ Les termes affranchissement et libération seront utilisés indistinctement dans ce document.

La majorité des productions cinématographiques documentaires et interactives⁴ de l'ONF ont une part originale qui émane de l'imaginaire de son scénariste et de son réalisateur, et des parties reproduisant du matériel protégé par des droits d'auteur (p.ex., photographies, archives visuelles, enregistrements sonores, extraits de films, œuvres d'art, dessins, œuvres littéraires, captations d'œuvres dramatiques, etc.) Pour chaque production, il faut donc déterminer quelles parties doivent faire l'objet d'affranchissement de droits. La catégorie de matériel incorporé dans la production déterminera le type de consentement ou de licence requis et les ayants droit à qui l'ONF doit s'adresser pour obtenir le droit d'incorporer ce matériel. En conséquence, les employés de l'ONF responsables de l'affranchissement des droits, et les pigistes engagés pour ce faire, gèrent le dossier de droits, effectuent la recherche des ayants droit et négocient les autorisations nécessaires auprès de ceux-ci.

La gestion des droits est donc essentielle afin de produire une nouvelle œuvre et, une fois cette œuvre terminée, d'en déterminer l'usage (quel type d'exploitation et d'accessibilité : durée, marchés, territoires, etc.) Le moment de l'affranchissement des droits varie, car les étapes de l'affranchissement des droits sont en ligne avec celles de la production audiovisuelle, c'est-à-dire le développement, la production, la post production et le renouvellement des droits. Ces étapes sont expliquées dans la cartographie des processus de gestion des droits (voir section 2.2.3 – *Processus actuel*).

Cadre juridique

L'affranchissement des droits d'auteur repose sur un cadre juridique précis. Le cadre juridique de la production audiovisuelle pour l'ONF est sensiblement le même que celui de l'industrie privée au Canada, à quelques exceptions près. Voici un résumé de ses principaux éléments : la [Loi sur le droit d'auteur](#), la [Loi sur le statut de l'artiste](#) ainsi que le cadre contractuel et le droit commun.

1) Loi sur le droit d'auteur

La *Loi sur le droit d'auteur* (L.R.C. 1985, ch. C-42) (la Loi) est conçue pour assurer la reconnaissance et la protection des droits des créateurs et autres détenteurs de droits, et pour promouvoir l'accès aux œuvres protégées par droit d'auteur.

Le droit d'auteur existe sur les œuvres littéraires, artistiques, dramatiques et musicales (ou une compilation de celles-ci) à la condition qu'elles soient originales. De façon générale, l'auteur de l'œuvre est le premier titulaire du droit d'auteur. Au Canada, le droit d'auteur subsiste durant la vie de son auteur jusqu'au 31 décembre de la 50^{ième} année suivant son décès. La Loi prévoit quelques exceptions à ces principes. Contrairement au régime général du droit d'auteur, les œuvres créées par et pour le compte de l'ONF sont considérées comme des œuvres de la Couronne avec une durée de protection de 50 ans à compter de leur publication (c.-à-d. à partir de leur mise à la disposition du public). Malgré le régime du droit d'auteur qui s'applique, l'ONF doit respecter les règles régissant le droit d'auteur des tiers avec qui il fait affaires dans le cadre de l'affranchissement des droits. Plusieurs de ces tiers ne sont pas canadiens et par conséquent, le droit d'auteur est régi par d'autres lois parfois bien différentes en ce qui concerne la durée de la protection. Parfois, une œuvre bénéficiera d'une plus longue protection dans certains pays. Une œuvre préexistante peut être utilisée sans autorisation ni paiement si la durée du droit d'auteur sur celle-ci est échue (domaine public).⁵ La Loi prévoit également quelques exceptions en vertu desquelles une œuvre peut être reproduite sans autorisation de son titulaire.

⁴ Dans le présent texte, nous traitons indistinctement des productions cinématographiques et des productions interactives produites par l'ONF. Une œuvre interactive n'est pas nécessairement une œuvre cinématographique en vertu de la *Loi sur le droit d'auteur* (la Loi). Pour les fins des présentes, nous les qualifierons d'œuvres audiovisuelles indistinctement. Les productions cinématographiques sont essentiellement des œuvres linéaires, soit des films documentaires, des films d'animation et des fictions (alternatives ou non) produites par l'ONF. Ces œuvres sont des œuvres cinématographiques en vertu de la Loi. Les productions interactives sont des œuvres qui se qualifient différemment. Certaines de ces productions sont des œuvres multimédias créées en collaboration ou des œuvres collectives (recueil) en vertu de la Loi et sont qualifiées d'œuvres artistiques, dramatiques, littéraires ou musicales. Cette qualification peut avoir une incidence sur la titularité initiale du droit d'auteur mais ne change rien au plan de l'affranchissement des droits.

⁵ Par exemple, la chanson *Happy Birthday* est dans le domaine public au Canada, mais elle est toujours protégée aux États-Unis. Si une production de l'ONF est accessible aux États-Unis, il faudra donc affranchir les droits pour le territoire des États-Unis et tout autre territoire où la chanson est encore protégée par droit d'auteur. Toutefois, l'ONF peut utiliser cette œuvre sur le territoire du Canada sans compensation monétaire à ses ayants droits.

Le régime du droit d'auteur prévoit également un régime collectif de perception de droits d'auteur. Ainsi, le titulaire de droits d'auteur peut céder l'ensemble de la gestion de ses droits d'auteur sur ses œuvres à une société de gestion. Ces sociétés accordent les autorisations pour la réutilisation des œuvres protégées dans de nouvelles œuvres, négocient les modalités de licences et redistribuent les revenus parmi leurs membres. On doit parfois s'adresser à ces sociétés pour affranchir les droits. Quelques exemples de ces sociétés de gestion collective de droits d'auteur sont : SODRAC, SOCAN, CMRRA, COPIBEC, BMI (É-U), ASCAP (É-U), AGICOA (France).

2) Loi sur le statut de l'artiste

La *Loi sur le statut de l'artiste* (L.C. 1992, ch. 33 ou L.R.C. ch. S-19.6) permet aux artistes et aux producteurs canadiens de s'associer librement et de représenter leurs membres dans le cadre de la négociation et de l'application d'accords-cadres régissant leurs conditions de travail lors de la production d'œuvres, notamment les œuvres audiovisuelles. Plusieurs associations et guildes professionnelles ont obtenu une accréditation du Tribunal canadien des relations professionnelles artistes-producteurs et ont négocié des accords-cadres (semblables à des conventions collectives) avec des producteurs assujettis à cette loi, tel l'ONF. Il existe présentement huit accords-cadres entre l'ONF et les associations suivantes :

- ▶ SARTEC (scénaristes de langue française);
- ▶ UDA (acteurs, narrateurs, commentateurs et artistes-interprètes de langue française);
- ▶ AQTIS (directeurs de la cinématographie, monteurs et techniciens de langues française et anglaise au Québec);
- ▶ CFM (musiciens de langues française et anglaise);
- ▶ SPACQ (compositeurs de musique de langues française et anglaise au Québec);
- ▶ WGC (scénaristes de langue anglaise);
- ▶ ACTRA (acteurs, narrateurs, commentateurs et artistes-interprètes de langue anglaise); et
- ▶ DGC/GRC (réalisateurs de langues française et anglaise hors Québec).

Ces accords-cadres réglementent les conditions de travail des artistes et artisans lors de la production, déterminent les conditions de leur contrat, la tarification minimale à payer ainsi que les avantages sociaux et, dans certains cas, déterminent les droits qui sont concédés au producteur (l'ONF) relativement à l'exploitation et à l'accessibilité de la production.

3) Cadre contractuel et droit commun

Le troisième volet du cadre juridique de la production audiovisuelle est, entre autres, régi par les règles contractuelles du droit commun applicable dans chaque province. La Loi prévoit que le droit d'auteur peut faire l'objet d'une licence, exclusive ou non, ou d'une cession. L'ONF doit donc, parfois, communiquer avec des ayants droit qui sont titulaires de droits en vertu de contrats ou avec une succession lorsque l'auteur de l'œuvre est décédé.

Le droit commun reconnaît également aux individus le droit à la protection de leur vie privée et le droit au respect de leur réputation. Il les protège contre l'utilisation non autorisée de leur image. C'est ce qu'on appelle **le droit à l'image**. Ce droit est reconnu aux acteurs, personnalités publiques et artistes-interprètes qui vivent, en partie, de l'exploitation de leur image. La jurisprudence leur reconnaît le droit de gérer cette image et d'en tirer des revenus. Dans le cas des autres personnes, la loi protège les individus en stipulant que toute reproduction non autorisée de l'image d'une personne peut constituer une violation de sa vie privée ou une atteinte à sa réputation pouvant causer des dommages. Cette règle comporte toutefois des exceptions établies par le droit commun et l'interprétation des tribunaux. Au Québec, la source de ces droits est le Code civil du Québec. Dans le reste du Canada, la Common Law définit ces droits ainsi que certaines lois statutaires.

Il faut donc tenir compte de ces règles lorsque l'on affranchit les droits des divers éléments de la production, telles les photographies et les archives visuelles et sonores préexistantes, ou lors de la captation d'événements publics ou privés pour une production. Des quittances de participants ou des contrats sont requis pour encadrer cette utilisation de l'image d'individus. De nouvelles autorisations ou de nouveaux contrats sont parfois requis lorsque ces mêmes images sont réutilisées dans de nouvelles productions.

Intervenants

Rôles et responsabilités dans la gestion des droits d'auteur à l'ONF

La responsabilité de la gestion des droits est partagée entre plusieurs secteurs de l'ONF : le Programme anglais, le Programme français, la division de l'Accessibilité et les entreprises numériques (distribution) et la direction des Relations d'affaires et services juridiques.

- ▶ Les **Programmes anglais et français (les Programmes)** sont chargés de la production de documentaires, de films d'animation et de projets interactifs dans leurs studios répartis à l'échelle du Canada : Montréal (bureau central), St.John's, Halifax, Moncton, Québec, Toronto, Winnipeg, Regina, Edmonton et Vancouver. En tant qu'unités de production, les Programmes sont actuellement les principaux responsables de la négociation des droits nécessaires à l'exploitation commerciale et à la diffusion publique initiales des productions de l'ONF.

En 2010-2011, l'ONF a complété 108 productions, parmi lesquelles 77 productions 100 % ONF et 31 coproductions avec des partenaires du secteur privé canadien et étranger.

Total de productions complétées – 2010-2011

	100 % ONF	Coproductions
Programme anglais		
Productions originales*	34	19
Productions interactives	11	—
Programme français		
Productions originales	23	10
Productions interactives	9	2
Total ONF	77	31

* Productions originales : films documentaires et d'animation

- ▶ La division **Accessibilité et entreprises numériques (AEN)** s'occupe de l'exploitation commerciale des films de l'ONF, c'est-à-dire des ventes institutionnelles et éducatives, du développement des auditoires (festivals, salles, projections publiques à l'occasion d'événements de rayonnement auprès des communautés, etc.), de même que de la promotion des ventes et du développement des marchés (ventes aux télédiffuseurs, marché consommateur et marché institutionnel étranger). La division AEN détermine s'il y a lieu de renouveler les droits à la suite de l'exploitation commerciale et de la diffusion publique initiales d'une production de l'ONF. AEN est également responsable du développement et de la mise en œuvre de l'espace de visionnage en ligne de l'ONF à l'adresse ONF.ca.
- ▶ La direction des **Relations d'affaires et services juridiques**⁶ veille à la gestion des droits par l'entremise du service responsable des droits. Son travail consiste à conseiller les producteurs et les administrateurs de studios de production sur l'acquisition des droits, s'assurer que les droits appropriés sont acquis, maintenir un système de gestion des droits concernant les productions achevées, surveiller l'expiration des droits de ces mêmes productions, procéder au renouvellement des droits des productions jugées pertinentes pour le catalogue commercial et les collections de l'ONF, et acquérir les droits des œuvres diffusées sur le site ONF.ca. La direction est également en charge des relations avec les diverses associations et guildes professionnelles et de la négociation des accords-cadres entre ces associations et l'ONF.

⁶ Dans ce rapport, les termes « Services juridiques » et « section des droits » sont utilisés indistinctement. Ces deux secteurs font partie de la direction des Relations d'affaires et services juridiques, qui est composée de conseillers juridiques attirés à des projets de production et des non-juristes, spécialistes de la gestion des droits.

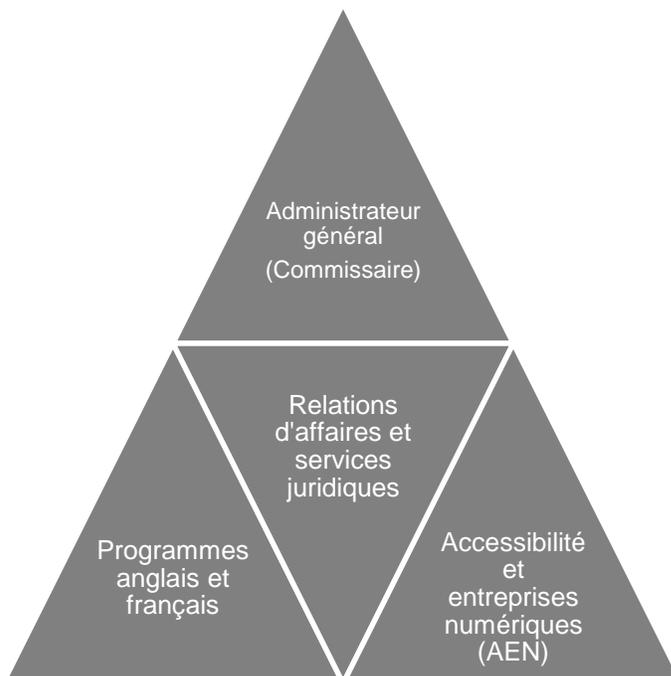
Bénéficiaires des droits d'auteur affranchis

Les bénéficiaires des activités d'affranchissement de droits d'auteur sont nombreux, car l'affranchissement des droits permet :

- ▶ aux producteurs de créer et d'innover dans la production de nouvelles œuvres;
- ▶ à la division AEN de distribuer et de mettre à la disposition du public les productions de l'ONF de façon légale;
- ▶ de protéger les droits des ayants droit, tels qu'enchâssés dans les lois et les ententes en vigueur;
- ▶ aux Canadiens et au monde d'avoir accès aux productions de l'ONF.

Gouvernance

Tel qu'il est décrit en détail ci-dessus, la décision d'acquérir ou de renouveler des droits d'auteur repose généralement sur les producteurs des Programmes (pour la production et l'exploitation initiale) ou AEN (pour le renouvellement). La direction des Relations d'affaires et des services juridiques appuie ces deux directions dans l'acquisition et le renouvellement des droits. Le commissaire et président à la cinématographie canadienne (administrateur général) a la responsabilité ultime de la bonne gestion des droits au sein de l'ONF. Le diagramme suivant illustre les responsabilités et la structure de gouvernance des activités d'affranchissement des droits d'auteur :



Ressources

Le tableau ci-après présente un résumé des ressources allouées aux activités d'affranchissement des droits d'auteur à l'ONF (salaires et coûts des licences). La gestion des droits inclut la préparation de dossiers de droits, la recherche des ayants droit et la négociation des autorisations. Entre 15 et 20 employés à temps plein (ETP) sont impliqués dans les activités de gestion des droits, certains à temps plein, d'autres à temps partiel.

- ▶ Neuf ETP de Relations d'affaires et services juridiques participent à la gestion des droits. La plupart d'entre eux (cinq ou six ETP) s'occupent du retard accumulé dans l'affranchissement des droits nécessaires à l'application de la stratégie numérique de l'ONF et à la distribution des films dans ONF.ca, l'espace de visionnage en ligne. Deux ETP sont affectés à la gestion des droits et aux activités contractuelles liées aux productions financées

intégralement par l'ONF, et une personne se spécialise dans l'administration des droits afférents aux coproductions.

- ▶ Les coordonnateurs et coordonnatrices de production de même que le personnel administratif des centres de production du Programme français et du Programme anglais s'occupent aussi de l'administration des droits dans le cadre de la gestion des productions, mais y consacrent seulement une partie de leur temps. Considérant les 44 ETP (dont l'ensemble des coordinateurs et coordinatrices de production et le personnel administratif des centres) s'y employant en moyenne 20 % de leur temps, l'effort exigé se chiffre approximativement à 9 ETP.
- ▶ Le personnel de Gestion de la collection et des droits de distribution d'AEN s'occupe aussi de la gestion des droits sans traiter leur affranchissement.

Les dépenses liées aux droits affranchis (coûts des autorisations et licences octroyées) varient selon les projets de production et les projets institutionnels. Des productions d'envergure peuvent nécessiter un budget d'affranchissement de droits plus important, tant sur le plan de la production en soi que de l'acquisition des droits de distribution une fois la production complétée (durée d'exploitation, marchés, territoires, etc.) Le film documentaire *The Art of Documentary* figure parmi ces productions d'envergure en 2008-2009. Il advient également que l'ONF procède à des ententes d'acquisition avec des producteurs privés; l'ONF acquiert alors les droits de distribution de productions externes afin de bonifier son catalogue de distribution. Entre 2008 et 2010, l'ONF a conclu quelques ententes d'acquisition d'importance, parmi lesquelles l'acquisition des documentaires *Mission Antarctique* et *Le Dernier Continent*.

