

# DÉCIDER DE LA DIVERSITÉ :

---

Covid-19, risque et inégalité intersectionnelle dans l'industrie canadienne de la production cinématographique et télévisuelle

---

## AUTEURES :

---

Amanda Coles, Deakin University, Australie  
Deb Verhoeven, Université de l'Alberta, Canada

## PRÉPARÉ POUR :

---

Women in Film and Television Canada Coalition

WOMEN IN FILM  
AND TELEVISION  
CANADA COALITION

**WIFT**  **CC**


FEMMES DU CINÉMA  
DE LA TÉLÉVISION  
ET DES MÉDIAS NUMÉRIQUES

Octobre 2021

**Women in Film and Television Canada Coalition** reconnaît que chacune d'entre nous vit et travaille sur des terres ancestrales autochtones. Nous reconnaissons respectueusement tous les peuples autochtones, lesquels ont été, au fil des générations, les gardiens de cette terre et nous rendons hommage aux aînés d'hier et d'aujourd'hui.

**Amanda Coles** reconnaît les gardiens traditionnels de la terre sur l'ensemble du territoire australien et canadien, ainsi que leurs liens continus avec la terre, les eaux et la culture, et elle rend hommage à leurs aînés passés et présents. Nous reconnaissons également les gardiens traditionnels des diverses terres sur lesquelles Deakin University est située : le peuple Wadawurrung de l'alliance Kulin dont les terres sont occupées par les campus de Geelong, le peuple Wurundjeri de l'alliance Kulin dont les terres sont occupées par le campus de Burwood et le peuple Gunditjmara dont les terres sont occupées par le campus de Warrnambool.

**Deb Verhoeven** reconnaît les peuples Boonwurrung/Bunurong de l'alliance Kulin comme étant les gardiens traditionnels des terres sur lesquelles elle se trouve, et elle rend hommage aux aînés d'hier et d'aujourd'hui. L'Université de l'Alberta, ses bâtiments, ses laboratoires et ses centres de recherche sont principalement situés sur les territoires traditionnels des peuples autochtones dont les Cris, les Pieds-Noirs, les Métis, les Sioux des Nakotas, les Iroquois, les Dénés, les Ojibwés/Saulteaux/Anichinabés, lesquels territoires sont maintenant désignés comme faisant partie des territoires visés par les traités 6, 7 et 8 et comme étant la patrie des Métis. L'Université de l'Alberta respecte la souveraineté, les terres, les histoires, les langues, les systèmes de connaissance et les cultures des Premières Nations et des peuples Métis et Inuit.

 Ce rapport a été financé par le Fonds d'urgence pour soutenir les organismes chargés de la culture, du patrimoine et du sport du Gouvernement du Canada, lesquels fonds sont distribués par le Fonds des médias du Canada.

Les opinions, les observations, les conclusions, ou les recommandations exprimées dans ce rapport sont celles des auteures et ne reflètent pas nécessairement les vues du Gouvernement du Canada. Le Gouvernement du Canada et ses organismes ne sont, en aucun cas, tenus de suivre les recommandations de ce document.

# REMERCIEMENTS

---

## LE PARTENAIRE DE L'INDUSTRIE

WOMEN IN FILM  
AND TELEVISION  
CANADA COALITION



FEMMES DU CINÉMA  
DE LA TÉLÉVISION  
ET DES MÉDIAS NUMÉRIQUES

## LE FINANCEUR DU PROJET



CANADA  
MEDIA FUND

FONDS DES MÉDIAS  
DU CANADA

## LES PARTENAIRES DE RECHERCHE



## L'ÉQUIPE PROJET :

### L'Université de l'Alberta

Professeure Deb Verhoeven, Chaire de Recherche Canada 150 en informatique culturelle et genre  
Luthfia Friskie, Ingrid Nielssen, Erin Sanderman, Mikhail Shashnov, Rakahith Reddy Gopu

### Deakin University

Dr Amanda Coles, Département des méthodes de gestion, École d'administration des affaires  
Dr Clare Reddan, Dr Anubha Sarkar

### L'Université York

Professeur agrégé Kenneth Rogers, Jessica Bay

### L'Université de Montréal

Professeure Tania Saba

### Le Comité directeur de WIFT [les femmes du cinéma et de la télévision]

Sabine Daniel

Amber-Sekowan Daniels

Sharon McGowan

Jan Miller

Lily Robert

Michelle Wong

### Les contributeurs de données

John Simpson, Calcul Canada

Creative BC

La Guilde Canadienne des Réalisateurs

L'Office National du Film du Canada

Ontario Créatif

Téléfilm Canada

Remerciements particuliers à Marie-Paule Leroux et à Lily Robert pour leur assistance dans la traduction de ce rapport en français.