En 2010-2011, les coûts d'Accessibilité démontrent une hausse vis-à-vis les années antérieures. Cette augmentation est en partie liée à la mise en œuvre continue de l'espace de visionnage en ligne ONF.ca, qui permet de regarder gratuitement des productions de l'ONF dans Internet. ONF.ca requiert à la fois l'acquisition de droits additionnels (droits Internet) et le renouvellement de droits échus pour de nombreuses productions à mettre en ligne.

Coûts des activités d'affranchissement des droits d'auteur (2008-2011)

	2008-2009 (\$)	2009-2010 (\$)	2010-11 (\$)	Total (\$)
Salaires (estimation)*	(68 801)	(69 834)	(70 881)	
Salaires 12 ETP	811 857	824 038	836 397	2 472 292
Coûts des licences				
Production	670 798	377 617	304 888	1 353 303
Accessibilité (renouvellements)	254 361	253 239	388 381	895 981
Accessibilité (ententes d'acquisition)	310 899	206 297	—	517 196
Sous-total	1 236 058	837 153	693 269	2 766 481
Total	2 047 915	1 661 191	1 529 666	5 238 772

*Salaires = Estimation sur la base d'un salaire moyen de niveau 7/ETP

Modèle logique

Intrant	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Le budget annuel de l'affranchissement des droits fluctue selon les années. En 2010-2011, le budget total des coûts de droits d'auteurs était de 693k\$. ▶ Entre 15 et 20 employés sont impliqués dans les activités de gestion des droits à l'ONF, pour la plupart à temps partiel. En 2010-2011, le total des salaires liés à la gestion des droits d'auteurs était approximativement de 836k\$.
Activités	<ul style="list-style-type: none"> ▶ L'acquisition des droits d'auteur s'effectue à divers stades du processus de production. Les activités de production incluent la conceptualisation, la recherche, le développement et la production de documentaires, de films d'animation, de contenu Web et d'autres formes émergentes. ▶ Le renouvellement des droits d'auteur s'effectue à l'étape de l'accessibilité (distribution), une fois l'œuvre audiovisuelle complétée. ▶ La gestion des risques juridiques et d'affaires s'effectue tout au long du processus. <ol style="list-style-type: none"> 1) Recherche et développement : évaluation des droits à affranchir pour le projet (coût, localisation des titulaires de droits, etc.) 2) Pré production : négociation avec les titulaires de droits, acquisition du matériel protégé 3) Production : idem 4) Post-production : idem 5) Accessibilité (distribution) : évaluer si les droits pertinents ont été affranchis, renouveler les droits si nécessaire
Extrant	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Œuvres audiovisuelles dont les droits sont affranchis.
Résultat immédiat	<ul style="list-style-type: none"> ▶ L'ONF peut créer et innover dans la production de nouvelles œuvres audiovisuelles (les œuvres audiovisuelles de l'ONF sont innovatrices). ▶ L'ONF peut distribuer et mettre à la disposition du public ses productions de manière légale.
Résultat intermédiaire	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Les auditoires canadiens et internationaux visionnent les œuvres de l'ONF et interagissent avec celles-ci.
Résultat ultime (ou final)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ La production audiovisuelle de l'ONF contribue à donner aux Canadiens une meilleure compréhension des enjeux auxquels est confronté leur pays et fait connaître les points de vue canadiens aux autres nations.
Objectif stratégique de l'ONF	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Les histoires et les perspectives canadiennes sont présentes dans les médias audiovisuels et rendues accessibles à la population du Canada et du reste du monde.

1.2 Contexte de l'évaluation

En mars 2011, pour faire suite aux exigences de la [Politique sur l'évaluation](#) du Secrétariat du Conseil du Trésor, l'ONF a publié son plan d'évaluation quinquennal 2011-2012 à 2015-2016. Dans ce plan, l'ONF s'est engagé à évaluer ses méthodes et pratiques de gestion des droits d'auteurs en 2011-2012.

La Direction générale des Finances, opérations et technologie (FOT) de l'ONF a la responsabilité de cette évaluation. La firme de consultants Ernst & Young a effectué l'évaluation pour le compte de la Chef de l'évaluation et la Direction générale, FOT. L'évaluation a été menée en deux phases entre la fin octobre 2011 et février 2012. Entre le 20 octobre et le 12 décembre 2011, Ernst & Young a réalisé la collecte de données (documentation, entrevues individuelles et ateliers de discussion). L'analyse et la rédaction du rapport d'évaluation ont été effectuées à compter de la mi-décembre 2011 jusqu'à la fin février 2012. L'approche Lean fut utilisée afin de définir les processus de gestion de droits (voir Méthodologie) et une approche participative a été privilégiée tout au long du projet.

Quels sont les résultats obtenus? Quels sont les points forts et les points faibles de la conception et de la gouvernance de l'activité?

L'affectation des ressources est-elle appropriée pour cette activité? Les ressources sont-elles adéquates?

Objectifs

L'objectif de cette évaluation est de présenter au personnel et aux cadres supérieurs de l'ONF des conclusions et recommandations sur les pratiques actuelles de gestion des droits de l'ONF et leur efficacité, en particulier sur l'acquisition et le renouvellement des droits liés aux activités de production (incluant la coproduction) et de distribution – les deux principales activités de programmes de l'ONF⁷. Ainsi, tous les secteurs de l'ONF sont concernés par cette évaluation, en particulier les Programmes français et anglais, la division de l'Accessibilité et des entreprises numériques (AEN) et la direction des Relations d'affaires et services juridiques. L'évaluation, qui porte principalement sur les processus internes, servira à guider les futures pratiques de gestion des droits afin de mieux livrer les programmes de l'Office, contribuant ainsi à l'exécution du mandat de l'ONF de la manière la plus efficace qui soit.

Pour atteindre cet objectif, l'évaluation consiste à :

- 1) documenter les processus actuels d'acquisition, de renouvellement et de gestion des droits d'auteur (*analyse de l'environnement interne*) – *façons de procéder*;
- 2) évaluer la qualité et l'efficacité des pratiques actuelles de gestion des droits dans le but de cerner les forces et les faiblesses (*rapport coût-efficacité*) – *résultats de rendement, ce qui fonctionne ou pas*;
- 3) recenser les bonnes pratiques et tirer des leçons.

Portée

L'évaluation couvre la période entre 2008 et 2011, depuis la publication du *Plan stratégique 2008-2012* et la mise en œuvre du virage numérique de l'ONF, ainsi que l'adoption de la *Politique de droits minimaux*. Elle tient compte du fait qu'il existe deux régimes de gestion des droits à l'ONF : celui des coproductions de l'ONF avec le secteur privé et celui des productions « 100 % ONF ». L'acquisition des droits dans le cadre des coproductions présente des défis forts différents des productions « 100 % ONF », les producteurs privés n'étant pas guidés par les mêmes impératifs, ni les mêmes règles de financement, que ceux du producteur public. L'évaluation couvre donc les processus d'affranchissement des droits dans le cadre des productions « 100 % ONF », des coproductions et du renouvellement des droits.

Le processus de gestion des droits d'auteur s'effectue, en général, parallèlement au processus de production. Il débute avec l'évaluation du budget réservé à la libération des droits d'auteur lors de l'étape de recherche et développement au début de la production et se termine par l'entrée des données du dossier de droits dans l'outil de gestion des droits d'auteur, SEGDA, une fois le film complété.

À haut niveau, les étapes suivantes sont effectuées lors du processus de gestion des droits d'auteur :



Exclusions

Afin de répondre aux objectifs de l'évaluation, nous avons concentré nos efforts d'évaluation sur le cœur du processus de gestion des droits. Ainsi, les éléments suivants ont été considérés comme étant hors de la portée du mandat d'évaluation :

- ▶ les étapes de la préanalyse du scénario afin d'évaluer le budget alloué à la libération des droits;
- ▶ l'analyse par les Services juridiques des risques courus par l'ONF ;

⁷ Les activités de programmes de l'AAP de l'ONF : Production audiovisuelle, Accessibilité et interaction avec l'auditoire, et Services internes.

⁸ Questions d'évaluation – voir l'Annexe A.

Est-ce que les pratiques actuelles de gestion des droits à l'ONF constituent le moyen le plus efficace et le plus rentable de soutenir les activités de production et de distribution, incluant les projets

La structure de gouvernance de l'acquisition et du renouvellement des droits est-elle efficace?⁸

- ▶ l'analyse des marchés cibles d'une œuvre réalisée par Accessibilité et entreprises numériques;
- ▶ les clauses incluses dans les licences, quittances et autorisations obtenues tout au long du processus.

Enfin, les questions d'évaluation sont énumérées dans le cadre détaillé de l'évaluation, à l'annexe A. Elles sont tirées des cinq questions fondamentales de la [Directive](#) en annexe à la [Politique sur l'évaluation](#) du Conseil du Trésor, qui servent de cadre général aux évaluations des dépenses de programmes fédéraux. Elles ont été adaptées à la gestion des droits d'auteurs, **celle-ci ne constituant pas une activité de programme en soi**, mais plutôt une activité intrinsèque à la production audiovisuelle et régie par un cadre juridique précis.

1.3 Méthodologie

Chaque secteur de l'ONF administre ses dossiers et ses données de manière autonome, ce qui ne permet pas de systématiser l'information de façon probante entre les divers secteurs responsables du dossier. Par conséquent, la méthodologie utilisée dans le cadre de cette évaluation a été principalement de nature qualitative, composée d'un examen de la documentation et d'entrevues avec les intervenants-clés responsables de l'acquisition et du renouvellement des droits. Les principaux moyens de recueillir et d'analyser les renseignements pertinents à l'évaluation sont résumés ci-après :

▶ *Examen de la documentation*

Examen des documents de référence pertinents relatifs à la gouvernance, aux pratiques et aux ressources liées à la gestion de droits ainsi qu'au contexte et à l'historique organisationnels. Parmi ces documents :

- ▶ Organigramme de l'ONF
- ▶ Synthèse du processus de libération des droits, Programmes anglais et français
- ▶ English Program Rights Clearances
- ▶ Notes de rencontre du comité de travail sur les droits minimaux
- ▶ Système électronique de gestion des droits d'auteur (SEGDA)
- ▶ Stratégie de distribution et de mise en marché
- ▶ Politique de droits minimaux
- ▶ Rapport d'évaluation de la gestion des droits "Rights Acquisition and Renewal", Robert Armstrong, mars 2005

▶ *Entrevues avec les intervenants clés*

Des rencontres individuelles ont été menées avec des responsables de l'acquisition et du renouvellement des droits d'auteurs entre la mi-octobre et la mi-novembre 2011. Ces entretiens ont permis de comprendre la situation actuelle, les rôles et responsabilités et la réalité opérationnelle des intervenants-clés ainsi que d'identifier les principaux enjeux du processus. La liste des personnes rencontrées se trouve à l'Annexe B.

▶ *Ateliers de discussion*

Entre la fin novembre et la mi-décembre 2011, trois ateliers de groupe ont eu lieu avec les intervenants clés : Programmes, AEN et Relations d'affaires et services juridiques (la liste des participants aux ateliers se trouve à l'Annexe B). **Ces ateliers de discussion ont été au cœur de l'approche d'évaluation** : ils permettaient de clarifier et d'obtenir une compréhension commune du processus actuel de gestion des droits ainsi que d'identifier les enjeux-clés et des pistes d'amélioration potentielle. Cela a été possible grâce au travail de collaboration entre tous les participants et la confrontation des points de vue. L'obtention d'une compréhension commune du processus actuel et des enjeux est l'assise principale sur laquelle nous nous sommes appuyés pour élaborer un nouveau processus qui suscite l'adhésion des diverses parties prenantes. Chaque atelier répondait à des objectifs précis :

- ▶ 25 novembre : analyser la situation actuelle (formation sur l'approche Lean et sur les techniques pour reconnaître les causes d'inefficacité; établir une compréhension commune des processus en vigueur, y compris les irritants et les opportunités d'amélioration);

- ▶ 2 décembre : établir la vision et les principes directeurs devant guider les processus à venir. Ces principes ont été développés avec la direction et à partir des constats de l'analyse du processus en vigueur.
- ▶ 9 et 12 décembre : définir la situation idéale (élaborer les processus futurs). Une cartographie des activités d'un processus idéal, leur séquence ainsi que les rôles et responsabilités des intervenants ont été développés.

▶ *Approche Lean*

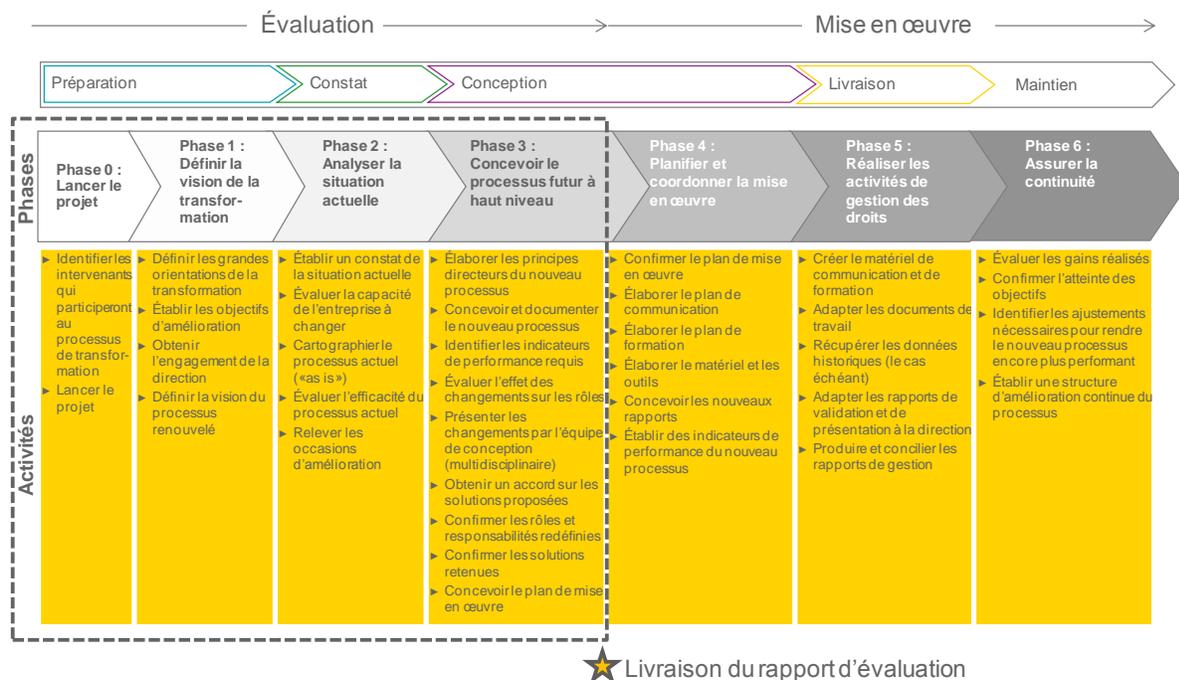
Afin d'effectuer l'évaluation, l'approche Lean a été adoptée comme méthode d'analyse générale des processus de gestion des droits, plus particulièrement durant les entrevues et les ateliers de discussion. L'approche utilisée pour effectuer ce mandat d'évaluation a été établie en fonction de l'expérience acquise lors de l'accompagnement de clients dans des projets semblables. Cette approche permet d'évaluer la performance (efficacité et qualité) du processus de gestion des droits tout en élaborant les concepts de solution afin d'obtenir un processus efficace qui répond aux exigences de la direction de l'ONF et des Canadiens. Ernst & Young a ensuite élaboré une approche unique et adaptée à la réalité de l'ONF. Depuis quelques années, des approches structurées provenant du secteur de la fabrication automobile et de l'électronique ont été examinées. Ces approches visaient notamment :

- ▶ l'amélioration et la satisfaction du client
- ▶ l'accroissement de la satisfaction au travail et la diminution du stress
- ▶ le raccourcissement du cycle de traitement
- ▶ la capacité d'affecter les ressources à des activités offrant une valeur ajoutée
- ▶ l'amélioration de l'utilisation des ressources (gens, matériel et technologie)
- ▶ la diminution des coûts unitaires grâce aux capacités accrues
- ▶ l'accroissement du flux par l'élimination des congestions (délais) et des contraintes (limiteurs)
- ▶ l'amélioration de la gestion des processus
- ▶ la résolution de problèmes

Les principes de l'approche Lean ont été adaptés par le secteur des services pour en améliorer l'efficacité. L'approche proposée s'inspire des concepts Lean et vise à :

- ▶ relever les occasions d'amélioration (irritants);
- ▶ établir, avec l'équipe en place, un processus simplifié et optimisé incluant :
 - ▶ l'élimination des chevauchements possibles;
 - ▶ la clarification des rôles et responsabilités;
- ▶ encourager la participation, le travail d'équipe et l'appropriation.

Approche détaillée du projet :



Limites de l'approche adoptée

Trois principales limites peuvent être associées à l'approche utilisée pour cette évaluation :

Évaluation de l'efficacité

L'évaluation du processus s'est concentrée sur l'organisation des étapes afin que celles-ci soient plus efficaces pour la livraison du mandat de l'ONF et livrent la valeur attendue pour les Canadiens. Cette évaluation ne portait pas sur l'aspect juridique du métier de recherche et libération des droits : nous n'avons pas analysé le cadre ni les pratiques juridiques auxquels l'ONF est soumis.