# SOMMAIRE

---

<b>LE RESUMÉ ANALYTIQUE</b>	<b>6</b>
<b>LES CONCLUSIONS-CLÉS :</b>	<b>11</b>
LES RECOMMANDATIONS ET LES MESURES À PRENDRE	14
<b>PARTIE 1 – LE RISQUE ET LE PROCESSUS DE DÉCISION AU SEIN DE LA PRODUCTION CINÉMATOGRAPHIQUE ET TÉLÉVISUELLE</b>	<b>16</b>
LA FAÇON DONT LE RISQUE INTERAGIT AVEC L'INÉGALITÉ INTERSECTIONNELLE	18
LA TYPOLOGIE DU RISQUE	19
LE RISQUE DANS DES CONDITIONS DE PANDÉMIE	20
<b>PARTIE 2 – LA CONCEPTION DU RISQUE</b>	<b>22</b>
LE DÉNOMBREMENT D'EFFECTIFS CONTRE L'ANALYSE DES RÉSEAUX SOCIAUX	23
LES DONNÉES QUALITATIVES	27
LE PROFIL DE L'ÉCHANTILLON ET LA MÉTHODE	27
LA MÉTHODE D'ANALYSE	29
LES OBSTACLES ET LES BARRAGES À LA RECHERCHE	30
<b>PARTIE 3 – LES CONCLUSIONS</b>	<b>32</b>
LES PERCEPTIONS DE RISQUE D'AUDITOIRE ET DE RISQUE DE MARCHÉ	32
DU SCÉNARIO À L'ÉCRAN : LE POUVOIR DECISIONNEL DE L'EXÉCUTIF	37
LA COVID-19 ET LE TRAVAIL : LES RISQUES LIÉS AU MARCHÉ DU TRAVAIL	42
<b>PARTIE 4 – L'ÉVALUATION DU RISQUE</b>	<b>46</b>
« FAIRE DANS LA DIVERSITÉ » ET LE RISQUE POLITIQUE	46
LES RISQUES OUBLIÉS ET LA MAUVAISE GESTION DES CRISES	50

*Note de la traductrice :*

*Dans la version française, les termes ont été féminisés lorsqu'il était clair que le sujet était féminin. Dans la mesure du possible des termes génériques ont été employés.*

## LE RÉSUMÉ ANALYTIQUE

---

Les relations, ça compte. Ceci est particulièrement vrai s'agissant de l'industrie de la production cinématographique et télévisuelle, un monde où la réputation est importante, et où les réseaux professionnels font ou défont couramment les carrières. Les relations qui sont injustement inégales, ou celles qui sont exclusives, ou bien encore les relations abusives, toutes sapent la confiance dans l'ensemble de l'industrie et perpétuent encore davantage le préjudice social.

La COVID-19 a mis en évidence la place primordiale et le coût du capital humain en exposant le risque intrinsèque à l'essence même de toutes les interactions sociales. On nous rappelle constamment notre valeur sociale et le fait que nos relations sociales sont, à la fois, personnelles et communautaires. La COVID-19 a également mis en exergue l'intérêt que le public porte au partage de l'information, notamment l'intérêt du comptage lorsqu'il s'agit de suivre les effets de l'interconnexion de la communauté.

L'étude examine l'incidence de la COVID-19 sur la quête actuelle pour plus d'équité, de diversité et d'inclusion dans l'industrie de la production cinématographique et télévisuelle canadienne. La pandémie sera-t-elle une entrave aux avancées, ou bien représente-elle là une opportunité pour le personnel de l'industrie à travailler différemment et de manière plus ouverte ?

Afin d'étudier ces questions, cette étude se penche sur un aspect des relations professionnelles de l'industrie de la production cinématographique et télévisuelle au Canada pendant la pandémie : **Le risque**. De quelle façon le risque est-il anticipé, et ce, quelles qu'en soient ses manifestations (« **la perception du risque** ») ; comment forme-t-il la trame des récits sur l'organisation des milieux de travail et comment les décisions sont-elles prises dans ces environnements (« **les discours narratifs du risque** ») ; de quelle façon est-il mis en avant pour éviter ou pour proposer le changement (« **l'utilisation du risque** ») ; et de quelle façon est-il invoqué afin de créer l'illusion de changement (« **la mise en scène du risque** »). Il y a parfois de nombreuses contradictions entre les différentes façons dont le risque est appréhendé au sein de l'industrie, même au sein d'organisations ou de productions individuelles. Notre objectif est d'examiner et de démêler ces différentes approches du risque afin de mieux comprendre leur incidence sur les résultats en matière d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI).

S'agissant des pratiques EDI, nous observons que l'industrie canalise le risque comme pseudo-élément de changement qui ne se matérialise jamais. Le risque est souvent utilisé comme esquivé au changement – par exemple, en « jouant la carte du risque » pour éviter de prendre des mesures ; ou bien il est invoqué puis « géré » de mauvaise foi afin de donner une fausse impression de préoccupation – par exemple en organisant des rendez-vous symboliques qui permettent de

## LE RÉSUMÉ ANALYTIQUE

---

« cocher la case diversité ». Les engagements EDI de l'industrie ne parviennent pas à se traduire systématiquement en actions concrètes et en changements significatifs, et le discours en matière d'innovation et de risque utilisé par l'industrie est non-relationnel et ne va pas au-delà du discours descriptif et du dénombrement d'effectifs.

Pour comprendre le risque en tant qu'aspect intrinsèque à la façon dont les relations des industries de l'écran sont cultivées et préservées, nous avons conçu une étude à l'approche innovante.

Nous avons réuni une équipe interdisciplinaire et internationale composée d'universitaires et d'activistes afin qu'ils examinent ensemble les réseaux de l'industrie sous le fil directeur d'une recherche bénéficiant aux groupes visés par l'équité. Cela nous a demandé de réfléchir attentivement à la façon dont nous allions travailler ensemble et aux genres de preuves sur lesquelles nous pouvions nous appuyer pour étayer notre analyse.

**Cette étude conjugue des méthodes numériques et des méthodes de conversations approfondies afin d'engendrer des perspectives à différentes échelles (systémiques et spécifiques) sur les comportements de l'industrie.**

Généralement, les projets de recherche de l'industrie cinématographique et télévisuelle tels que celui-ci sont basés sur des enquêtes menées par des sociétés de conseil extérieures et reposent sur le relevé de données abstraites agrégées de statistiques et de commentaires de l'ensemble de l'industrie sans aucun recours à une validation indépendante des données ou des méthodes.

Ce type de recherche sur l'industrie cinématographique et télévisuelle est en grande partie de nature descriptive et n'a pas vocation à identifier les opportunités cruciales de changement. De même étions-nous conscientes de l'effet de lassitude lié aux enquêtes et aux consultations, particulièrement pour les membres des groupes visés par l'équité.