Une approche qui mise sur des orientations

Afin d'obtenir un consensus entre les divers intervenants, l'approche a misé sur le développement de concepts de solution et non sur la prescription de solutions précises et détaillées. Les recommandations resteront à développer afin d'assurer le succès de l'implantation et de maximiser les bénéfices potentiels pour l'ONF.

Analyse détaillée de la charge de travail de chaque intervenant

L'évaluation s'est concentrée sur les grandes étapes du processus ainsi que sur les éléments importants de manque d'efficacité. L'analyse détaillée de la charge de travail des divers intervenants n'a pas été faite : ceci pourra être considéré comme une étape importante de la conception détaillée des recommandations avant l'implantation de celles-ci.

2. Principaux constats

2.1 Pertinence et justification

Cette section examine la façon dont l'affranchissement des droits répond à un besoin continu et est conforme aux priorités du gouvernement et de l'ONF. Elle examine le rôle et les responsabilités du gouvernement fédéral dans cette activité.

Nécessité de l'activité

Comme il est expliqué dans la description des activités d'affranchissement des droits d'auteur (section 1.1), la majorité des productions de l'ONF ont une part originale qui émane de l'imaginaire de son scénariste et de son réalisateur/concepteur, et des parties reproduisant du matériel protégé par droits d'auteur appartenant à des tiers. L'usage et la reproduction de ces éléments dans une nouvelle production requièrent l'autorisation du détenteur des droits d'auteur, ce qu'on appelle l'affranchissement des droits. En conséquence, l'affranchissement des droits d'auteur est un service interne nécessaire aux activités de programmes de l'ONF (Production audiovisuelle et Accessibilité et interaction avec l'auditoire), qui répond d'abord et avant tout à des obligations juridiques. Ces obligations sont régies par le cadre juridique en vigueur au Canada (voir section 1.1) et dans les autres territoires où les œuvres de l'ONF sont accessibles.

Priorités du gouvernement fédéral

Le gouvernement canadien a établi l'avancement de l'économie numérique et la modernisation du régime de droits d'auteur parmi ses priorités de l'heure afin de stimuler cette économie numérique.

Stratégie sur l'économie numérique du Canada

Stimuler l'innovation et l'économie numérique sont des priorités clés du gouvernement actuel. Le [Discours du Trône](#) et le [Budget 2011](#) ont annoncé la mise en œuvre de la *Stratégie sur l'économie numérique du Canada*.

La prochaine phase du Plan d'action économique du Canada met de l'avant la Stratégie sur l'économie numérique, qui fera du Canada un chef de file de la création, de l'adoption et de l'utilisation des technologies et du contenu numérique.⁹

Par ailleurs, le dernier budget a démontré que la création de contenu canadien numérique demeurait une priorité du gouvernement avec l'octroi d'un financement annuel permanent de 100 millions de dollars au Fonds des médias du Canada pour l'investissement dans la création de contenu numérique multiplateforme. En 2010, le gouvernement fédéral annonçait déjà ses attentes à cet effet dans son document de consultation sur la *Stratégie sur l'économie numérique du Canada*, dans lequel il soulignait le travail de l'ONF et le succès de son espace de visionnage en ligne [ONF.ca](#) :

(...) Radio-Canada/CBC et l'ONF ont dépassé leurs mandats traditionnels dans les secteurs de la radiodiffusion et du cinéma en montrant un fort engagement envers la distribution de contenu numérique et l'interaction avec les utilisateurs sur les nouvelles plateformes numériques, qui sont devenues des composantes essentielles de leurs services aux Canadiens. Radio Canada/CBC et l'ONF fournissent un accès en ligne à une variété de collections, d'outils de médias sociaux, de jeux et d'applications pour téléphones intelligents. Les deux organismes ont été récompensés pour leur innovation, au pays et à l'étranger. L'ONF a notamment remporté deux prix des Canadian New Media Awards en 2009 — le prix du meilleur projet multiplateforme pour son initiative Waterlife Interactive et le prix du meilleur portail de vidéos en ligne pour son Espace de visionnage en ligne¹⁰.

Bref, des pratiques efficaces de gestion des droits d'auteur dans l'environnement numérique servent à optimiser la création et l'accessibilité du contenu numérique de l'ONF. En ce sens, l'amélioration de la gestion des droits d'auteur est conforme aux priorités actuelles du gouvernement fédéral, notamment la stratégie sur l'économie numérique. La réforme du droit d'auteur est une autre de ces priorités.

Réforme du droit d'auteur

L'adaptation du régime canadien du droit d'auteur à l'économie numérique fait également partie des priorités de longue date du gouvernement. Depuis 2001, le gouvernement fédéral a mis de l'avant un processus de

⁹ La prochaine phase du Plan d'action économique du Canada, Budget 2011.

¹⁰ [Accroître l'avantage numérique du Canada – Stratégies pour une prospérité durable](#), Document de consultation sur la Stratégie sur l'économie numérique du Canada (p.30), Gouvernement du Canada.

modernisation de la *Loi sur le droit d'auteur*. Dès 2005, ce processus a mené à divers projets de loi qui sont successivement morts au feuillet dans le contexte de gouvernements minoritaires et du déclenchement d'élections fédérales (Projets de loi C-28, C-61 et C-32). Dans le [Discours du Trône 2011](#), le gouvernement du Canada s'est engagé à déposer de nouveau le projet de loi sur la modernisation du droit d'auteur. Le gouvernement a déposé le [Projet de loi C-11](#) le 29 septembre 2011.

Si elles devenaient loi, les modifications législatives proposées par le projet de loi C-11 ne changeraient pas drastiquement l'activité d'affranchissement du droit d'auteur. Toutefois, le projet de loi à l'étude introduit de nouvelles exceptions quant à l'usage d'œuvres par le secteur de l'éducation, telles que le droit de faire des présentations publiques d'œuvres en classe sans compensation particulière. Ce droit permettrait ainsi aux écoles de se procurer une copie d'une œuvre audiovisuelle au même prix que celui chargé aux consommateurs pour un usage privé de l'œuvre. Cette nouvelle exception pourrait affecter les ventes des productions de l'ONF dans le secteur institutionnel.

Le projet de loi restreint également la portée de certaines exceptions au droit d'auteur, telles que l'usage équitable d'une œuvre à des fins d'étude ou de critique. Par exemple, l'installation de mesures de sécurité dans un support empêchant la reproduction d'une œuvre audiovisuelle ne permettra pas d'invoquer l'exception de l'usage équitable à des fins de critique si l'on reproduit une partie de cette œuvre dans une nouvelle production. Il faudra obtenir au préalable l'autorisation du titulaire des droits sur cette œuvre, et ce, même si dans le contexte de la nouvelle production, l'utilisation qui en est faite se qualifierait d'usage équitable au sens de la loi.

Rôle et responsabilités du gouvernement fédéral et résultat stratégique de l'ONF

C'est en vertu de la [Loi sur le cinéma](#), que l'ONF a la responsabilité de produire et de distribuer des œuvres audiovisuelles. Les activités d'acquisition et de renouvellement des droits d'auteur permettent à l'ONF de réaliser son mandat, comme l'exige la [Loi sur le cinéma](#), article 9 (a) :

Mission

9. L'Office a pour mission de susciter et promouvoir la production et la distribution de films dans l'intérêt national, et notamment de :

a) produire et distribuer des films destinés à faire connaître et comprendre le Canada aux Canadiens et aux autres nations, et promouvoir la production et la distribution de tels films;

L'affranchissement des droits d'auteur permet également que les œuvres de l'ONF soient produites et distribuées afin d'atteindre le résultat stratégique de l'ONF, tel que présenté dans son AAP, c'est-à-dire :

Les histoires et les perspectives canadiennes sont présentes dans les médias audiovisuels et rendues accessibles à la population du Canada et du reste du monde.

En somme, le gouvernement fédéral a un rôle à jouer et une responsabilité dans la gestion appropriée des droits d'auteur nécessaire aux activités de production et d'accessibilité de l'ONF. Cela, conformément au mandat législatif de l'ONF (*Loi sur le cinéma*) et aux obligations existantes du cadre juridique fédéral en matière de production audiovisuelle (*Loi sur le droit d'auteur* et *Loi sur le statut de l'artiste*).

2.2 Évaluation du rendement

Cette section examine le succès et l'efficacité des activités de gestion des droits que l'ONF entreprend pour atteindre les résultats escomptés¹¹, soit créer et innover dans la production de nouvelles œuvres audiovisuelles, ainsi que distribuer et mettre à la disposition du public ses productions de manière légale. Plus précisément, l'évaluation s'est penchée sur :

- ▶ l'efficacité dans l'utilisation des ressources allouées à l'exécution du processus;
- ▶ l'efficacité du processus à appuyer des décisions d'affaires appropriées qui soutiennent la mission de l'ONF;

¹¹ Voir Modèle logique, section 1.1.

- ▶ la présence ainsi que la qualité du cadre de gestion du rendement (indicateurs de performance).

Et ce, tout en évaluant la capacité à respecter les critères de qualité demandés par les clients du processus.

2.2.1 Définition des clients du processus de gestion des droits d'auteur

Comme seul le client est en mesure de reconnaître la valeur livrée par un processus, il est primordial dans un premier temps de définir qui sont les clients et, dans un deuxième temps, de comprendre la valeur ajoutée selon leur point de vue.

L'évaluation du processus est basée sur l'approche Lean. Cette approche vise l'amélioration des processus par l'élimination des tâches sans valeur ajoutée, la simplification et la flexibilité des processus, dans un objectif d'accroître la valeur pour le client.

Client du processus

Deux groupes de clients sont impliqués dans l'affranchissement des droits : le client ultime et le client interne.

Client ultime :

- ▶ Les Canadiens

Clients internes :

- ▶ Accessibilité et entreprises numériques (AEN)
- ▶ Producteurs et coproducteurs (Programmes français et anglais)
- ▶ Services juridiques (Relations d'affaires et services juridiques)

Chacune de ces divisions de l'ONF a des attentes en matière de qualité, de « timing » de l'exécution ainsi que de coûts du processus. La libération efficace des droits et un dossier de droits complété et/ou évalué en temps opportun facilitent le travail de ces divisions. Ils permettent aux clients internes de remplir plus aisément leurs rôles et leurs responsabilités dans la production et la distribution des œuvres de l'Office (à ce sujet voir *Intervenants – Rôles et responsabilités dans la gestion des droits d'auteur à l'ONF* dans la section 1.1).

Client ultime

Auditoires de l'ONF (toutes plateformes confondues)

Comme client ultime du processus de gestion des droits, ses attentes sont principalement d'avoir accès aux nouvelles œuvres de l'ONF ainsi qu'à sa collection. Sans l'affranchissement complet des droits d'auteur nécessaires pour une œuvre, elle ne peut être présentée à son auditoire. À titre de client ultime, la population canadienne ne prend toutefois pas connaissance des processus détaillés d'acquisition et de renouvellement des droits d'auteur. Ceux-ci demeurent des livrables internes, faisant partie de la gestion opérationnelle de l'ONF. La population canadienne s'attend principalement à avoir accès aux œuvres de l'ONF le plus aisément possible, toutes plateformes confondues.

2.2.2 Description du dossier de droits d'un projet en production

L'administrateur du studio de production est actuellement la personne responsable de compléter le dossier de droits. Un dossier de droits complet doit être composé des éléments suivants :

- ▶ tous les contrats comportant des droits (contrats conventionnés des artistes et artisans, quittances des lieux et des participants, licences pour les archives visuelles ou sonores);
- ▶ la signature (par la production) de la liste du contenu visuel et musical;
- ▶ l'approbation technique (VMA);

- ▶ le sommaire des droits acquis pour l'œuvre;

Note : Le dossier de droits est présentement disponible sous format papier uniquement. À l'exception du sommaire des droits acquis pour l'œuvre, chaque document original est fourni à l'administrateur de studio par l'équipe de production. Une fois tous les documents obtenus, le sommaire des droits acquis est rédigé par l'administrateur de studio afin de faciliter la vérification et l'approbation par la direction des programmes.

- ▶ le cas échéant, un formulaire de dérogation à la *Politique de droits minimaux*.

Enjeu identifié :

Il est difficile d'obtenir une vue d'ensemble du dossier de droits au cours de la production pour les raisons suivantes :

- ▶ l'administrateur de studio est le seul à pouvoir fournir l'état d'avancement (droits obtenus, manquants et à venir);
- ▶ le dossier de droits est disponible uniquement sous format papier;
- ▶ aucun outil informatique centralisé n'est disponible pour faciliter l'état de l'avancement du dossier de droits.

Conséquemment, il arrive que les prises de décisions par le producteur et l'équipe d'AEN ne prennent pas en considération l'état d'avancement du dossier de droits, par exemple pour la révision des marchés cibles en cours de production.

2.2.3 Processus actuel

Sommaire de l'évaluation de la situation actuelle du processus de gestion des droits

Notre analyse de rendement du processus de gestion des droits d'auteur pour les productions « 100 % ONF », les coproductions et les œuvres interactives s'appuie principalement sur les informations communiquées lors des ateliers de discussion et des entrevues effectués avec les personnes impliquées dans les différentes étapes de la gestion des droits. Durant l'atelier de cartographie du processus actuel, nous avons mis l'accent sur l'identification des étapes et des enjeux clés du processus (analyse des façons de procéder et opportunités d'amélioration). Notre analyse s'est concentrée sur l'identification des enjeux soulevés par l'ensemble des participants et la recherche de solutions. Ce choix entériné par la direction explique l'absence d'un portrait complet, dans ce rapport, qui aurait offert à la fois les points forts et les points faibles des pratiques actuelles. De même, nous n'avons pas présenté dans ce rapport les éléments contextuels, tels que les raisons historiques ou organisationnelles, qui ont pu mener aux problématiques identifiées. Notre mandat visait essentiellement la recherche de solutions constructives.

Ainsi, par suite d'ateliers et d'entrevues, on constate tout d'abord que le processus dans sa forme actuelle est exécuté différemment d'un programme à l'autre, d'un studio à l'autre et d'un employé à l'autre. De plus, il nous est apparu que la compréhension des exigences du processus (en termes de qualité, de responsabilités et d'étapes) varie beaucoup entre les employés. Ceci n'indique pas un quelconque manque de compétence, mais une inadéquation entre les attentes de l'organisation et les méthodes de travail.

La *Politique de droits minimaux* est l'un des outils adoptés par l'ONF qui a permis de clarifier les attentes envers le processus de gestion des droits au cours des dernières années. La Politique permet de guider la prise de décision quant aux critères d'acquisition des droits (durée, territoire et canaux de distribution). Toutefois, ses fondements semblent avoir été mal communiqués à ceux et celles qui exécutent le processus, ce qui entraîne de constantes dérogations qui mettent en cause la qualité des dossiers de droits et peuvent parfois limiter la capacité de l'ONF à remplir sa mission d'un point de vue d'accessibilité (distribution).

L'analyse des enjeux liés au processus de gestion des droits a mené aux quatre constats suivants :

- 1) Il existe une occasion d'améliorer **la standardisation et l'uniformisation** dans l'exécution du processus de gestion des droits.
- 2) **La formation et le développement des compétences** en matière de gestion des droits d'auteur **sont inégaux** auprès des employés affectés à l'exécution du processus. Les connaissances en matière de libération des droits ne semblent pas uniformes.
- 3) Il n'existe actuellement **pas de cadre de contrôle de la performance**, ni de réelle structure de gouvernance propre au processus de gestion des droits en tant que tel. Le cadre de mesure du rendement de l'ONF s'applique globalement aux résultats attendus des activités de programmes et la structure de gouvernance existante est celle qui gouverne l'ensemble de l'ONF.
- 4) Il arrive fréquemment que l'ONF **doive prendre des risques** en matière de droits, par exemple en permettant la distribution d'une œuvre dont les droits ne sont pas toujours libérés selon les règles de l'art.

Ces constats portent spécifiquement sur les occasions d'amélioration du processus de gestion des droits et ne sont pas le reflet de la qualité des activités et des résultats de production et d'accessibilité de l'ONF. L'identification de ces enjeux révèle que les pratiques actuelles de gestion des droits à l'ONF ne sont pas systématiques et que, selon nos constats, elles ne constituent pas le moyen le plus efficace de soutenir les activités de production et de distribution. Certaines des lacunes identifiées¹² paraissent affecter la qualité du dossier de droits et placer parfois l'ONF dans des situations risquées qui demandent des efforts importants pour corriger, après coup, des erreurs qui auraient pu être prévenues en cours de processus.

Enfin, l'outil SEGDA, bien que lourd d'utilisation, est complet et permet de :

- 1) compiler l'information pour chaque contrat d'une œuvre et de connaître la durée, les territoires, les langues, les marchés et les supports que l'ONF peut exploiter pour chacune de ses productions, incluant les coproductions.
- 2) suivre les droits que l'ONF concède à ses partenaires ou à des tiers.

Cartographie de la situation actuelle du processus de gestion des droits d'auteur

Les pages qui suivent présentent la cartographie de la situation actuelle du processus de gestion des droits à l'ONF. Cette cartographie a été établie et validée lors d'un atelier auquel participaient des représentants des Programmes, d'AEN et des Relations d'affaires et services juridiques. Les processus cartographiés représentent les étapes de l'affranchissement des droits pour les cas suivants :

► Productions « 100 % ONF »

Processus traditionnel de production d'une œuvre audiovisuelle (particulièrement des films documentaires ou d'animation) entièrement géré par l'ONF. Ces productions sont entièrement financées par l'ONF et les droits de distribution lui appartiennent.