En lieu et place, nous avons utilisé une approche innovante afin d'affiner notre enquête et de réduire le nombre d'obstacles pour les participants. Nous avons concentré nos efforts sur les détenteurs de pouvoir et gardiens de l'industrie les plus essentiels, ceux qui sont en meilleure position pour créer un changement systémique, et nous les avons invités à partager, à la fois, leur expérience et leur expertise sur la gestion du risque en matière d'EDI.

Afin d'identifier les membres de l'industrie qui possèdent le plus d'influence (les **Intervenants-clés**), nous avons créé un fichier de données du personnel de l'industrie de la production cinématographique et télévisuelle sur une période de trois ans (2018-2020) et nous avons utilisé l'infrastructure informatique à

## LE RÉSUMÉ ANALYTIQUE

---

haut rendement fournie par Calcul Canada pour entreprendre une Analyse des Réseaux portant sur l'Organisation Sociale des producteurs et des réalisateurs, essentiellement dans le domaine de la production en langue anglaise. Cette analyse a produit une liste de 14 personnes uniques et dont les niveaux d'interconnexion sont les plus importants dans l'industrie de la production cinématographique et télévisuelle.

Autour de ces 14 Intervenants-clés, nous avons identifié d'autres parties prenantes notamment 22 **Cadres Dirigeants**. Nous avons également conduit deux groupes de discussion de femmes productrices et créatrices de contenus. En tout, nous avons pu interroger 20 membres de l'industrie - avec une précision jamais vue auparavant - quant à l'impact de la COVID-19 sur leur approche professionnelle et sur leur expérience du risque.

Nous avons décomposé leurs points de vue en trois concepts pour mesurer la productivité et l'innovation de l'industrie : **les publics** (quels sont-ils et où estime-t-on qu'ils se trouvent), **le pouvoir décisionnel de l'exécutif** (notamment autour de l'embauche et du réseautage), **la création de contenu** (ce qui finit pas être produit et ce qui ne l'est pas). Leurs observations nous ont permis de formuler cette étude en dressant **la typologie du risque** de l'industrie et en appréhendant la façon dont les décideurs de l'industrie hiérarchisent les différents types de risques.

Nous notons toutefois que, parmi les personnes et organisations jouissant de rôles pivots que nous avons approchées pour soutenir cette étude, plusieurs ne souhaitaient pas partager leurs connaissances et leurs données. La majorité des Intervenants-clés ont soit décliné d'être interrogés ou n'ont tout simplement pas répondu à nos demandes d'entretien. Nous notons également que les Cadres Dirigeants qui ont accepté d'être interrogés font, pour la plupart, partie du personnel prenant des décisions quant à l'élaboration et à la production du contenu. Il s'agit-là de professionnels qui ont un rôle à jouer dans la chaîne décisionnelle de commandement au sujet des contenus diffusés, mais ces derniers ne sont pas à la tête des sociétés en question. Les opinions des décideurs tels que les Cadres Dirigeants et les Vice-présidents Directeurs dont les décisions façonnent, en fin de compte, les stratégies des entreprises et donnent le ton à la culture de risque au sein des entreprises, ne sont pas représentées dans cette étude.

Les politiques et les programmes de l'industrie en faveur de l'avancement de l'équité, de la diversité et de l'inclusion (EDI) font actuellement la différence. Il y a un sentiment croissant de risque politique pour ceux qui « ne font pas dans la diversité ». Toutefois, nous sommes en mesure d'identifier au sommet de l'industrie cinématographique et télévisuelle canadienne une sorte de fermeture



## LE RÉSUMÉ ANALYTIQUE

---

opérationnelle immuable. Il est urgent pour les cadres et les dirigeants de sociétés de se pencher sur la façon dont les structures de gestion de risque et les justifications affectent ou entravent le progrès en matière d'EDI. La direction et la gouvernance des entreprises doivent s'engager à soutenir de façon active et à faire avancer de nouvelles formes de pratiques et de responsabilités.

Pour les groupes visés par l'équité et les défenseurs de l'industrie de l'autre côté, la COVID-19 a représenté un appel à l'action.

L'expérience vécue et les connaissances communautaires des groupes visés par l'équité sont souvent assombries par les indicateurs d'excellence habituels de l'industrie et les pratiques d'emploi qui en découlent. Alors que le personnel de création clé s'est rapidement adapté aux nouvelles conditions de travail créées par la COVID-19, les milieux de travail et les conditions de travail ont été radicalement repensés. En particulier les relations sociales, qui sont le fondement des réseaux de l'industrie cinématographique et télévisuelle ont été réajustées au fur et à mesure que les réunions se sont transformées en réunions en ligne, que les milieux de travail ont quitté les bureaux et que les sites de production se sont fermés.

Dans ce nouveau monde de travail, à distance, en quarantaine, les relations étroites de création sont devenues physiquement distantes, ouvrant ainsi la voie à un potentiel de nouveaux rapports et à un modèle décisionnel novateur. Et surtout, les décisions quant au programme de gestion des risques liés à l'hygiène et à la sécurité au travail au titre des protocoles de la COVID-19 ont permis à l'industrie de s'ouvrir à des modèles de production viables et plus équitables. En revanche, le travail à distance est lui plus taxant pour les groupes visés par l'équité qui, traditionnellement, ont été isolés du cœur de l'industrie de la production cinématographique et télévisuelle, et ce, en les poussant encore plus loin aux confins des réseaux de l'industrie.