¹² La liste détaillée des enjeux identifiés se trouve dans la cartographie des processus.

- ▶ Œuvres interactives
Processus de production d'œuvres numériques (Web ou multimédia), conçues de manière interactive ou participative, généralement destinées à Internet et aux plateformes mobiles.
- ▶ Coproductions
Processus de production (films documentaires, d'animation ou œuvres interactives) en partenariat avec des producteurs du secteur privé, au Canada et à l'étranger. L'ONF est toujours un partenaire minoritaire dans les coproductions, finançant jusqu'à 49% de la production. Dans le meilleur intérêt de la production, l'ONF peut négocier certains droits de distribution¹³.
- ▶ Renouvellement
Processus adopté lorsque les droits de productions terminées sont échus et doivent être renouvelés pour une nouvelle exploitation. L'acquisition de nouveaux droits (nouvelle utilisation de l'œuvre, nouveau marché, etc.) peut s'avérer nécessaire lors du renouvellement.

Dans les trois premiers cas, le moment d'exécution des étapes de ces processus est lié au processus de production. La production inclut les segments suivants :

- 1) recherche et développement;
- 2) tournage (production);
- 3) postproduction.

Dans les cartographies, chaque étape du processus de gestion des droits d'auteur concorde avec un segment bien précis de la production.

Enjeux identifiés

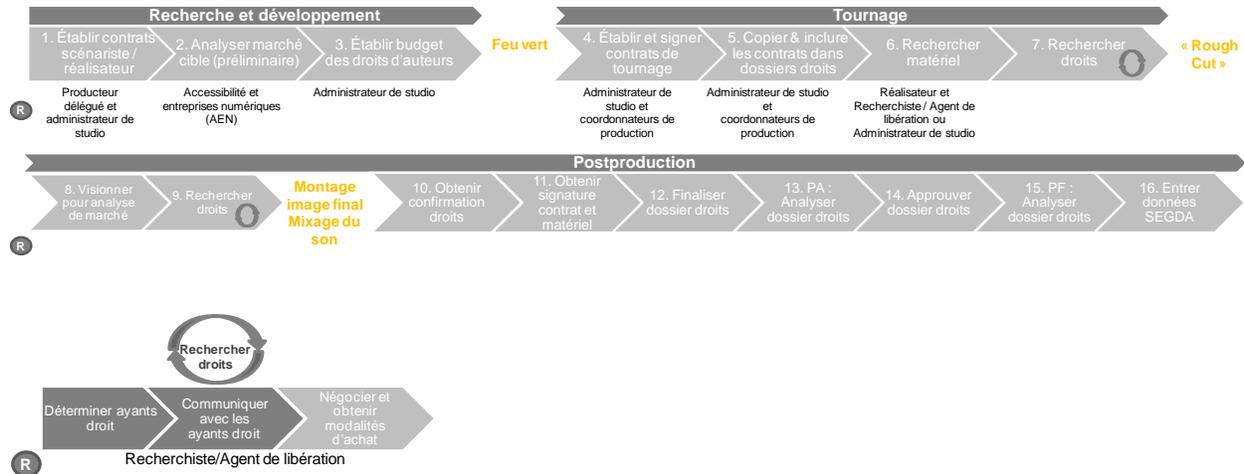
Le tableau ci-après présente la nature des enjeux qui ont mené aux quatre grands constats de la situation actuelle exposés à la page précédente. Nous avons catégorisé ces enjeux comme suit :

- 1) Formation et développement des compétences
- 2) Manque de standardisation
- 3) Manque de cadre de contrôle de la performance
- 4) Manque d'efficacité dans l'exécution du processus
- 5) Prise de risques par l'ONF

¹³ Les coproductions sont souvent des projets plus ambitieux et exigent des budgets plus élevés parce qu'elles impliquent des sources externes de financement, y compris des préventes à des diffuseurs. Le contrat de distribution est négocié en même temps que le contrat de coproduction, avant le début de la production; on peut donc s'en servir comme d'un baromètre ou d'un indice sur la nature des droits afférents aux archives ou à la musique qu'il faudra normalement obtenir.

Points d'amélioration	Nature de l'enjeu				
	Connaissances	Standardisation	Cadre de contrôle de la performance	Efficacité dans l'exécution du processus	Prise de risques par l'ONF
1) Manque de connaissances sur le droit d'auteur dans les équipes de production	X			X	X
2) Manque d'expertise sur la libération des droits de la part des administrateurs de studio	X			X	X
3) Manque de connaissances sur la <i>Politique de droits minimaux</i> de la part de certains recherchistes / agents de libération des droits	X			X	X
4) Manque de connaissances en matière de droits d'auteur de la part des producteurs d'œuvres interactives	X			X	X
5) L'importance et les risques potentiels liés à la libération des droits d'auteur ne sont pas communiqués aux parties prenantes (c.-à-d. équipes de production) dès le début des projets		X	X		X
6) La <i>Politique de droits minimaux</i> n'est pas systématiquement respectée par le coproducteur		X	X		X
7) Manque d'encadrement ou de standardisation des éléments essentiels à exécuter lors du processus de gestion des droits		X	X		X
8) La documentation du dossier de droits par les administrateurs de studio n'est pas réalisée systématiquement au fil du projet		X	X	X	X
9) Certains contrats de conventions collectives ne sont pas automatisés dans l'outil TI Synchrone		X		X	
10) Une duplication de la lecture et de l'entrée de données des droits (c.-à-d. dans les outils SEGDA et FileMaker) est effectuée par les administrateurs de studio et les spécialistes SEGDA		X		X	
11) Les demandes faites au coproducteur en lien avec les droits d'auteur ne sont pas effectuées de façon formelle et systématique		X	X		
12) Le coproducteur international n'a pas toujours la connaissance de toutes les clauses en lien avec les droits inclus dans les contrats de coproduction et de distribution	X	X			X
13) La tolérance aux risques n'est pas adaptée aux divers types de productions (Web, télévision, etc.)		X	X		X
14) Les dossiers de droits incomplets obligent l'ONF à prendre des risques plus élevés					X
15) La <i>Politique de droits minimaux</i> est trop restrictive pour les coproducteurs					X
16) La stratégie de distribution créée par l'équipe d'AEN n'influence jamais les décisions prises en lien avec les droits libérés		X		X	X
17) Aucune stratégie de remise en marché n'est réalisée lors de renouvellements		X	X		

Productions 100 % ONF (documentaires et animation)

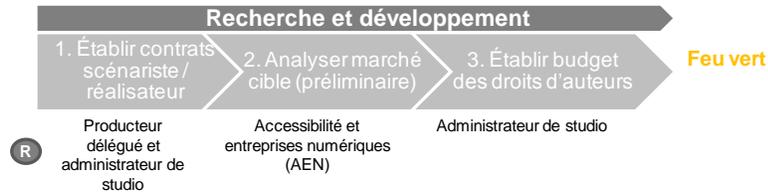


Légende:
R : Responsable

Description des étapes du processus actuel

SEGMENT : Recherche et développement

Les trois premières étapes du processus de gestion des droits d'auteur font partie de l'étape de production Recherche et développement.



1) Établir les contrats du scénariste et du réalisateur :

Après la décision du producteur de travailler avec un scénariste et un réalisateur, la responsabilité de leur faire signer un contrat avec l'ONF revient au producteur délégué et à l'administrateur de studio.

2) Analyser le marché cible de ce projet (préliminaire) :

Cette première analyse a pour but de déterminer, de façon préliminaire, quel pourrait être le marché potentiel pour ce projet. Cette analyse est faite en collaboration avec l'équipe de production.

3) Établir le budget des droits d'auteur :

La responsabilité d'établir le budget des droits d'auteur revient à l'administrateur de studio. L'administrateur de studio se base sur les données fournies par le producteur afin d'effectuer le dépouillement (budget détaillé) préliminaire du projet.

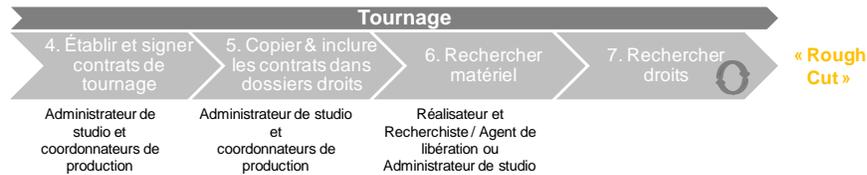
Enjeux identifiés à cette étape du processus

L'administrateur de studio n'a pas toujours les connaissances nécessaires en libération des droits pour établir le budget des droits d'auteur approprié. Ainsi, ce budget est souvent sous-estimé.

De plus, plusieurs décisions quant au choix des archives d'une œuvre sont prises en cours de production sans tenir compte de leurs coûts. Par exemple, le coût d'une musique originale est généralement moindre que celui d'une archive sonore. Ce choix pourrait donc être privilégié seulement s'il ne cause aucune incidence négative sur la création de l'œuvre.

SEGMENT : Tournage

Lorsque l'approbation pour le début du tournage a été accordée, quatre étapes majeures sont réalisées :



4) Établir et signer les contrats de tournage :

Les contrats de tournage sont sous la responsabilité de l'administrateur et du coordonnateur de studio. Toutefois, comme ceux-ci ne sont généralement pas présents lors des tournages, il revient donc aux assistants du réalisateur ou au réalisateur de s'assurer d'obtenir les signatures des contrats et des quittances (p. ex., des lieux de tournage, des participants, etc.)

Enjeux identifiés à cette étape du processus

L'importance et les risques potentiels liés à la libération des droits d'auteur ne sont pas systématiquement communiqués aux équipes de tournage et de production en début de projet. Puisque les équipes de tournage ne sont souvent pas bien encadrées, certaines étapes essentielles, comme la signature des quittances et contrats, ne sont pas effectuées en cours de tournage. Lorsque c'est le cas, il est difficile d'obtenir les quittances nécessaires après coup, parce qu'il peut s'écouler plusieurs mois, voire plusieurs années, entre le tournage et la finalisation de l'œuvre (p. ex., il est ardu de joindre après coup les participants interviewés lors du tournage afin d'obtenir leur consentement).

5) Copier et inclure les contrats dans les dossiers de droits :

L'administrateur de studio doit s'assurer que tous les contrats et quittances sont insérés dans le dossier de droits. De plus, il doit entrer les informations de chaque droit dans l'outil informatique File Maker.

Enjeux identifiés à cette étape du processus

Synchrone est l'outil informatique de gestion des contrats conventionnés. Par contre, certains contrats ne sont toujours pas automatisés dans Synchrone, ce qui occasionne un manque d'uniformité et l'utilisation de mauvaises versions.

La documentation du dossier de droits par les administrateurs de studio n'est pas réalisée systématiquement en cours de projet et n'est généralement complétée qu'à la fin de la postproduction, parfois plus tardivement. Par conséquent, la vue d'ensemble du dossier de droits n'est pas disponible lors de la production, et les décisions basées sur l'état du dossier ne peuvent être prises adéquatement.

6) Rechercher le matériel :

Une première étape de recherche du matériel (visuel ou sonore) inclus dans le projet est réalisée par l'équipe de production. Cela n'est qu'une liste préliminaire puisque le processus en est encore à ses débuts. Par contre, il est parfois possible d'établir, dès cette étape, quels seront les éléments clés liés aux droits qui feront partie de l'œuvre. Par exemple, un film pourrait être basé sur une chanson ou sur certaines archives bien précises. Lorsque cette première liste de matériel est terminée, elle est transmise à l'administrateur de studio afin qu'il puisse entamer la recherche des droits d'auteur.

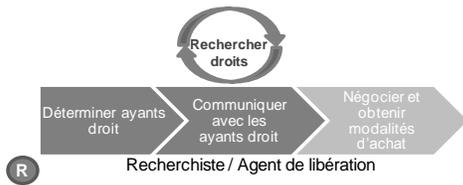
Le début de la recherche des droits, dès l'étape tournage et montage, permet au producteur de connaître rapidement la disponibilité et les modalités d'achat des droits pour la réalisation de l'œuvre. Cette information influencera le choix des archives visuelles et sonores présentées dans l'œuvre.

Enjeux identifiés à cette étape du processus

Certains des spécialistes en recherche et libération de droits embauchés par l'ONF n'ont pas les connaissances nécessaires sur la *Politique de droits minimaux*. Pour cette raison, il arrive parfois que les droits achetés pour une production ne satisfassent pas à tous les critères de la Politique.

7) Rechercher les droits d'auteur :

La boucle de recherche des droits d'auteur décrite ci-dessous est réalisée par l'administrateur de studio ou par un spécialiste en libération des droits dans les cas plus complexes. Cette boucle contient les trois étapes suivantes :



A) Déterminer l'ayant droit :

À partir d'une archive, soit sonore ou visuelle, une recherche doit être faite afin de déterminer qui est l'ayant droit.

B) Communiquer avec l'ayant droit :

Une fois l'ayant droit identifié, il doit être contacté afin d'obtenir les détails pour affranchir l'archive visuelle ou sonore.

C) Obtenir les modalités d'achat :

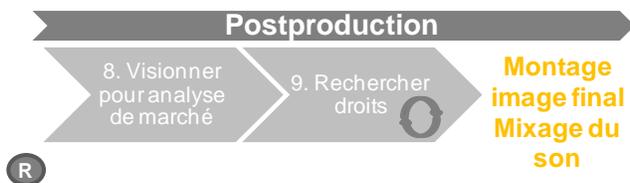
À cette étape du processus, il est important de noter que seul le détail des coûts des droits est obtenu. Aucun achat de droits d'auteur n'est fait avant le « Picture Lock et mixage du son » afin d'éviter d'acheter des droits qui ne seraient pas utilisés par la suite. Toutefois, les détails des modalités d'achat permettront au producteur de prendre de meilleures décisions d'affaires tout au long du processus de production.

Enjeux identifiés à cette étape du processus

Les connaissances en matière de recherche sont très variables d'un employé à l'autre et d'un pigiste à l'autre.

ÉTAPE : Postproduction

Une fois que la version du « Rough Cut » prêt pour visionnement est disponible, les deux étapes suivantes du processus de la gestion des droits sont effectuées :



8) Visionner pour une analyse de marché :

Le visionnement fait par l'équipe d'AEN vise à faire une analyse plus précise du marché cible pour ce projet.

Enjeux identifiés à cette étape du processus

Lors du visionnement du « Rough Cut » par l'équipe d'AEN, plusieurs décisions sont prises sur les marchés cibles de cette œuvre. Par contre, lorsque ces décisions sont prises, l'état du dossier de droits et l'avis d'AEN ne sont pas pris en considération.

9) Rechercher les droits :

Après le « Rough Cut », une liste plus précise des archives nécessaires est disponible. Conséquemment, la boucle de recherche de droits (voir étape 7 pour la description) est répétée.

Après le « Final Cut » de l'image et le « Mix » du son, les étapes suivantes de la gestion des droits sont lancées :



10) Obtenir la confirmation des droits :

L'administrateur de studio obtient toutes les confirmations des ayants droit sur les archives requises pour la production. En raison des courts délais, une confirmation par courriel est suffisante à cette étape du processus. Afin que les confirmations par courriel soient valides, le courriel doit exposer tous les détails des droits obtenus et les modalités d'achat.

Enjeux identifiés à cette étape du processus

Certaines informations requises pour répondre aux exigences des Services juridique manquent parfois.

De plus, l'information liée aux dossiers de droits se trouve sur les ordinateurs de certains administrateurs de studio. Il est souvent plus rapide pour ceux-ci de travailler à partir d'une copie sur leur ordinateur plutôt que d'utiliser la base de données centrale File Maker. Cette méthode de travail rend plus difficile la recherche de données et augmente le risque de perte d'information.

11) Obtenir la signature du contrat et le matériel :

La signature par l'ayant droit de la licence est requise. Le paiement doit être fait à l'ayant droit et le matériel original sera aussi reçu à cette étape, le cas échéant.

12) Finaliser le dossier de droits :

Afin de finaliser le dossier de droits, l'administrateur de studio inclut tous les documents sous format papier (p.ex., quittances, licences, contrats des ayants droit, etc.) dans le dossier de droits. De plus, il s'assure que tous les droits sont bien libérés. Finalement, il crée une feuille sommaire des droits achetés à partir des informations incluses dans File Maker et l'insère au dossier. À la prochaine étape, l'équipe de droits utilise ce sommaire à des fins d'analyse du dossier.

13) Analyser le dossier de droits (no.1) :

Au **Programme anglais**, le dossier de droits est reçu par l'équipe des Services juridiques aux fins d'analyse. Dans les situations où l'ensemble des droits ne sont pas libérés, le dossier, accompagné d'une liste de tous droits manquants est retourné à l'administrateur de studio qui a la responsabilité de le compléter. Une fois complété, le dossier est retourné aux Services juridiques afin que soit terminée son analyse.

Enjeux identifiés à cette étape du processus

Puisque tous les administrateurs de studio n'ont pas toujours l'expertise requise en matière de libération des droits, il est fréquent qu'ils ne soient pas en mesure de comprendre les nuances de certains droits requis. Il est donc pratique courante que certains éléments manquants ne soient pas détectés, rendant ainsi les dossiers incomplets. Cela entraîne plusieurs allers-retours entre les Services juridiques et les administrateurs de studio.

De plus, il peut être difficile de compléter un dossier de droits lorsque la production est terminée puisque la libération de certaines archives est soit impossible, soit très dispendieuse. Ces archives auraient pu être remplacées plus tôt dans le processus. À cette étape, ces cas obligent parfois l'ONF à prendre des risques plus élevés en distribuant une œuvre dont le dossier de droits est incomplet.