Par expérience et d'après ce qui transpire des entretiens que nous avons eus avec les membres des groupes visés par l'équité, le refrain courant « ma porte est toujours ouverte » ne reflétait pas la réalité et l'isolement socioprofessionnel imposé aux groupes visés par l'équité par les gardiens de l'industrie, sous couvert d'une volonté d'atténuation des risques, n'en a que gagné en acuité depuis la pandémie de COVID-19. À la racine du problème se trouve le recours de l'industrie à des « réseaux sûrs » définis de façon étroite. Celles qui étaient traditionnellement considérées comme des portes fermées (ou au mieux partiellement entrouvertes) sont devenues des portes « pare-feu » en ligne impénétrables pendant la pandémie.

## LE RÉSUMÉ ANALYTIQUE

Les conclusions de l'étude *Décider de la Diversité* sont que – malgré les opportunités offertes par la COVID-19 – les relations qui ne sont pas construites sur un pied d'égalité, les relations fermées et celles sur la défensive persistent au sein de l'industrie, au détriment des groupes visés par l'équité.

Pour mettre en avant une industrie innovante fondée sur l'équité, l'inclusion de la diversité et l'appartenance, les outils et les pratiques utilisés depuis longtemps et largement par l'industrie de la production cinématographique et télévisuelle pour la gestion des risques doivent être définitivement remisés.



*Je pense que chaque fois où quelque chose est vraiment cassé, quand vous le réparez vous pouvez choisir de le faire d'une manière légèrement différente.*

*Ce que la COVID a fait, c'est d'offrir une opportunité. Cela a fait voler en éclats tant de choses que, soudain, tout ce qui était considéré ou vu comme impossible, ou comme improbable, s'est volatilisé.*

*Cela a également rendu l'iniquité inéluctable pour tant de gens que certaines communautés ont fait, je pense, l'expérience de la marginalisation pour la première fois, ou en tous cas, elles s'en sont approchées. Cela leur a ouvert les yeux sur ce à quoi elle pouvait ressembler.*

*Et je pense que pour d'autres cela a juste mis en évidence ce que nous, nous savions déjà. Vous ne pouvez pas prétendre que des divisions profondes n'existent pas.*

**- Entretien avec un Cadre Dirigeant, mars 2021**

## LES CONCLUSIONS-CLÉS :

---

- 1** Dans le monde confiné de la COVID-19, le besoin d'ouverture (données, réseaux, connaissances, individus) est primordial. Nous avons constaté qu'envers l'ouverture, il existe une dimension profondément marquée par le sexe au sein de l'industrie de la production cinématographique et télévisuelle du Canada. Tous les Intervenants-clés seniors masculins que nous avons approchés pour cette étude ont refusé de partager leurs connaissances et leur expertise, ce qui soulève de vives inquiétudes, à savoir qui est réellement investi pour faire avancer les changements systémiques.
- 2** Les perceptions et les discours narratifs sur le risque sont fréquemment utilisés pour éviter le changement, justifier la retenue de données vers soi, et pour normaliser l'utilisation de pratiques discriminatoires, lesquelles ont des répercussions négatives sur les groupes visés par l'équité.
- 3** Il existe une hiérarchie de la perception et de l'utilisation du risque. Les différents risques sont mobilisés, classés, évalués, et traités différemment par les décideurs. La COVID-19 et la prise de conscience du racisme ont changé la façon dont les dirigeants-clés conçoivent et classent les questions EDI en tant que « risque ». Par exemple, le changement des habitudes télévisuelles pendant la pandémie de COVID-19 a repositionné les questions EDI en débouchés commerciaux. Les changements de politique ont conduit les Cadres Dirigeants qui ne « font pas dans la diversité » à percevoir des risques à leur réputation ou des risques de nature politique. Cependant, les approches superficielles prises par les studios et ceux qui élaborent les politiques afin de s'acquitter de leurs obligations de diversité ont engendré une sorte de « mise en scène du risque ».
- 4** La COVID-19 et la prise de conscience du racisme ont affûté le besoin d'accès aux données ventilées de l'industrie et à de nouvelles approches afin de mieux appréhender le risque de marché. Les données actuelles utilisées par les décideurs chez les diffuseurs et les diffuseurs en continu pour les aider à prendre des décisions en matière d'investissements - données qui sont basées sur la demande perçue de la part du public - conforte l'homme hétéro dans sa position de public cible. Il est nécessaire d'obtenir davantage de données plus nuancées afin de remettre en question les perceptions largement répandues à l'égard des publics, perceptions qui renforcent la marginalisation systématique des récits conçus de la part et au sujet des groupes visés par l'équité.

## LES CONCLUSIONS-CLÉS :

---

- 5** Bien que les plateformes numériques pendant la COVID-19 aient présenté de nouvelles opportunités d'ouverture aux nouveaux talents pour les réseaux, cela n'a en rien perturbé la perception de risque et les discours narratifs utilisés dans le processus de décision sur les récits des groupes visés par l'équité et sur les groupes eux-mêmes. L'utilisation du risque par ceux qui ont un rôle de décideurs a pour effet d'intensifier le risque pour les groupes visés par l'équité.
- 6** Le fait que les dirigeants de sociétés et le personnel d'encadrement dans l'industrie cinématographique et de la télévision au Canada soient blancs pose un risque systémique à l'avancement de l'équité, de la diversité et de l'inclusion.
- 7** La COVID-19 a encouragé la profession à réaliser des essais de gestion du risque au sein du modèle de travail en offrant un meilleur aménagement de la vie professionnelle et de la vie privée dans une industrie notoire pour ses heures de travail excessives ou irrégulières. Les pratiques de gestion des risques liés à l'hygiène et à la sécurité au travail (HST) ont eu une incidence positive sur la qualité du travail pour certaines catégories de personnel. Cela inclut des études indiquant un accès à des contrats de meilleure qualité pour les réalisateurs, les producteurs et les acteurs au Canada, moins d'heures, un plus grand éventail de tournages, et un milieu de travail encourageant les membres du personnel à prendre des congés maladie quand ils étaient souffrants.
- 8** En même temps, les pratiques de gestion des risques HST dans les conditions de la COVID-19 ont introduit de nouvelles catégories de personnel présentées comme personnel à haut risque, telles que les immunodéprimés, ceux d'un âge avancé, et les plus jeunes. L'incidence des pratiques de gestion des risques HST pourrait avoir des répercussions sur la représentation et l'inclusion des travailleurs déjà marginalisés sur nos écrans, tels que les femmes plus âgées.
- 9** Les approches actuelles à la « diversité » restent largement symboliques. Les efforts de « diversité » s'attachent à ajouter un minimum de personnes « diverses » (c.-à-d., ceux qui ne sont pas des hommes blancs hétéros) afin de remplir les objectifs EDI établis par ceux qui élaborent les politiques. Les discours narratifs de risque sur les récits ou les conteurs visés par l'équité persistent à préserver le statu quo. Les opportunités à faire avancer le genre de changements structurels que les perturbations de la COVID-19 pourraient engendrer, ne se concrétisent pas actuellement.