14) Approuver le dossier de droits :

Le dossier de droits doit être approuvé par la direction du Programme afin d'être distribué. Cette étape est effectuée par les deux programmes, mais le moment dans le processus diffère d'un Programme à l'autre. Le Programme anglais effectue l'approbation après l'analyse du dossier par les Services juridiques, tandis que le Programme français effectue l'approbation avec l'analyse du dossier.

15) Analyser le dossier de droits (no.2) :

Au **Programme français**, l'analyse du dossier de droits est effectuée par les Services juridiques après l'approbation par la direction du programme. Lorsque certains droits ne sont pas libérés, le même processus qu'au Programme anglais est utilisé, c.-à-d. que le dossier est retourné à l'administrateur de studio avec la liste de tous les droits manquants. L'administrateur de studio est responsable de le compléter. Une fois complété, le dossier est retourné aux Services juridiques afin de terminer l'analyse.

Enjeux identifiés à cette étape du processus

L'étape à laquelle est faite l'analyse du dossier de droits diffère au Programme français et au Programme anglais.

Au Programme anglais, l'approbation du dossier de droits par la direction du programme est attribuée **après** la révision par l'équipe des Services juridiques. La direction obtient ainsi la certitude que le dossier est complet.

Au Programme français, l'approbation est fournie **avant** la révision par les Services juridiques. La direction ne prend donc pas en considération la vérification des Services juridiques pour libérer l'œuvre.

16) Entrer les données dans SEGDA :

Lorsque l'analyse du dossier de droits est terminée, tous les détails des contrats et des licences sont entrés dans le système informatique de gestion des droits d'auteur, SEGDA.

Enjeux identifiés à cette étape du processus

Une partie des données entrées par les administrateurs de studio dans l'outil File Maker en cours de projet doit aussi être entrée par l'équipe de droits dans SEGDA en fin de projet, ce qui est une source d'inefficacité. À cause de la complexité de SEGDA, l'administrateur de studio n'est pas en mesure d'entrer les données du dossier de droits dans cet outil.

De plus, en raison du volume important des dossiers de droits et de la complexité de SEGDA, l'équipe de droits ne peut effectuer l'entrée des données avant la distribution de l'œuvre. Afin de remédier à ce problème, elle effectue à cette étape une analyse du dossier. Cette analyse lui permet de s'assurer que le dossier est bien complet. Il y a présentement un délai d'un an avant que l'entrée des données dans SEGDA ne soit effectuée.

Œuvres interactives

Les étapes suivies pour les œuvres interactives sont semblables à celles des productions 100 % ONF. La différence repose sur le fait que les œuvres interactives peuvent être rapidement mises sur le Web et retirées de celui-ci, si nécessaire.

De plus, le coût des droits d'auteur lié aux œuvres interactives est souvent très peu élevé, ce qui s'explique principalement par le fait qu'elles ne sont présentées que sur un type de média, le Web.

Par contre, une œuvre interactive peut être composée de plusieurs capsules vidéo. Dans ce cas, chacune de ces capsules comporte un dossier distinct de droits. Cela dit, les œuvres interactives augmentent grandement le volume de travail requis par l'équipe des droits.

Puisque les œuvres interactives sur le Web sont récentes dans le milieu de la production, il y a, en ce moment, un manque de formation et de sensibilisation des équipes de production d'œuvres interactives à l'égard des droits d'auteur.

Enjeux identifiés à cette étape du processus

La majorité des producteurs d'œuvres interactives n'ont pas les connaissances requises en matière de droits d'auteur. Pour cette raison, certaines œuvres sont mises sur le Web sans que le dossier de droits ne soit complété.

Un manque de cohérence est présent entre les niveaux de risques acceptés sur les différentes plateformes (Web, télévision, etc.).

Coproductions



A) Signer les contrats de coproduction et de distribution :

La première étape du dossier de droits lors d'une coproduction est d'obtenir les signatures des contrats de coproduction et de distribution.

Enjeux identifiés à cette étape du processus

La *Politique de droits minimaux* fait actuellement partie du contrat de coproduction. Souvent, malgré les rappels, la Politique n'est pas respectée par le coproducteur, principalement pour des raisons de coûts.

Le budget du coproducteur est régulièrement épuisé avant même que tous les droits ne soient achetés. Ce qui est souvent causé par :

- ▶ une méconnaissance des droits d'auteur;
- ▶ l'utilisation du budget des droits d'auteur à d'autres fins au cours de la production.

De plus, l'ONF crée parfois des œuvres en coproduction internationale. Ces types de coproduction impliquent souvent trois producteurs :

- 1) le producteur de l'ONF;
- 2) le coproducteur canadien;
- 3) le coproducteur international.

Les contrats de coproduction et de distribution ne sont signés qu'avec le coproducteur canadien. Toutefois, le coproducteur international a la responsabilité de libérer les droits d'auteur pour l'œuvre. Il n'a souvent pas

conscience de l'importance des clauses incluses dans les contrats, ce qui fait que les dossiers de droits sont incomplets.

Étapes 1 à 7 associées à une production 100% ONF



Lors d'une coproduction, les étapes 1 à 7 associées aux productions 100% ONF sont effectuées par les coproducteurs. Entre les étapes 7 et 8, une relance des coproducteurs est parfois effectuée par l'administrateur de studio afin d'obtenir le plus rapidement possible les contrats et licences nécessaires pour compléter le dossier de droits.

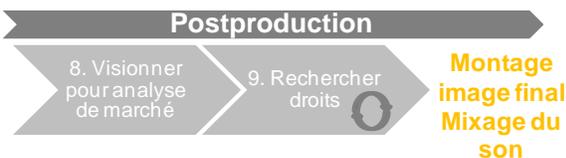
B) Relancer le coproducteur informellement pour obtenir les licences et contrats en lien avec les droits libérés

Comme les coproductions peuvent souvent s'échelonner sur plusieurs années et que les coproducteurs n'ont pas tous la rigueur de suivre les clauses du contrat initial, certains administrateurs de studios relancent de façon informelle au cours de la production. Cette relance a pour but de leur rappeler les besoins de l'ONF en matière de droits d'auteur. Par contre, cette pratique n'est pas faite de façon systématique dans tous les studios.

Enjeux identifiés à cette étape du processus

Les demandes faites au coproducteur ne sont pas effectuées de façon formelle et systématique. Lorsque le dossier de droits est reçu à la fin du projet, plusieurs licences manquent souvent ou ne correspondent pas aux besoins de distribution de l'ONF (c.-à-d. que les droits pour certains marchés n'ont pas été achetés; l'ONF ne peut donc les exploiter).

Étapes 8 et 9 associées à une production 100 % ONF



Lors d'une coproduction, les étapes 8 et 9 associées aux productions 100 % ONF sont réalisées par les coproducteurs.

C) Obtenir du coproducteur tous les contrats et licences des droits libérés



Lorsque le « Final Cut et Mix du son » sont réalisés, l'administrateur de studio devrait recevoir toutes les licences de droits libérés afin de compléter le dossier de droits pour l'ONF.

Enjeux identifiés à cette étape du processus

La *Politique de droits minimaux* contient des critères de libération des droits très élevés (p.ex., les droits doivent être libérés pour un minimum de 15 ans). Les coproducteurs ont donc de la difficulté à assumer les frais de l'ensemble des droits qui répondent aux exigences de ces critères.

Étapes 12 à 16 associées à une production 100 % ONF



Les étapes du processus 12 à 16 sont les mêmes pour les productions 100 % ONF et les coproductions.

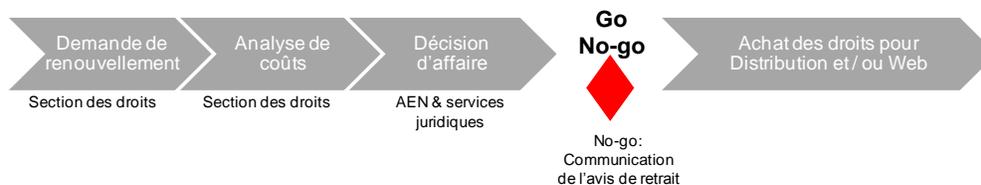
Enjeux identifiés à cette étape du processus

Les enjeux liés à ces étapes surviennent lorsque le dossier de droits du coproducteur n'est pas complet. Dans ces situations, deux cas peuvent se présenter :

- 1) l'administrateur de studio relève les erreurs qui ont été faites par le coproducteur et le relance immédiatement pour lui indiquer les éléments manquants.
- 2) dans les cas plus complexes où l'administrateur de studio n'a pas relevé les erreurs, le dossier est envoyé aux Services juridiques pour analyse. Ceux-ci relèvent donc les erreurs et l'administrateur de studio doit faire le pont entre l'équipe des Services juridiques et le coproducteur.

Puisque l'administrateur de studio n'a pas toujours l'expertise requise en droit, il arrive parfois que les détails des erreurs relevées soient trop complexes pour qu'il soit en mesure de bien expliquer les nuances au coproducteur. De plus, le coproducteur manque aussi souvent de connaissances en matière de droits et a de la difficulté à comprendre les raisons pour lesquelles la licence obtenue ne remplit pas les exigences de l'ONF. Cela a pour effet d'être contre-productif dans la mesure où s'en suivent plusieurs allers-retours entre l'équipe des droits, les administrateurs de studio et le coproducteur.

Renouvellements



Description des étapes du processus actuel

Lorsqu'une demande de renouvellement est reçue, les étapes suivantes sont effectuées :

1) Demande de renouvellement

La demande est faite à la section des droits qui, par la suite, vérifie l'état des droits dans le système informatique SEGDA. Si tous les droits sont libérés, l'œuvre est redistribuée. Par contre, si certains droits doivent être à nouveau libérés, la prochaine étape, l'analyse de coûts, est effectuée.

2) Analyse de coûts

Une analyse de coûts est menée par la section des droits. Cette analyse est utilisée lors de la prise de décision d'affaires.

3) Décision d'affaires

Une décision d'affaires fondée sur les éléments suivants est prise par l'équipe AEN et la section des droits :

- l'analyse de coûts pour le renouvellement des droits;

- ▶ le potentiel de l'œuvre;
- ▶ l'historique de vente;
- ▶ l'importance de l'œuvre pour la collection de l'ONF.

Lors d'un « No-go », un avis de retrait est communiqué aux parties prenantes de l'ONF. Lors d'un « Go », la dernière étape est effectuée.

4) Achat des droits pour distribution traditionnelle ou sur le Web

Les droits manquants sont achetés et l'œuvre est redistribuée.

Description des intrants du processus de renouvellement

Il y a trois principaux intrants aux demandes de renouvellement :

- 1) Les droits venant à échéance qui sont signalés par l'outil de gestion des droits d'auteur, SEGDA;
- 2) L'ajout d'une œuvre sur une plateforme Web;
- 3) Les demandes venant de l'externe, comme les diffuseurs.

1) Les droits venant à échéance :

SEGDA a la capacité de signaler les droits venant à échéance. Dès qu'apparaît un besoin de renouvellement d'un droit, le processus de renouvellement est enclenché.

2) L'ajout d'une œuvre sur l'une des plateformes Web de l'ONF :

Il existe présentement trois plateformes Web à l'ONF :

- 1) le site gratuit ONF.ca ;
- 2) le site éducatif Campus ;
- 3) le site de téléchargement payant ONF.ca.

Le volume des demandes en lien avec les plateformes varie selon leur étape de développement. Par exemple, pour la première année du site Campus, il y a eu près de 400 demandes de renouvellement. Présentement, il y a approximativement 100 demandes de renouvellement par année pour cette plateforme seulement.

Par conséquent, afin de rencontrer l'échéance de lancement d'une nouvelle plateforme, il est important que les décisions d'affaires sur les œuvres qui y sont présentées soient prises efficacement.

3) Les demandes externes (p.ex., en provenance d'un diffuseur) :

Lors d'une demande externe, une décision d'affaires doit être prise dans les plus brefs délais.

Enjeux identifiés à cette étape du processus

Les demandes externes pour des œuvres font souvent suite à des événements d'actualité. Plusieurs sources de demandes externes pourraient être intéressées de nouveau à ces œuvres. Pour cette raison, l'ONF aurait intérêt à préparer une stratégie de remise en marché afin de tirer profit de ces événements.

2.2.4 Principes directeurs

Afin de guider l'élaboration du processus cible, nous avons, avec la direction de l'ONF, établi une vision du processus futur qui s'est traduit par des principes directeurs qui ont servi d'intrants lors de l'élaboration du processus futur. Les principes directeurs choisis sont les suivants :

- 1) Le processus de gestion des droits d'auteur doit être identique pour les Programmes anglais et français.

- 2) Les compétences en matière de droits d’auteur doivent être rehaussées :
 - ▶ La négociation des droits pour les archives et la musique ainsi que pour les cas plus complexes doit être sous la responsabilité d’une équipe spécialisée au sein de l’ONF;
 - ▶ Les compétences lors de la recherche et de l’achat des droits doivent être accrues. Par exemple, la recherche des droits peut être exécutée par un expert en archives visuelles ou sonores.
- 3) Les points de communication entre les différentes équipes du processus doivent être systématiques, et ce, dès le début du processus.
- 4) La *Politique de droits minimaux* doit être respectée. Lorsqu’une dérogation est nécessaire, un processus de validation clair et systématique doit être appliqué.
- 5) L’efficacité de la gestion de l’information doit être améliorée :
 - ▶ Il ne doit y avoir aucune double saisie dans des systèmes informatiques parallèles;
 - ▶ L’information doit être centralisée et accessible à tous (c.-à-d. les Programmes, AEN, les Services juridiques et la direction) afin de présenter un portrait complet du statut du dossier lorsque des décisions importantes doivent être prises.
- 6) La collaboration avec les coproducteurs doit être améliorée afin de mieux contrôler le dossier de droits qui est fourni à l’ONF. Afin d’améliorer cette collaboration, les deux points suivants doivent être pris en considération :
 - ▶ Une preuve d’adhésion du coproducteur à la *Politique de droits minimaux* doit être faite.
 - ▶ Une étude du budget en lien avec l’acquisition des droits d’auteur par le coproducteur doit être réalisée.
- 7) Des étapes de validation doivent être incluses aux endroits critiques du processus afin d’assurer que toutes les étapes du processus sont systématiquement exécutées en temps opportun.
- 8) La notion d’imputabilité des résultats du processus de gestion des droits doit être présente.

2.2.5 Processus amélioré

Sommaire du processus cible de gestion des droits d’auteur

Les changements présentés dans cette section émanent des ateliers et ne sont pas présentés comme une réponse directe aux enjeux identifiés lors de l’analyse du processus actuel de gestion des droits. Inspirés de la « vision idéale » du processus (voir ci-dessus *Principes directeurs* 2.2.4), ils représentent de bonnes pratiques potentielles pour l’amélioration des façons de procéder. Les changements proposés sont :

Productions 100 % ONF :

- ▶ des spécialistes en recherche et libération de droits seront impliqués systématiquement, tout au long du processus. Cela rehaussera le niveau d’expertise au sein des équipes de production;
- ▶ le processus de gestion des droits d’auteur sera identique pour les Programmes anglais et français grâce à la standardisation des étapes du processus, à la communication et à la formation des employés;
- ▶ **quatre points de validation** seront mis en place afin d’assurer la rigueur l’exécution du processus et de limiter les prises de risques par l’ONF :
 - 1) validation du budget par la directrice générale avant que le projet soit accepté (« Feu vert » production);
 - 2) émission d’avis juridiques par les Services juridiques. Dans un premier temps lors de la lecture du scénario en début de tournage, dans un deuxième temps avant le « Picture & Sound Lock » et, finalement, avant que le dossier de droits soit approuvé par la Direction du programme;
 - 3) présentation du dossier de droits au comité AEN qui a lieu avant le « Picture & Sound Lock » afin qu’il soit pris en considération dans la stratégie de distribution;

4) décision par AEN et les Services juridiques à l'égard des risques assumés par l'ONF avant la distribution d'une œuvre si le dossier de droits est incomplet.

- ▶ un nouvel outil informatique sera mis en place dans les studios. Cet outil pourra :
 - ▶ centraliser l'information des dossiers de droits;
 - ▶ rendre accessible cette information à toutes les parties prenantes;
 - ▶ fournir une vue globale de l'état d'avancement du dossier;
 - ▶ importer l'information des dossiers directement dans SEGDA afin de réduire l'inefficacité causée par la double saisie.

Œuvres interactives :

- ▶ formation sur la gestion des droits et les étapes du processus dans le but d'améliorer les connaissances des producteurs et des réalisateurs d'œuvres interactives.

Coproductions :

- ▶ les points suivants permettront d'assurer l'adhésion du coproducteur à la *Politique de droits minimaux* :
 - ▶ modification des clauses incluses dans les contrats de coproduction et de distribution. Ces modifications préciseront :
 - ▶ les exigences de la Politique de droits minimaux;
 - ▶ le détail de l'ensemble des droits (assiette de droits) nécessaires pour la distribution effectuée par l'ONF;
 - ▶ la nécessité d'engager un en recherche et libération de droits.
- ▶ ajout d'une rencontre avec le coproducteur en début de tournage afin d'effectuer un retour sur les clauses des contrats.
- ▶ mise en place de **quatre points de validation**. Ceux-ci assureront la rigueur de l'exécution du processus et une limitation des prises de risques par l'ONF :
 - 1) versement financier par l'ONF au coproducteur lors de la réception de son plan stratégique sur le dossier de droits;
 - 2) liste des archives visuelles et sonores fournie par le coproducteur;
 - 3) décision par AEN et les Services juridiques à l'égard des risques acceptés par l'ONF avant la distribution d'une œuvre.
 - 4) synchronisation des versements financiers par l'ONF aux coproducteurs et de la réception des livrables requis pour le dossier de droits. Cela permettra aux producteurs de mettre l'accent sur l'importance de la bonne exécution du dossier de droits.