## LES CONCLUSIONS-CLÉS :

---

**10** Bien qu'ils fassent courir à l'industrie cinématographique et télévisuelle de sérieux risques d'ordre judiciaire, de réputation et d'ordre politique, les individus et les milieux de travail toxiques n'ont pas été érigés en menaces-clés à l'avancement de l'équité, de la diversité et de l'inclusion. Un changement digne de ce nom passe par un travail de re-conception du risque, et également un travail de compréhension sur la façon dont le risque est utilisé de manière ciblée et de manière systématique pour perpétuer les inégalités et renforcer les systèmes actuels de pouvoir et de contrôle.



*L'industrie a besoin de changer sa relation au mot risque. Car nous avons remarqué, à maintes reprises, que cela est payant. Ceux qui prennent des risques récoltent les lauriers.*

*Et c'est ce qui va, en fin de compte, créer les conditions de changement. C'est de prendre des risques sur la façon dont vous recrutez et les histoires que vous choisissez et ce sur quoi vous pariez.*

- Entretien avec un Intervenant-clé, mai 2021

## LES RECOMMANDATIONS ET LES MESURES À PRENDRE

Les auteures de ce rapport et Women in Film and Television Canada Coalition [la coalition des femmes du cinéma et de la télévision du Canada] proposent la série de recommandations et de mesures à prendre suivantes pour faire avancer de façon significative l'équité, la diversité et l'inclusion dans l'industrie de la production cinématographique et télévisuelle canadienne. Il s'agit-là de recommandations et de mesures développées par l'équipe de recherche en collaboration avec WIFT Canada Coalition et qui trouvent leurs sources dans les obstacles et barrages rencontrés, et ce, aussi bien au cours de l'étude que lors de l'analyse des conclusions découlant des données.

RECOMMANDATIONS	MESURES À PRENDRE
<b>AMÉLIORER L'ANALYSE ET LA RESPONSABILISATION DE L'INDUSTRIE</b>	
<p>Donner la priorité au recueil, à la gestion et à l'accès des données ventilées de l'industrie cinématographique et télévisuelle ainsi que des auditoires, au sein d'une industrie d'importance sociale, économique, politique et culturelle subventionnée par les fonds publics.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Établir un groupe de travail sur les données de l'industrie cinématographique et télévisuelle nationale des parties prenantes dans l'industrie, disposant d'une structure hiérarchique et d'un mandat pour :               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organiser une conférence de l'industrie cinématographique et télévisuelle nationale 2022 des décideurs-clés, des organismes nationaux et provinciaux à vocation stratégique et réglementaire, des syndicats et des guildes, des organisations qui défendent la cause EDI, et des experts en données.</li> <li>• Mettre en place les conditions nécessaires pour former aux données, les décideurs et ceux chargés de l'élaboration des politiques de l'industrie de sorte que les gens, les organisations et l'information soient plus ouverts.</li> <li>• Établir une plateforme nationale de données de l'industrie cinématographique et télévisuelle intégrant les données granulaires en matière d'EDI, de public, et de production.</li> </ul> </li> </ul>

## LES RECOMMANDATIONS ET LES MESURES À PRENDRE

RECOMMANDATIONS	MESURES À PRENDRE
<b>ÉLIMINER LES BARRIÈRES À L'ÉQUITÉ, LA DIVERSITÉ, L'INCLUSION</b>	
<p>Prendre les mesures nécessaires pour faire barrage aux approches actuelles et rediriger la façon dont l'industrie entend le risque et les questions EDI en soulignant leurs bénéfices en matière d'innovation, de transparence et d'ouverture au changement.</p> <p>Faire en sorte qu'il y ait une tolérance zéro aux manquements en matière EDI par le biais du développement et la mise en place de systèmes de responsabilisation rigoureux avec des répercussions.</p>	<p>Conduire des audits EDI sur les organisations afin d'identifier et de corriger les stratégies dans le domaine de la gouvernance d'entreprise et les pratiques de processus de décision qui utilisent le discours narratif de risque pour éviter les gains liés à l'équité, la diversité et l'inclusion.</p> <p>Développer des mesures organisationnelles et des mécanismes de responsabilisation afin de corriger les cultures d'entreprises qui utilisent le discours narratif de risque pour éviter les gains liés à l'équité, la diversité et l'inclusion.</p> <p>Introduire un processus transparent et non-négociable de mise en jeu de la responsabilité en matière d'EDI avec des conséquences claires comme conditions préalables au financement et au soutien de l'État.</p> <p>Conduire une recherche spécifique afin d'étendre l'analyse quant à la forme et la fonction des réseaux de l'industrie et le manque d'enthousiasme des détenteurs de pouvoir et des gardiens de l'industrie à aborder les questions EDI.</p>

# PARTIE 1

---

## LE RISQUE ET LE PROCESSUS DE DÉCISION AU SEIN DE LA PRODUCTION CINÉMATOGRAPHIQUE ET TÉLÉVISUELLE

### Pourquoi étudier le risque et le processus de décision ?

La façon dont le risque est appréhendé et traité dans l'industrie cinématographique et télévisuelle a une incidence non négligeable sur le développement, la production, la distribution et la présentation du contenu porté à l'écran. Au cours d'une étude approfondie sur le risque dans l'industrie du film, Franklin a observé que les décideurs de l'industrie cinématographique et télévisuelle évaluaient le risque, en grande partie, de façon ponctuelle. Plutôt que d'utiliser des données et des éléments de preuve empiriques, les dirigeants de sociétés et investisseurs se fient essentiellement à leur expérience professionnelle, cette idée que les pratiques passées sont une indication des performances futures, et utilisent des partenaires auxquels ils font confiance pour éclairer leur processus de décision. Notamment, Franklin a conclu que « *...les attitudes envers la gestion du risque sont intégrées de façon tacite dans les pratiques commerciales. Certaines sont prônes à l'inertie et sont influencées, de façon significative, par des mentalités individuelles, culturelles ou organisationnelles plutôt que d'être motivées par des pratiques optimales impartiales* »<sup>1</sup>. Avec pour résultat des cultures et pratiques organisationnelles du risque qui ont souvent pour effet d'inhiber plutôt que de prôner l'innovation.

Parvenir à bâtir une industrie cinématographique et télévisuelle sur des principes fondateurs de représentation, d'inclusion et d'appartenance nécessitera la mise en œuvre de changements imaginatifs et innovateurs du système de production cinématographique et télévisuelle au Canada.

---

<sup>1</sup> Franklin, M. (2018). Examining the understanding and management of risk in the film industry: A Research Synopsis. P. 10. Available at: [http://research.gold.ac.uk/id/eprint/23476/1/20180016\\_research\\_take-away\\_independent\\_film\\_sector\\_DSGN\\_TL\\_v8.pdf](http://research.gold.ac.uk/id/eprint/23476/1/20180016_research_take-away_independent_film_sector_DSGN_TL_v8.pdf)



---

**PARTIE 1 – LE RISQUE ET LE PROCESSUS DE DÉCISION AU SEIN DE LA PRODUCTION CINÉMATOGRAPHIQUE ET TÉLÉVISUELLE**

---

**Les quatre dimensions du risque dans le processus de décision**

Notre étude questionne quatre dimensions-clés de la façon dont le risque fonctionne dans les contextes de prise de décisions pour façonner les récits, les carrières et les vies des professionnels du cinéma et de la télévision au Canada :

- 1 La perception du risque** : Qu'est-ce qui est ou quels sont ceux qui sont perçus comme représentant un risque, et ce, quelles qu'en soient les manifestations ? Le risque est-il appréhendé comme menace ou comme opportunité ? L'analyse du risque fournit une perspective sur la façon dont l'évolution du fonctionnement des environnements de travail modifie la manière dont l'industrie perçoit le changement – ou si cette évolution a une incidence - et où peuvent se trouver les opportunités et les menaces.
- 2 Le discours narratif du risque** : De quelle façon la perception du risque est-elle liée aux normes et aux valeurs sociales au sens large ? De quelle façon le risque est-il intégré à la trame des récits sur la culture du milieu de travail, et sur les pratiques organisationnelles. L'analyse du discours narratif du risque nous fournit une perspective des relations sociales et des structures de pouvoir façonnant l'environnement du processus de décision.
- 3 L'utilisation du risque** : De quelle façon le risque est-il mobilisé au sein des contextes de prise de décisions pour rationaliser et pour justifier les décisions qui facilitent ou empêchent le changement ? Les analyses sur l'utilisation du risque nous fournissent une perspective sur la façon dont la perception et le discours narratif du risque sont utilisés dans les contextes de prise de décisions pour déterminer quelles histoires sont racontées, et à qui revient de les raconter.
- 4 La mise en scène du risque** : De quelle façon la perception et le discours narratif du risque sont-ils invoqués pour créer un semblant de changement ou d'action – mais fonctionnent en fait pour conserver le statu quo ? L'analyse de la mise en scène du risque nous fournit une perspective sur le degré dont les idées, les systèmes et les pratiques de l'industrie sont ouvertes au changement graduel.

---

**PARTIE 1— LE RISQUE ET LE PROCESSUS DE DÉCISION AU SEIN DE LA PRODUCTION CINÉMATOGRAPHIQUE ET TÉLÉVISUELLE**

---

## LA FAÇON DONT LE RISQUE INTERAGIT AVEC L'INÉGALITÉ INTERSECTIONNELLE

Les perceptions et discours narratifs du risque, ainsi que les décisions prises sur leur base, sont la manifestation des *valeurs et croyances* qui fonctionnent au sein des organisations, de l'industrie et des milieux socio-économiques. Ces valeurs et croyances sont éclairées par des relations sociales de pouvoir au sens large, lesquelles donnent leurs structures aux inégalités systémiques. Par exemple, les études montrent que le sexe joue un rôle significatif dans la détermination du soi-disant niveau de 'risque' associé avec l'embauche de réalisateurs au sein de la télévision canadienne. Les perceptions de risque que les dirigeants de sociétés ressentent à l'égard des réalisateurs sont déterminées par les discours narratifs sociaux au sens large sur les qualités de leadership masculinisées, ainsi que par les discours narratifs de risque de l'industrie sexospécifiques concernant les réalisateurs considérés comme 'fidèles' ou 'prêts' à orienter les heures de grande écoute. Ces valeurs et croyances entraînent dans leurs sillons des stratégies d'utilisation du risque donnant la préférence aux hommes de couleur blanche pour des rôles de réalisateurs.<sup>2</sup>