Renouvellement

- ▶ Lorsqu'une demande de renouvellement proviendra de l'externe (p. ex., un diffuseur), la dernière étape du processus sera la mise en œuvre d'une stratégie de remise en marché.

Un responsable du processus de gestion des droits devra s'assurer que :

- ▶ les étapes sont détaillées;
- ▶ les outils nécessaires à la bonne exécution des processus sont mis en place;
- ▶ de la formation est donnée aux personnes affectées à cette activité.

Par la suite, il devra évaluer sur une base continue la qualité et l'efficacité du processus à l'aide d'indicateurs de performance.

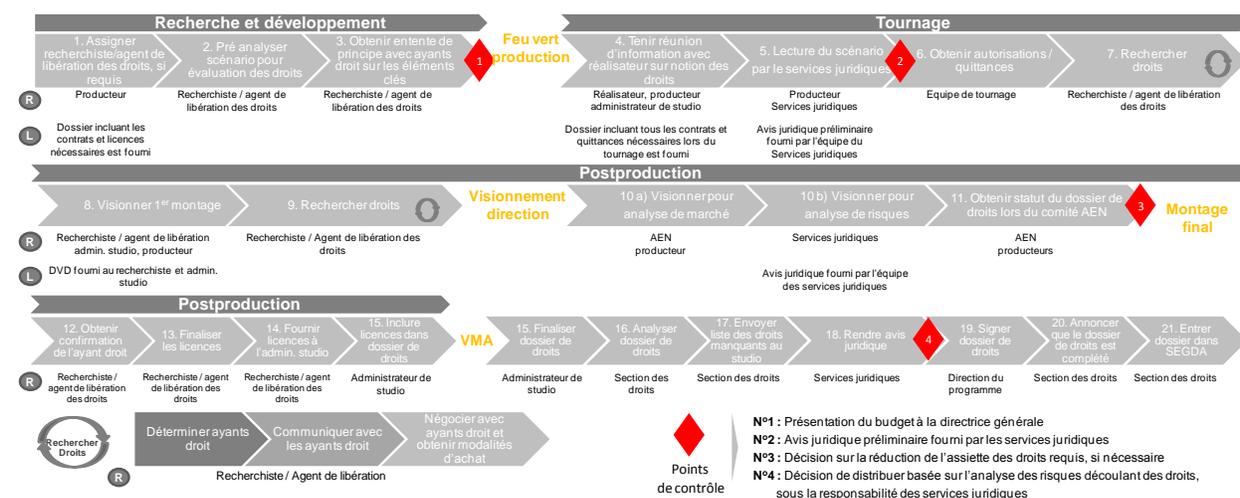
Finalement, un propriétaire du processus devra être désigné (pour l'ensemble des processus). Il sera responsable de superviser les employés assignés à l'exécution, de l'atteinte des objectifs et de l'amélioration du processus.

Cartographie des processus cibles

Cette section présente le mode de fonctionnement idéal proposé afin d'améliorer l'efficacité des processus et d'atténuer les risques y étant associés. La cartographie des processus cibles a été établie lors d'ateliers auxquels participaient des représentants des Programmes, d'AEN et des Relations d'affaires et services juridiques. Le processus proposé présente étape par étape les activités requises afin de mettre en œuvre de manière efficace les principes directeurs identifiés par la direction de l'ONF.

Des points de validation ont été ajoutés au processus. Ceux-ci permettront de s'assurer que chaque étape clé est accomplie.

Cartographie : Productions 100 % ONF



Légende :

R : Responsable

Description des étapes du processus

SEGMENT : Recherche et développement

Lors de la phase de Recherche et développement, les trois étapes suivantes doivent être effectuées avant le « Feu vert » afin de passer en production.



1) Assigner chercheur / agent de libération des droits, si requis

Un spécialiste en recherche et libération des droits sera choisi par le producteur dès le début du projet et suivra l'évolution du dossier de droits jusqu'à la fin de celui-ci. Cela permettra d'assurer l'expertise sur les droits d'auteur au sein de l'équipe de production.

Dans les situations où le producteur devra engager un spécialiste en recherche et libération des droits en externe et afin de s'assurer que celui-ci possède les compétences adéquates, il devra être choisi à partir d'une liste de spécialistes approuvés par l'ONF.

Action requise : Dresser une liste de spécialistes en recherche et libération de droits approuvés par l'ONF

- Créer une liste de spécialistes en recherche et libération de droits approuvés par l'ONF. Les spécialistes choisis devront être au fait de la Politique de droits minimaux ainsi que des particularités de l'ONF.

Action requise : Mise en place d'ententes de services avec les principaux spécialistes en recherche et libération de droits

Mise en place d'ententes de services avec les principaux spécialistes en recherche et libération de droits. Ceux-ci pourront, entre autres, établir un prix fixe en échange d'un certain volume d'heures fournies à l'ONF.

2) Pré analyser le scénario pour l'évaluation des droits

Le producteur fournira une liste des éléments clés du scénario au spécialiste en recherche et libération de droits. À partir de cette liste, l'agent pourra faire une analyse préliminaire des coûts de droits d'auteur liés à ces éléments clés.

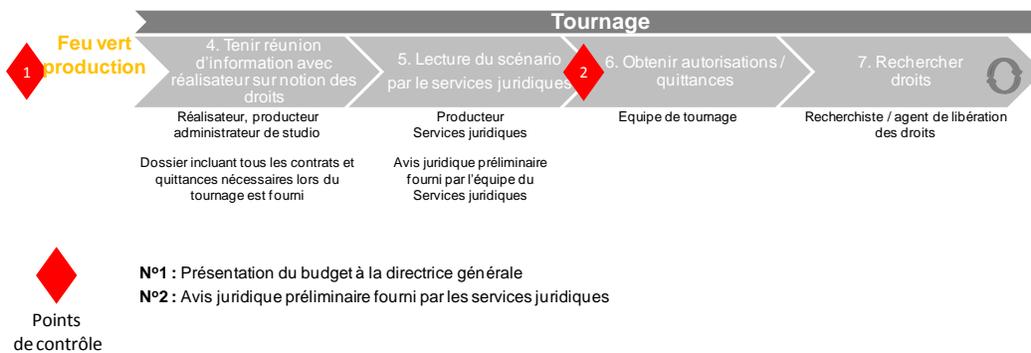
Afin de remédier au manque d'expertise sur les droits d'auteur de l'administrateur de studio, il devra dorénavant se baser sur cette pré analyse pour établir le budget du projet.

3) Obtenir une entente de principe avec les ayants droit sur les éléments clés

Une fois que le producteur aura pris la décision de conserver certains des éléments clés du scénario, l'agent de libération devra obtenir une entente de principe avec l'ayant droit pour l'utilisation de ce droit.

SEGMENT : Tournage

Afin d'obtenir le Feu vert pour lancer la production, la directrice générale devra approuver le budget de droits du projet (**point de contrôle n° 1**). Une fois le Feu vert obtenu, la phase de tournage débutera et les étapes suivantes seront effectuées :



4) Tenir une réunion d'information avec le réalisateur sur les notions des droits

Avant que le réalisateur puisse commencer le tournage, il sera primordial que la réunion d'information soit tenue. Le but de cette rencontre sera d'informer à l'égard de tous les contrats nécessaires lors des tournages, de lui fournir des copies de contrats standards et de quittances, et de l'informer sur les notions de bases des droits d'auteur nécessaires pendant un tournage.

Exemple de notions de base sur les droits d'auteur pouvant être partagées : 1) faire attention aux images derrière un participant, comme une photo ou une chanson d'un artiste très connu 2) s'assurer de l'obtention de l'accord d'un participant pour que son extrait soit présenté dans le cadre de cette œuvre. Son accord peut être obtenu de façon écrite ou filmée.

Cette étape assurera que les connaissances du réalisateur et de son équipe sur le droit d'auteur sont suffisantes.

5) Lecture du scénario par l'équipe des Services juridiques

Afin que les Services juridiques interviennent le plus rapidement possible dans les projets plus à risque, le producteur devra leur remettre une copie du scénario au début du processus. Leur implication tout au long du processus permettra de prévoir les enjeux, s'il y a lieu. Les Services juridiques fourniront à cette étape un avis juridique préliminaire.

6) Obtenir les autorisations, les quittances et les contrats conventionnés

Lors du tournage, l'équipe de tournage sera responsable d'obtenir toutes les autorisations et les quittances requises. Les autorisations et les quittances devront être numérisées et transférées à l'administrateur de studio. Grâce à la numérisation des autorisations et des quittances, il sera très rapide pour l'administrateur de studio de les verser au dossier de droits dans l'application informatique.

Les contrats conventionnés des artistes et artisans seront aussi à verser dans l'application informatique. L'administrateur de studio devra, dès le début du projet, commencer à monter le dossier de droits dans cette application. Ainsi, toutes les parties prenantes du processus pourront obtenir une vision globale du dossier de droits en tout temps, l'application présentant les droits manquants, les droits à venir et les droits obtenus.

Action requise : Mise en place des outils de gestion des dossiers de droits pour les studios

- ▶ Développer un nouvel outil informatique dans les studios qui permettra :
 - ▶ de centraliser l'information des dossiers de droits;
 - ▶ de rendre accessible cette information à toutes les parties prenantes;
 - ▶ de fournir une vue globale de l'état d'avancement du dossier;
 - ▶ d'importer l'information des dossiers directement dans SEGDA afin de réduire l'inefficacité causée par la double saisie.

7) Boucle de recherche de droits

La boucle de recherche de droits se répétera à quelques reprises lors de ce processus. La boucle se composera de trois étapes :



- ▶ Déterminer les ayants droit

À partir d'une archive, soit sonore ou visuelle, une recherche devra être faite afin de déterminer qui est l'ayant droit.

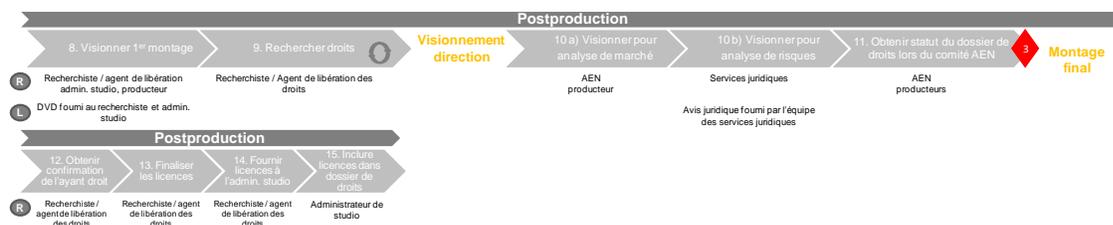
- ▶ Communiquer avec les ayants droit

Une fois l'ayant droit identifié, il devra être contacté afin d'obtenir les détails de ce droit.

- ▶ Négocier avec les ayants droit

À cette étape du processus, il sera important de noter que seulement le détail des coûts que peut engendrer ce droit sera obtenu. Aucun achat de droits d'auteur n'est fait avant le montage final afin d'éviter des coûts inutiles. Par contre, les détails des modalités d'achat permettront au producteur de prendre de meilleures décisions d'affaires tout au long du processus de production.

SEGMENT : Postproduction



N°3 : Décision sur la réduction de l'assiette des droits requis, si nécessaire

Points
de contrôle

8) Visionner 1^{er} montage

Le producteur devra fournir un DVD ou un lien de visionnement à l'administrateur de studio et au spécialiste en recherche et libération de droits afin qu'ils puissent visionner le 1^{er} montage. Ce visionnement permettra à l'administrateur de studio et au spécialiste en recherche et libération de droits d'obtenir une vue d'ensemble de l'œuvre et des droits qui doivent être libérés.

9) Boucle de recherche de droits

Une 2^e boucle se produira afin d'obtenir l'information nécessaire sur les nouveaux droits à obtenir.

10) a) Visionner pour l'analyse de marché

Le visionnement pour l'analyse de marché sera effectué par l'équipe d'AEN et le producteur.

b) Visionner pour l'analyse de risques

Le visionnement pour l'analyse de risques sera effectué par les Services juridiques. Ce premier visionnement permettra de déterminer si des risques potentiels seront à prendre en considération. Le livrable de cette étape sera un avis juridique préliminaire. (point de contrôle no 2).

11) Obtenir du dossier de droits lors du comité AEN

Lors du comité AEN, les projets seront passés en revue afin d'établir la stratégie de distribution. C'est à ce moment qu'un état du dossier de droits sera présenté. Puisque la stratégie de distribution pourra influencer le dossier de droits, ce ne sera qu'à partir de cette étape que des décisions de dérogation de la Politique de droits minimaux pourront être prises (point de contrôle no 3).

12) Obtenir la confirmation de « l'ayant droit »

Une fois le montage final obtenu, le spécialiste libération des droits pourra demander les confirmations nécessaires de chaque ayant droit pour l'utilisation de leurs droits. Lorsque possible, les licences seront signées et finalisées immédiatement; autrement, une confirmation par courriel de l'ayant droit pourra être suffisante. Le courriel devra bien décrire les conditions de l'achat de ce droit.

13) Finaliser les licences

Les licences seront par la suite finalisées par le spécialiste en libération de droits.

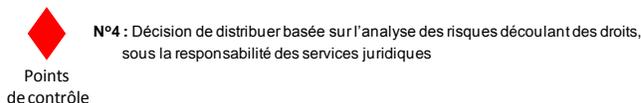
14) Fournir les licences à l'administrateur de studio

Une fois les licences finalisées, elles seront envoyées de façon électronique à l'administrateur de studio pour signature par le producteur.

15) Inclure les licences dans le dossier de droits

Chaque licence en format électronique sera ainsi facilement incluse dans l'application informatique du dossier de droits.

SEGMENT : À la suite de la postproduction



16) Finaliser le dossier de droits

Le VMA est l'approbation technique de l'œuvre et constitue un élément essentiel du dossier de droits. Une fois le VMA obtenu, le dossier de droits pourra être finalisé par l'administrateur de studio et envoyé à la section des droits.

17) Analyser le dossier de droits

L'analyse du dossier de droits sera effectuée par la section des droits. Lors de cette analyse, des droits manquants pourront être trouvés.

18) Envoyer la liste des droits manquants au studio

Lorsque des droits manquants seront repérés, une liste sera compilée par la section des droits et la totalité du dossier sera renvoyée au studio. Dans les cas où aucun droit n'est manquant, cette étape ne sera pas nécessaire.

19) Rendre un avis juridique

La responsabilité de l'avis juridique reviendra à l'équipe des Services juridiques. Cet avis juridique ne sera nécessaire que dans les cas où des éléments clés pourront mettre l'œuvre à risque. La décision finale de distribuer (**point de contrôle n° 4**) reviendra ultimement à AEN et aux Services juridiques.

20) Signer le dossier de droits

Une fois le dossier de droits complété, il devra être approuvé et signé par la direction du programme (directrice générale).

21) Annoncer que le dossier de droits est complété

L'annonce que le dossier de droits est complété sera faite par la section des droits. L'annonce devra être faite à toutes les parties prenantes de l'œuvre.

Action requise : Dresser la liste des parties prenantes devant être informées lorsqu'un dossier de droits est complété

Ajout des personnes clés à être informées lorsqu'un dossier de droits est complété, incluant les producteurs de l'œuvre en question.

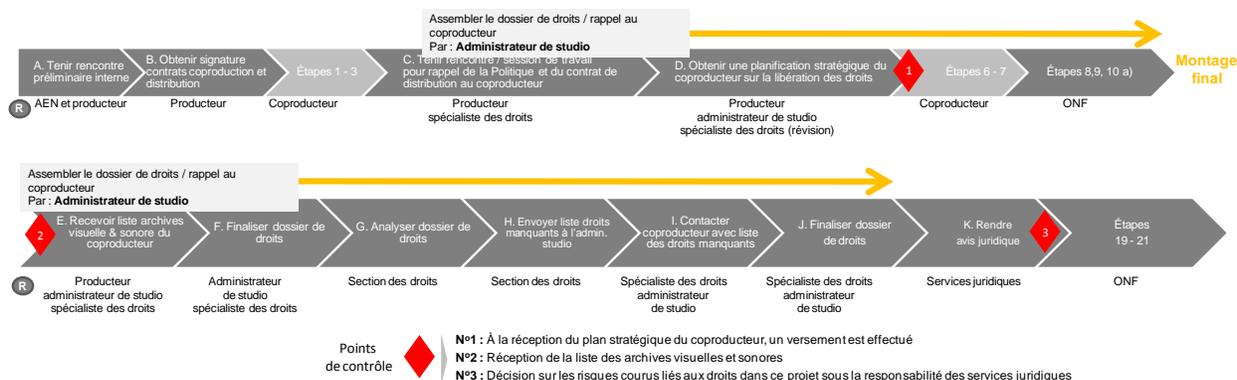
22) Entrer le dossier de droits dans SEGDA

La dernière étape du processus de dossier de droits sera l'entrée des données du dossier de droits dans le système informatique SEGDA.

Œuvres interactives

Les étapes des œuvres interactives seront semblables à celles des productions 100% ONF. Ces types d'œuvres entraînent un besoin supplémentaire de formation portant sur le droit d'auteur et les processus de gestion de droits pour les producteurs et réalisateurs, afin de permettre à ceux-ci d'acquérir les connaissances nécessaires à une bonne exécution du processus de gestion des droits.

Coproductions



Légende:

R : Responsable

Description des étapes du processus cible

Des points de validation ont été ajoutés au processus. Ils permettront d'assurer la rigueur dans l'exécution du processus et de limiter les risques pris par l'ONF. Ils sont décrits ci-après.

A) Tenir une rencontre préliminaire interne

La rencontre préliminaire qui se tiendra entre l'AEN et le producteur aura pour but de déterminer le type de droits (l'assiette de droits) requis par l'ONF pour cette coproduction; c'est-à-dire que l'AEN détermine les marchés et les territoires où l'ONF désire en faire la distribution.

B) Obtenir la signature des contrats de coproduction et de distribution

Les contrats signés par les coproducteurs sur l'entente de la coproduction et de la distribution incluront :

- ▶ la *Politique de droits minimaux* et, si requis, les dérogations nécessaires à la Politique;
- ▶ le formulaire détaillant l'assiette de droits pour la distribution effectuée par l'ONF;
- ▶ la nécessité d'engager un spécialiste en recherche et libération des droits.

Ces clauses dans les contrats de coproduction et de distribution amélioreront l'adhésion du coproducteur ainsi que la qualité du dossier de droits fourni à l'ONF.

À cette étape, le producteur fera une analyse du budget établi par le coproducteur.

Action requise : Revue des engagements contractuels pour les projets de coproduction

Ajuster les contrats de coproduction et de distribution avec les points suivants :

- ▶ descriptions des dérogations nécessaires à la Politique de droits, si requis;
- ▶ obligation d'engager d'un spécialiste en recherche et libération des droits d'auteur sur le projet.

Étapes 1 à 3



- ▶ Étapes effectuées par le coproducteur

C) Tenir rencontre / session de travail pour rappel de la Politique et du contrat de distribution au coproducteur

La rencontre consistera en une session de travail entre le producteur, le coproducteur, le réalisateur et le spécialiste en libération des droits.

Les sujets suivants seront abordés lors de cette rencontre :

- ▶ Rappeler aux coproducteurs et réalisateurs les termes de la Politique et les détails du contrat de distribution, c.-à.-d. les marchés et territoires pour lesquels ils doivent obtenir les droits;
- ▶ Donner au coproducteur plus de détails sur la planification stratégique qu'il devra fournir à l'ONF;
- ▶ Rappeler au coproducteur que l'envoi des contrats signés doit être fait systématiquement tout au long de la production.

Dans le cas des coproductions en animation, cette étape devra se dérouler immédiatement lors de la signature des contrats de coproduction et de distribution.

Le livrable de cette rencontre est une planification stratégique sur la libération des droits de son œuvre. Ce livrable pourra être fourni au producteur par courriel et devra contenir la liste des éléments clés de l'œuvre (archives visuelles et sonores).

Action requise : Uniformiser les contrats de coproduction et de distribution

Réviser les modèles de contrat pour la coproduction et la distribution des Programmes anglais et français afin qu'ils soient uniformes. A priori, le modèle de contrat de coproduction pour les deux Programmes sera basé sur le contrat du Programme anglais.

D) Obtenir une planification stratégique du coproducteur sur la libération des droits

Le coproducteur devra fournir la planification stratégique du dossier de droits en début de tournage. Elle sera revue par le spécialiste en droits et le producteur. Ceci permettra à l'ONF d'obtenir une vue d'ensemble sur le dossier de droits complété par le coproducteur.

Point de contrôle n° 1 :

Un paiement sera versé au coproducteur une fois l'approbation par le producteur et le spécialiste en droits de la planification stratégique.

Étapes 6 et 7



- ▶ Étapes effectuées par le coproducteur.

Étapes 8,9 et 10 a)



- ▶ Étapes effectuées par le coproducteur.

E) Recevoir la liste des archives visuelles et sonores du coproducteur

Après le montage final, le producteur sera en mesure d'exiger la liste des archives visuelles et sonores présentes dans l'œuvre. Cette liste d'archives permettra à l'administrateur de studio et au spécialiste en recherche et libération de droits de vérifier le dossier de droits fourni par le coproducteur.

Point de contrôle no 2 :

La réception de la liste des archives visuelles et sonores est un point de contrôle puisqu'il permettra au producteur de valider l'état d'avancement du dossier de droits.

Action requise : Synchroniser les versements au coproducteur en fonction des obligations en matière de libération de droits

Synchroniser les versements financiers à effectuer au coproducteur tout au long de la production avec les livrables requis pour finaliser le dossier de droits.

F) Finaliser le dossier de droits

Le coproducteur fournit le dossier de droits à l'administrateur de studio qui valide l'ensemble du dossier et l'envoie à la section des droits.

G) Analyser le dossier de droits

L'analyse du dossier de droits sera effectuée par la section des droits. Lors de cette analyse, des droits manquants pourraient être décelés.

H) Envoyer la liste des droits manquants à l'administrateur de studio

Lorsque des droits manquants sont repérés, une liste sera compilée par la section des droits et la totalité du dossier sera renvoyée au studio. Dans les cas où aucun droit n'est manquant, cette étape ne sera pas nécessaire. La prochaine étape sera K) Rendre un avis juridique.

I) Contacter le coproducteur avec la liste des droits manquants

Le producteur et le spécialiste de droits contacteront le coproducteur pour lui expliquer les droits manquants. Le spécialiste du dossier de droits recevra les droits manquants de la part du coproducteur et les analysera afin d'assurer que le droit reçu est acceptable.

J) Finaliser le dossier de droits

Une fois tous les droits manquants obtenus du coproducteur, l'administrateur de studio finalisera le dossier et le retournera à la section des droits.

K) Rendre un avis juridique

La responsabilité de l'avis juridique reviendra aux Services juridiques. Cet avis ne sera nécessaire que dans les cas où des éléments clés pourraient mettre l'œuvre à risque.

Point de contrôle no 3 :

Dans les situations où des éléments clés pourraient mettre une œuvre à risque, la décision finale de distribuer reviendra ultimement à AEN et aux Services juridiques.

Étapes 19 à 21



► Étapes effectuées par les responsables de l'ONF

Renouvellements

1. Droits venant à échéance (signalés par SEGDA)
2. Ajout d'une œuvre sur une plateforme Web
3. Demandes externes (télédistributeurs)



Description des étapes du processus cible

Lorsqu'une demande de renouvellement sera reçue, les étapes suivantes seront effectuées :

1) Demande de renouvellement

La demande sera faite à la section des droits afin de déterminer les droits munis d'une échéance. La vérification sera faite à partir du système SEGDA. Si certains droits doivent être libérés, la prochaine étape, l'analyse de coûts, sera effectuée.

2) Analyse de coûts

Une analyse de coûts sera réalisée par la section des droits. Cette analyse sera utilisée lors de la prise de décision d'affaires.

3) Décision d'affaires

Une décision d'affaires fondée sur les éléments suivants sera prise par l'équipe d'AEN et par la section des droits :

- l'analyse de coûts pour le renouvellement des droits;
- le potentiel de l'œuvre;
- l'historique de vente;
- l'importance de l'œuvre pour la collection de l'ONF.

Lors d'un « No-go », un avis de retrait sera communiqué aux parties prenantes de l'ONF. Lors d'un « Go », la dernière étape sera effectuée.

4) Achat des droits pour distribution traditionnelle ou sur le Web

Les droits manquants seront achetés et l'œuvre sera redistribuée.

5) Stratégie de remise en marché en distribution traditionnelle et de communication de cette stratégie

L'engouement pour des œuvres fait parfois suite à des événements d'actualité, ce qui occasionne plusieurs demandes externes. Dans ce cas, l'équipe d'AEN préparera une stratégie de remise en marché afin de tirer profit de ces événements. Par la suite, l'équipe d'AEN communiquera cette stratégie aux parties prenantes de l'ONF.

Note : cette étape existe déjà.

3. Conclusion

Les ateliers ont permis d'obtenir, avec les intervenants clés, une compréhension commune de la situation actuelle sur le plan de la gestion des droits d'auteur à l'ONF. L'évaluation a démontré que les personnes responsables de l'affranchissement des droits n'ont pas un portrait complet des objectifs et besoins institutionnels, en plus de ne pas avoir une compréhension commune de toutes les étapes du processus d'acquisition et d'affranchissement des droits. La représentation de la situation actuelle (cartographies de la section 2.2.3) est le résultat des discussions de groupe.

De l'analyse de la situation actuelle, se dégagent quatre grands constats sur lesquels s'est appuyé, en partie, le développement du processus cible. Les constats à retenir sont les suivants (nous les avons présentés à la page 15) :

- 1) Il existe une occasion d'améliorer **la standardisation et l'uniformisation** dans l'exécution du processus de gestion des droits.
- 2) **La formation et le développement de compétences** en matière de gestion des droits d'auteur **sont inégaux** auprès des employés affectés à l'exécution du processus. Les connaissances en matière de libération des droits ne semblent pas uniformes.
- 3) Il n'existe actuellement **pas de cadre de contrôle de la performance**, ni de réelle structure de gouvernance propre au processus de gestion des droits en tant que tel. Le cadre de mesure du rendement de l'ONF s'applique globalement aux résultats attendus des activités de programmes et la structure de gouvernance existante est celle qui gouverne l'ensemble de l'ONF.
- 4) Il arrive fréquemment que l'ONF **doive prendre des risques** en matière de droits, par exemple en permettant la distribution d'une œuvre dont les droits ne sont pas toujours libérés selon les règles de l'art.

Le travail effectué en collaboration avec les participants a permis d'établir ces constats, de réaliser les possibilités d'amélioration dans le processus actuel, de comprendre l'importance de travailler en équipe afin de livrer un dossier de droits qui répond aux attentes de l'ONF et de développer un processus futur proposé à la section précédente. Ultimement, ce processus futur vise à améliorer les pratiques d'affranchissement des droits et faire en sorte que celles-ci optimisent les investissements en production de l'ONF. L'approche par atelier a permis d'amorcer la gestion du changement et l'adhésion des parties prenantes. À la suite des ateliers, plusieurs employés nous ont confirmé qu'ils avaient ou allaient commencer à travailler sur certains éléments tactiques qui apporteront des bénéfices.

Le plan d'action et les recommandations présentés à la section suivante ont été élaborés en tenant compte de la vision de la direction (les principes directeurs), mais aussi émanent de discussion et de remue-méninges effectués avec des représentants de l'ensemble des secteurs. Essentiellement, les recommandations sont les éléments qui permettront de faire évoluer le processus actuel de gestion des droits vers le processus cible amélioré.

4. Recommandations, réponse de la direction et plan d'action

Les recommandations énumérées dans cette section correspondent aux éléments de changements pour chacune des étapes du processus futur présenté à la section précédente. Nous sommes d'avis qu'elles permettront à l'ONF :

- ▶ d'améliorer l'efficacité du processus afin qu'il soit conforme au droit applicable et à une utilisation maximale des ressources de l'ONF;
- ▶ de mettre en place un cadre de gestion du rendement (indicateurs de performance).

Les changements proposés permettront à l'ONF d'obtenir un processus de gestion des droits qui répond aux exigences en matière d'efficacité et de qualité et qui livre la valeur à laquelle les Canadiens peuvent s'attendre d'un tel processus, et ce, tout en s'assurant que le processus de gestion des droits respecte les critères de qualité demandés par les clients du processus.

Outils de gouvernance et Indicateurs de performance

Afin de suivre la performance et d'améliorer le processus, il est également recommandé de mettre en place des indicateurs de performance ainsi que nommer un propriétaire du processus.

Le propriétaire du processus serait responsable de suivre la performance du processus, de s'assurer que les intervenants impliqués dans l'exécution sont bien formés et qu'ils suivent bien les procédures de travail. Finalement, cette personne sera responsable de cibler les enjeux et opportunités d'amélioration du processus et de prendre les mesures requises afin que le processus puisse évoluer du point de vue de l'efficacité et de s'adapter au changement de marché.

Comme indicateurs de performance qui permettront de suivre les résultats du processus, nous recommandons de mettre en place les indicateurs suivants :

- ▶ Qualité du dossier de droits une fois présenté aux Services juridiques.
 - ▶ Nombre d'œuvres mises en distribution et comportant des éléments non conformes
 - ▶ Nombre de dossiers incomplets et retournés au studio
- ▶ Nombre de productions comportant des dérogations à la *Politique des droits minimaux*
- ▶ Temps requis pour compléter un dossier de droits incomplet retourné au studio

Recommandations				Grands enjeux du processus actuel				
	Court terme	Moyen terme	Long terme	Connaissances	Standardisation	Cadre de contrôle de la performance	Efficacité dans l'exécution du processus	Prise de risques par l'ONF
<p>Ajustement des rôles et responsabilités :</p> <p>1) Assigner un spécialiste en recherche et libération des droits dès le début d'un projet afin qu'il suive l'évolution du dossier de droits jusqu'à la fin de celui-ci.</p> <p>Acceptée. Un poste d'expert-conseil en négociation/libération de droits sera créé à cet effet, dans le but de systématiser les étapes de libération de droits. Les studios de production pourront compter sur cette personne-ressource, en plus des chercheurs externes.</p> <p>Responsable : Commissaire adjoint, Bureau du Commissaire adjoint et des services institutionnels (CASI), en collaboration avec la Direction générale (DG), Programmes anglais et français (Programmes)</p>	X			X	X		X	X
<p>Ajustement des rôles et responsabilité :</p> <p>2) Dresser une liste d'agents de recherche et libération approuvées par l'ONF. Ces ressources devront se conformer aux exigences en matière de droit de l'ONF.</p> <p>Acceptée.</p> <p>Responsable : CASI, en consultation avec DG, Programmes</p>	X			X				
<p>Étape du processus à mettre en place :</p> <p>3) Le spécialiste en recherche et libération des droits fera une pré analyse du scénario afin de soutenir le budget lié aux droits d'auteurs.</p> <p>Acceptée.</p> <p>Responsable : DG, Programmes</p>	X			X				X
<p>Étape du processus à mettre en place :</p> <p>4) Une réunion d'information avec les réalisateurs sur les notions de base de droits d'auteur aura lieu en début de tournage.</p> <p>Acceptée.</p> <p>Responsable : DG, Programmes</p>	X			X				
<p>Formation :</p> <p>5) De la formation spécifique aux producteurs des projets interactifs sera fournie.</p> <p>Acceptée.</p> <p>Responsable : CASI</p>		X		X				

Recommandations				Grands enjeux du processus actuel				
	Court terme	Moyen terme	Long terme	Connaissances	Standardisation	Cadre de contrôle de la performance	Efficacité dans l'exécution du processus	Prise de risques par l'ONF
<p>Étape du processus à mettre en place :</p> <p>6) Un dossier incluant les gabarits de contrats et licences de l'ONF sera fourni aux spécialistes en recherche et libération de droits afin d'en assurer l'uniformité.</p> <p>Acceptée.</p> <p>Responsable : CASI</p>		X			X		X	
<p>Amélioration des outils de travail :</p> <p>7) Mettre en place une application informatique qui permet de tenir à jour le dossier de droits tout au long du projet.</p> <p>Acceptée.</p> <p>Responsable : DG, Programmes et DG, Finances, opérations et technologie (FOT)</p>		X			X		X	
<p>Amélioration des outils de travail :</p> <p>8) Tous les contrats et toutes les licences signés seront numérisés dans l'application informatique de gestion de dossier de droits.</p> <p>Acceptée.</p> <p>Responsable : DG, Programmes et DG, FOT</p>		X			X		X	
<p>Amélioration des outils de travail :</p> <p>9) Tous les contrats conventionnés seront transférés dans l'outil Sychrone afin d'en assurer l'uniformité. Cela permettra d'éliminer les doubles saisies d'information qui ont actuellement lieu et permettra une visibilité en temps réel de l'état d'avancement du dossier.</p> <p>Acceptée.</p> <p>Responsable : DG, FOT</p>	X				X		X	
<p>Étape du processus à mettre en place :</p> <p>10) Permettre l'implication des Services juridiques tout au long du processus. Leur participation sera requise à certaines étapes précises du processus (réf. : cartographie du processus cible).</p> <p>Acceptée.</p> <p>Responsable : DG, Programmes, en collaboration avec CASI</p>	X				X		X	
<p>Ajustement des rôles et responsabilité :</p> <p>11) La décision de commencer la distribution d'une œuvre reviendra à AEN et aux Services juridiques.</p> <p>Acceptée. Déjà mise en œuvre.</p> <p>Responsable : CASI et DG, Accessibilité et entreprises numériques (AEN)</p>	X						X	X