*J'ai toujours été fasciné(e) par cette idée qu'il est moins risqué de produire un quelconque contenu médiocre qui maintient le statu quo, que quelque chose de vraiment emballant et de novateur provenant, vous savez, d'une voix nouvelle.*

- Entretien avec un Cadre Dirigeant, mars 2021

---

2 Coles, A., & Eikhof, D.R. (2021). On the basis of risk: how screen executives' risk perceptions and practices drive gender inequality in directing. *Gender, Work & Organization*. <https://doi.org/10.1111/gwao.12701>

## PARTIE 1— LE RISQUE ET LE PROCESSUS DE DÉCISION AU SEIN DE LA PRODUCTION CINÉMATOGRAPHIQUE ET TÉLÉVISUELLE

## LA TYPOLOGIE DU RISQUE

Afin de faciliter la détection des perceptions et discours narratifs du risque éclairant les décisions d'utilisation du risque, notre équipe a dressé la typologie du risque de la façon suivante:

LES TYPE DE RISQUES	DESCRIPTION
<b>Le risque financier</b>	Il s'agit là des risques perçus associés aux modèles financiers de l'industrie du cinéma et de la télévision liés à l'accès aux liquidités, au capital, au crédit et au financement et qui sont souvent externes à l'entité de production. Cela inclut également les facteurs pris en compte par les investisseurs-clés évaluant les opportunités d'investissement, y compris l'identité des créateurs-clés, le lieu de production, et les avantages.
<b>Le risque de marché</b>	Il s'agit là des risques perçus associés aux parts de marché en matière de public (demande réelle), ou de contenu (le risque d'offre), de perturbations du marché en raison de l'innovation technologique (par ex. les productions virtuelles) ou les perturbations systémiques causées par la révolution de la distribution (par ex. les plateformes de diffusion en continu).
<b>Le risque d'hygiène et de sécurité</b>	Il s'agit là des risques perçus associés aux pratiques de l'industrie et/ou aux pratiques professionnelles, au milieu de travail, et à l'environnement extérieur et à l'état de santé du personnel des industries de l'écran.
<b>Le risque d'atteinte à la réputation et à la carrière</b>	Il s'agit là des risques perçus associés à une maison, un projet ou bien une personne-clé, jouissant d'une bonne réputation parmi ses pairs ou dans le grand public en raison de ses compétences, aptitudes, éthique ou comportement.
<b>Le risque de marché du travail</b>	Il s'agit là des risques perçus connexes à la qualité et à l'ampleur de la force de travail en matière de main-d'œuvre, sa formation, son savoir-faire ou bien sa pénurie.
<b>Le risque d'ordre judiciaire</b>	Il s'agit là de la perception des risques de contentieux, de mise en cause de la responsabilité, de diffamation, de violation de droits, de discrimination, de non-respect d'obligations, de lanceurs d'alertes internes, d'atteintes à la vie privée et à la confidentialité des données.
<b>Le risque d'infrastructure</b>	Il s'agit là des risques perçus associés à la structure technique édifée soutenant le développement des contenus portés à l'écran, de leur production, distribution et diffusion. Cela inclut le risque de cyber sécurité.
<b>Le risque environnemental</b>	Il s'agit là des risques perçus concernant l'incidence du changement climatique sur l'écosystème de la production quant au lieu, l'utilisation d'énergie, la chaîne logistique, et les pratiques de l'industrie et leur impact sur l'environnement.
<b>Le risque politique</b>	Il s'agit là des risques perçus associés au contexte politique et des politiques au sens large, et la façon dont les décisions, les événements, ou les conditions de l'environnement opérationnel affectent l'industrie cinématographique et télévisuelle.

---

**PARTIE 1 – LE RISQUE ET LE PROCESSUS DE DÉCISION AU SEIN DE LA PRODUCTION CINÉMATOGRAPHIQUE ET TÉLÉVISUELLE**

---

## LE RISQUE DANS LES CONDITIONS DE PANDÉMIE

L'arrivée imprévue de la COVID-19 a engendré un nouvel environnement de risque, en constante évolution, pour le secteur cinématographique et télévisuel au Canada et à l'échelle mondiale, notamment :

- Des risques financiers pour les sociétés comme pour les particuliers suite aux perturbations économiques généralisées et au réaménagement du travail pendant la COVID-19
- Des risques de marché engendrés par une demande sans précédent pour du contenu, et ce, conjugué à une pénurie d'offres de nouveaux produits
- Des risques liés au marché du travail pour une industrie très mobile, qui fonctionne sur la base de projets, et qui est mue par le besoin de compétences spécialisées et le besoin d'un personnel de travail important et faisant preuve de flexibilité, et ce, dans des conditions de quarantaine et de confinement
- Des risques élevés pour la santé et la sécurité du personnel à l'écran et hors écran.