Recommandations				Grands enjeux du processus actuel				
	Court terme	Moyen terme	Long terme	Connaissances	Standardisation	Cadre de contrôle de la performance	Efficacité dans l'exécution du processus	Prise de risques par l'ONF
<p>Contrôle de la performance :</p> <p>12) Mettre en place des points de validation aux endroits critiques du processus (points de contrôle) réf. : cartographie du processus cible.</p> <p>Acceptée. La cartographie du processus-cible sera communiquée à tous les employés concernés lors de séances d'information. Ces séances d'information auront pour but d'assurer une compréhension commune du processus exemplaire, l'adhésion des employés et la mise en place des points de validation.</p> <p>Responsable : CASI, en collaboration avec DG, Programmes et DG, AEN</p>	X							X
<p>Amélioration des outils de travail :</p> <p>13) Ajuster les contrats de coproduction et de distribution afin qu'une preuve d'adhésion du coproducteur à la <i>Politique de droits minimaux</i> soit présente.</p> <p>Acceptée. Déjà mise en œuvre. Les changements aux contrats seront communiqués à tous les producteurs afin d'assurer une compréhension commune.</p> <p>Responsable : CASI, en collaboration avec DG, Programmes</p>	X				X	X		
<p>Étape du processus à mettre en place :</p> <p>14) Tenir une rencontre / session de travail en début de tournage avec le coproducteur afin de rappeler les exigences de l'ONF en matière de droits d'auteur.</p> <p>Acceptée.</p> <p>Responsable : DG, Programmes, en collaboration avec AEN</p>	X					X		

Recommandations				Grands enjeux du processus actuel				
	Court terme	Moyen terme	Long terme	Connaissances	Standardisation	Cadre de contrôle de la performance	Efficacité dans l'exécution du processus	Prise de risques par l'ONF
<p>Étape du processus à mettre en place :</p> <p>15) Obtenir des coproducteurs une planification stratégique par rapport à la gestion des droits.</p> <p>Acceptée.</p> <p>Responsable : DG, Programmes</p>	X					X		
<p>Étape du processus à mettre en place :</p> <p>16) Obtenir à l'intérieur de deux semaines après le montage image final de la part du coproducteur, la liste des archives visuelles et sonores.</p> <p>Acceptée.</p> <p>Responsable : DG, Programmes</p>	X					X		
<p>Étape du processus à mettre en place :</p> <p>17) Mettre en place une étape d'analyse des dossiers de droits des coproducteurs. Cette étape devra être effectuée par un spécialiste de droits à l'ONF.</p> <p>Acceptée. L'analyse du dossier de droits doit d'abord être effectuée par les studios avant que le spécialiste des droits l'examine.</p> <p>Responsable : DG, Programmes</p>		X				X		
<p>Étape du processus à mettre en place :</p> <p>18) Mettre en place une étape de relance et de suivi avec le coproducteur lorsqu'il y a des droits manquants. Cette étape sera effectuée par le producteur avec le soutien du spécialiste en libération de droits.</p> <p>Acceptée.</p> <p>Responsable : DG, Programmes</p>	X			X			X	
<p>Étape du processus à mettre en place :</p> <p>19) Élaboration de stratégie de remise en marché en distribution traditionnelle (effectuée par l'AEN).</p> <p>Acceptée.</p> <p>Responsable : DG, AEN</p>	X				X	X		
<p>Étape du processus à mettre en place :</p> <p>20) Communiquer systématiquement la stratégie de remise en marché en distribution traditionnelle (de l'AEN aux différentes parties prenantes).</p> <p>Acceptée.</p> <p>Responsable : DG, AEN</p>	X				X	X		

Recommandations				Grands enjeux du processus actuel				
	Court terme	Moyen terme	Long terme	Connaissances	Standardisation	Cadre de contrôle de la performance	Efficacité dans l'exécution du processus	Prise de risques par l'ONF
<p>Contrôle de la performance :</p> <p>21) Mise en place d'indicateurs de performance afin de contrôler et de suivre les résultats et la qualité de l'exécution du processus.</p> <p>Acceptée.</p> <p>Responsable : CASI, en collaboration avec les Programmes et AEN</p>		X			X	X		
<p>Gestion de projet :</p> <p>22) Mettre en place un responsable de la mise en œuvre du processus cible.</p> <p>Acceptée.</p> <p>Responsable : CASI</p>	X			X	X	X	X	X

4.1 Plan d'action

		2012				2013				2014-2015	
		T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	(...)	
RECOMMANDATIONS											
1	Asigner un spécialiste en recherche et libération des droits dès le début d'un projet afin qu'il suive l'évolution du dossier des droits jusqu'à la fin.										
2	Dresser une liste d'agents de recherche et libération approuvés par l'ONF. Ces ressources devront avoir été formés quant aux exigences en matière de droits de l'ONF.										
3	Le spécialiste en recherche et libération des droits fera une pré-analyse de scénario afin de soutenir le budget/le aux droits d'auteur.										
4	Une réunion d'information avec les réalisateurs sur les notions de base de droits d'auteur aura lieu en début de tournage.										
5	De la formation spécifique aux producteurs de projets interactifs sera fournie.										
6	Un dossier comprenant les gabarits de contrats et licences de l'ONF sera fournis aux spécialistes en recherche et libération des droits afin d'en assurer l'uniformité.										
7	Mettre en place une application informatique qui permet de tenir à jour le dossier de droits tout au long du projet.										
8	Tous les contrats et toutes les licences signés seront numérisés dans l'application informatique de gestion du dossier de droits.										
9	Tous les contrats conventionnés seront transférés dans l'outil Synchone afin d'en assurer l'uniformité. Cela permettra d'éliminer les doubles saisies d'information actuelles et offrir une visibilité en temps réel de l'état d'avancement du dossier.										
10	Permettre l'implication des services juridiques tout au long du processus. Leur participation sera requise à certaines étapes précises du processus (réf. : cartographie du processus cible).										
11	La décision de commencer la distribution d'une œuvre reviendra à AEN. Cette décision reposera, entre autres, sur l'avis juridique émis par les services juridiques.										
12	Mettre en place des points de validation aux endroits critiques du processus (« points de contrôle ») (réf. : cartographie du processus cible).										
13	Ajuster les contrats de coproduction et de distribution afin qu'une preuve d'adhésion du coproducteur à la <i>Politique d'acquisition de droits minimaux</i> soit présente.										
14	Tenir une rencontre de travail en début de tournage avec le coproducteur afin de rappeler l'importance des clauses incluses dans les contrats.										
15	Obtenir des coproducteurs une planification stratégique par rapport à la gestion des droits.										
16	Obtenir, dans les deux semaines qui suivent le montage « image final » de la part du coproducteur, la liste des archives visuelles et sonores.										
17	Mettre en place une étape d'analyse des dossiers de droits des coproducteurs. Cette étape devra être effectuée par un spécialiste des droits de l'ONF.										
18	Mettre en place une étape de relance et de suivi avec le coproducteur lorsqu'il y a des droits manquants. Cette étape sera effectuée par le producteur avec le soutien du spécialiste des droits.										
19	Élaboration d'une stratégie de remise en marché dans le secteur de la distribution traditionnelle (effectuée par l'AEN).										
20	Communiquer systématiquement la stratégie de remise en marché dans le secteur de la distribution traditionnelle (de l'AEN aux différentes parties prenantes).										
21	Mise en place d'indicateurs de performance afin de contrôler et de suivre les résultats et la qualité de l'exécution du processus.										
22	Mettre en place un responsable de la mise en œuvre du processus cible. Cette personne devra aussi conduire des activités de gestion du changement afin de s'assurer que l'ensemble des employés adhèrent aux changements proposés.										

Annexe A : Questions d'évaluation

La pertinence

Question n° 1 (besoin continu d'acquérir et de renouveler les droits)

Dans quelle mesure cette activité répond-t-elle aux besoins des Canadiens?

Question n° 2 (conformité aux priorités du gouvernement)

Est-ce que les objectifs des activités de gestion des droits sont conformes aux i) priorités actuelles du gouvernement canadien, et ii) aux objectifs stratégiques de l'ONF?

Question n° 3 (harmonisation avec les rôles et les responsabilités du gouvernement)

Dans quelle mesure le gouvernement fédéral a-t-il un rôle à jouer et des responsabilités à prendre dans la gestion appropriée des droits d'auteurs?

Le rendement

Question n° 4 (réalisation des résultats escomptés)

La mise en œuvre de l'activité répond-elle à une nécessité du mandat de l'ONF? Quels sont les points forts et les points faibles de la conception et de la gouvernance de l'activité?

Question n° 5 (démonstration d'efficacité et d'économie)

La structure de gouvernance de l'acquisition et du renouvellement des droits est-elle efficace? L'affectation des ressources est-elle appropriée pour cette activité? Les ressources sont-elles adéquates?

Annexe B : Liste des participants

Entrevues individuelles

Monique Simard,	Directrice générale, Programme français
Colette Loumède,	Productrice exécutive, Studio du Québec, Programme français
Maryse Chapdelaine,	Productrice déléguée, Programme français
Manon Provencher,	Administratrice de studio, Programme français
Johanne Bergeron,	Productrice, Programmes ACIC et Studio du Québec, Programme français
Michelle van Beusekom,	Directrice générale adjointe, Programmation et projets spéciaux, Programme anglais
Ravida Din,	Productrice exécutive, Centre du Québec, Programme anglais
Janine Steele,	Administratrice, Centre du Pacifique et du Yukon, Programme anglais
James Roberts,	Directeur général adjoint et Directeur, Gestion de la collection, Accessibilité et entreprises numériques (AEN)
Mary Graziano,	Chef, Gestion de la collection et des droits de distribution, AEN
Dominique Aubry,	Directrice, Relations d'affaires et services juridiques (RASJ)
Hélène Dubé,	Affranchissement des droits, RASJ
Saskia Latendresse,	Agente, Droits et contrats, RASJ
Sylvia Mezei,	Agente, Recherche et libération des droits, RASJ
Claude Joli-Cœur,	Commissaire adjoint, Bureau du commissaire adjoint et des services institutionnels
Luisa Frate,	Directrice générale, Finances, opérations et technologie

Participants aux ateliers de groupe

Marie-Dominique Bonmariage,	Directrice générale adjointe, Programme français
Nathalie Cloutier,	Productrice, Studio du Québec, Programme français
Colette Loumède,	Productrice exécutive, Studio du Québec, Programme français
René Chénier,	Producteur exécutif, Studio animation et jeunesse, Programme français
Manon Provencher,	Administratrice de studio, Studio du Québec, Programme français
Michelle van Beusekom,	Directrice générale adjointe, Programmation et projets spéciaux, Programme anglais
Dan Emery,	Administrateur de division, Opérations et budgets, Programme anglais
James Roberts,	Directeur général adjoint et Directeur, Gestion de la collection, AEN
Mary Graziano,	Chef, Gestion de la collection et des droits de distribution, AEN
Dominique Aubry,	Directrice, Relations d'affaires et services juridiques, RASJ
Hélène Dubé,	Affranchissement des droits, RASJ

Annexe C : Droits minimum requis dans l'industrie

Nous avons examiné les directives, politiques et principes applicables à certains intervenants importants de l'industrie audiovisuelle canadienne en matière de droits d'auteur. Nous résumons ces exigences ci-bas.

Assurances erreurs et omissions

Les compagnies d'assurances erreurs et omissions demandent que les producteurs acquièrent les droits nécessaires à l'exploitation de la production. Cette exigence est habituellement formulée sous forme de représentations et garanties dans le questionnaire d'assurance. Le requérant n'a qu'à répondre dans l'affirmative. Aucune autre exigence n'existe, sauf celle de confirmer à l'assureur lors de la fin de la phase production, que les droits ont été affranchis. Cette déclaration est habituellement suivie d'une opinion juridique du conseiller de l'assureur. Aucune exigence spécifique quant aux territoires, marchés et durée n'est mentionnée.

Bureau de certification des produits audiovisuels canadiens (BCPAC)

L'article 3.04 des directives du Programme crédit d'impôt pour production cinématographique ou magnétoscopique canadienne (CIPC) du BCPAC prévoit que le producteur doit détenir le droit d'auteur pour une période de 25 ans¹. Les lignes directrices du Programme CIPC ne précisent pas l'étendue des droits qui est requise.

Fonds des médias du Canada (FMC)

L'art. 1.9 de la section 6 de la Politique de récupération normalisée - section 6 de la Politique d'affaires (annexe B) des Principes directeurs du FMC prévoit que le producteur doit acquérir les droits au Canada suffisants pour l'exploitation de la production et au moins les droits pour 5 ans dans le monde². Un peu plus loin, cette politique stipule que les droits doivent être acquis pour tous les territoires dans lesquels des préventes ont été effectuées ou pour lesquels un distributeur a acquis les droits d'exploitation. La durée des droits doit être de 5 ans. Le coût d'achat de droits d'exploitation pour une période prolongée n'est pas inclus dans le calcul du plafond des dépenses de distribution. Cette politique ne précise pas les marchés pour lesquels les droits doivent être acquis. On peut toutefois déduire de cette politique que les marchés visés par les préventes et l'entente avec un distributeur doivent être acquis.

Téléfilm Canada

Téléfilm exige que le producteur acquière les droits requis pour les préventes de la production et les droits requis pour sa distribution selon les exigences du contrat de distribution, le cas échéant. Il n'y a pas de minimum de droits de requis, contrairement aux années passées. Téléfilm vérifie initialement le budget de production afin de s'assurer que les droits seront affranchis. En second lieu, Téléfilm vérifie la chaîne de titres soumise par le producteur à la fin de la production afin de s'assurer que les droits requis ont été acquis. Il nous a été impossible de savoir si cette vérification comprenait l'analyse de l'ensemble des licences relatives aux éléments externes d'une production (archives visuelles et sonores, etc.).

¹ http://www.pch.gc.ca/DAMAssetPub/DAM-flmVid-flmVid/STAGING/texte-text/cptc_guide_1272631234182_fra.pdf?WT.contentAuthority=12.3

² http://www.cmf-fmc.ca/fr/downloads/create/annexe_b_2011_2012.pdf

1.9 Le producteur doit aussi prévoir dans son devis de production les ressources requises pour acheter les droits d'exploitation au Canada et pour cinq ans au moins dans le reste du monde. À moins d'avoir obtenu l'approbation du FMC, les droits d'exploitation doivent être obtenus pour tous les éléments de la production, dont la musique, le métrage d'archives, les vedettes, les scénaristes, etc. Les droits d'exploitation doivent être acquis pour une période d'au moins cinq ans pour tous les territoires dans lesquels des préventes ont été effectuées ou pour lesquels un distributeur a acquis les droits d'exploitation. Le coût d'achat de droits d'exploitation pour une période prolongée n'est pas inclus dans le calcul du plafond des dépenses de distribution.

SODEC

La documentation relative aux divers programmes de financement ne traite pas en détail de la question des droits. On peut toutefois prendre pour acquis que la SODEC s'attend à ce que le producteur acquière les droits requis par les licences de diffusion et les ententes de distribution de la production qu'elle finance.

Ontario Media Development Corporation (OMDC)

L'OMDC ne traite pas spécifiquement de la question des droits requis pour les productions. Toutefois, les lignes directrices du Fonds OMDC en production stipule que la production doit se qualifier relativement au contenu canadien selon les règles du BCPAC. Cela suppose indirectement que les droits à acquérir doivent être d'une durée de 25 ans.³ Il s'agit que d'une supposition puisque dans le guide intitulé «Canadian Production Finance : A Producers Handbook» rédigé conjointement pour Téléfilm Canada et le OMDC⁴, l'approche relative à l'acquisition de droits semble la même que Téléfilm, soit que le producteur acquière les droits requis pour les préventes de la production et les droits requis pour sa distribution selon les exigences du ou des contrats de distribution.

Préventes

Il faut noter que la majorité des contrats de préventes de licences de diffusion télévisuelle ou de distribution contiennent des représentations et garanties de la part du producteur à l'effet que celui-ci a libéré les droits suffisants pour l'exploitation de la production tel que décrit au contrat. Il faut donc conclure que ces droits seront au minimum libérés en fonction de la durée, des territoires et des marchés stipulés aux contrats.

³ <http://www.omdc.on.ca/AssetFactory.aspx?did=7268> (voir la section qui traite de «Eligible Productions», p. 2 du document).

⁴ <http://www.omdc.on.ca/Asset4389.aspx> (voir la section qui traite de la distribution).

Ernst & Young s.r.l./S.E.N.C.R.L.

Certification | Fiscalité | Services transactionnels | Services consultatifs

À propos d'Ernst & Young

Ernst & Young est un chef de file mondial des services de certification et fiscalité, services transactionnels et services consultatifs. À l'échelle mondiale, les 152 000 membres de notre personnel sont unis par nos valeurs partagées et un engagement indéfectible envers la qualité. Nous nous distinguons en aidant nos gens, nos clients et nos collectivités à réaliser leur potentiel.

Ernst & Young désigne l'organisation mondiale des sociétés membres d'Ernst & Young Global Limited, lesquelles sont toutes des entités juridiques distinctes. Ernst & Young Global Limited, société à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ne fournit aucun service aux clients.

Pour plus d'information, veuillez consulter le site ey.com/ca.

ey.com/ca

© 2012 Ernst & Young s.r.l./S.E.N.C.R.L.

Tous droits réservés.

Société membre d'Ernst & Young Global Limited.

La présente publication ne présente que des renseignements sommaires, à jour à la date de publication seulement et à seules fins d'information générale. Elle ne doit pas être considérée comme exhaustive et ne peut remplacer des conseils professionnels. Avant d'agir relativement aux questions abordées, communiquez avec Ernst & Young s.r.l./S.E.N.C.R.L. ou un autre conseiller professionnel pour en discuter dans le cadre de votre situation personnelle. Nous déclinons toute responsabilité à l'égard des pertes ou dommages subis à la suite de l'utilisation des renseignements contenus dans la présente publication.