Parallèlement, deux autres événements ont eu un impact profond sur le contexte opérationnel de l'environnement socio-politique. Lorsque la police de Minneapolis a tué George Floyd le 25 mai 2020, le mouvement #BlackLivesMatter est devenu universel, avec des manifestations partout dans le monde, y compris au Canada, appelant à la justice sociale et à la fin du racisme anti-noir et de la violence policière.<sup>3</sup> Dans le cadre de l'industrie cinématographique et télévisuelle, le mouvement Black Lives Matter a mis en exergue l'exclusion historique et systémique des écrans canadiens des récits de Noirs et des conteurs noirs.<sup>4</sup> Dans le même temps, l'industrie de la production cinématographique et télévisuelle canadienne a dû faire face à un héritage colonial persistant fait de violence et d'exploitation culturelle des communautés des Premières Nations, quand l'ascendance autochtone auto-revendiquée de Michelle Latimer, la réalisatrice de *Trickster* et de *Inconvenient Indian [L'Indien malcommode]*, a été

---

**3** Silverstein, Jason. (2021). The global impact of George Floyd: How Black Lives Matter protests shaped movements around the world. *CBS News*. June 4. <https://www.cbsnews.com/news/george-floyd-black-lives-matter-impact/>

For a history of the Black Lives Matter movement and additional resources, see Howard University Law Library. (n.d.) <https://library.law.howard.edu/civilrightshistory/BLM>

**4** Younglai, Nathalie. (2020). 10 steps we can take toward a more equitable Canadian TV and film industry for BIPOC creatives. *CBC Arts*. <https://www.cbc.ca/arts/10-steps-we-can-take-toward-a-more-equitable-canadian-tv-and-film-industry-for-bipoc-creatives-1.5657630>

## PARTIE 1 – LE RISQUE ET LE PROCESSUS DE DÉCISION AU SEIN DE LA PRODUCTION CINÉMATOGRAPHIQUE ET TÉLÉVISUELLE

---

remise en question.<sup>5</sup> Ces développements ont attiré l'attention du public, et ce, de manière soutenue, sur la spoliation continue des communautés autochtones et noires au Canada, sur le plan social, économique, politique et culturel. Cet extraordinaire instant politique a donné lieu à des discussions urgentes et attendues depuis longtemps dans l'ensemble de l'industrie de la production cinématographique et télévisuelle, engendrant:

- Des risques politiques pour les sociétés considérées comme «ne faisant pas dans la diversité » pendant une période d'extrême incertitude
- Des risques d'atteinte à la réputation et à la carrière pour les décideurs-clés et les créateurs de contenu dans des conditions sectorielles de plus en plus contestées.

Ayant appréhendé l'environnement général du risque comme étant un contexte important, nous avons adopté une approche innovante faite de méthodes mixtes pour répondre à la question centrale de l'étude : De quelle façon l'évaluation du risque relatif au développement et à la production du contenu cinématographique et télévisuel pendant la COVID-19 a-t-il interagi avec les efforts actuels de promotion d'équité, de diversité, et d'inclusion au sein de l'industrie de production cinématographique et télévisuelle canadienne ?

**5** Skerritt, Angela. (2021). Indigenous filmmaker wants fines, jail time for 'pretendians' who misrepresent their identity. *CBC News*. January 19. <https://www.cbc.ca/news/canada/british-columbia/calls-for-pretendians-to-face-fines-jail-1.5878330>

## PARTIE 2

---

### LA CONCEPTION DU PROJET

Ce projet a adopté une approche hybride innovante à la production de nouveaux éléments de preuve. Nous avons entrepris une Analyse des Réseaux Sociaux afin d'identifier les « Intervenants-clés » ; conduit des entretiens et des groupes de discussion afin de fournir une perspective sur la fonction et la nature des Intervenants-clés au sein du réseau de l'industrie ; et donné un aperçu général des politiques et de la documentation qui éclairent le contexte de fonctionnement au sens large pour l'étude.

Les données, à la fois quantitatives et qualitatives, pour réaliser cette étude sont essentiellement tirées du secteur de langue anglaise.

### L'ANALYSE DES RÉSEAUX SOCIAUX

Bien que des données sur les films de langue française aient été proposées à l'équipe de recherche, ces dernières n'étaient pas suffisantes pour permettre une analyse des réseaux sur les productions de langue française au Canada d'une qualité comparable à celle conduite pour les productions de langue anglaise. Par conséquent, il est important de noter que l'analyse des Intervenants-clés n'inclut pas les productions de langue française. Une collecte de données supplémentaires et la conduite d'une analyse des réseaux sociaux des industries de langue française seraient les bienvenues et constitueraient un ajout important à la connaissance.

### LES ENTRETIENS ET GROUPES DE DISCUSSION

Nous avons conduit un groupe de discussion avec les producteurs de langue française en français. Nous souhaitons remercier l'Office National du Film du Canada d'avoir fourni des services de traduction pour le recrutement du groupe de discussion et les documents relatifs au consentement. Nous souhaitons également remercier Professeure Tania Saba de l'Université de Montréal d'avoir conduit les groupes de discussion de langue française.

Nous avons également eu un entretien avec un Cadre Dirigeant chez un important diffuseur de langue française. Des contraintes de temps et de programmation au cours d'une période généralement perturbée pour l'industrie du film et de la télévision au Canada ont empêché l'équipe de recherche de conduire des entretiens supplémentaires en français avec des dirigeants de sociétés de langue française. Une collecte supplémentaire ciblée de données qualitatives en langue française, ajouterait une valeur considérable à ce nouveau corpus de recherche.

## PARTIE 2 – LA CONCEPTION DU PROJET

---

Néanmoins, nous estimons que les recommandations faites dans cette étude devraient pouvoir profiter à l'ensemble de l'écosystème des industries de l'écran sur l'ensemble du territoire canadien.

### LE DÉNOMBREMENT D'EFFECTIFS CONTRE L'ANALYSE DES RÉSEAUX SOCIAUX

Nous avons créé un jeu de données à partir d'informations qui nous ont été fournies par différentes organisations (consultez l'Annexe Technique pour plus de renseignements). Une fois regroupées, les informations ont généré un jeu de données de 2 787 personnes uniques ayant occupé 5 378 rôles de producteurs et de réalisateurs de productions en langue anglaise entre 2018 et 2020.

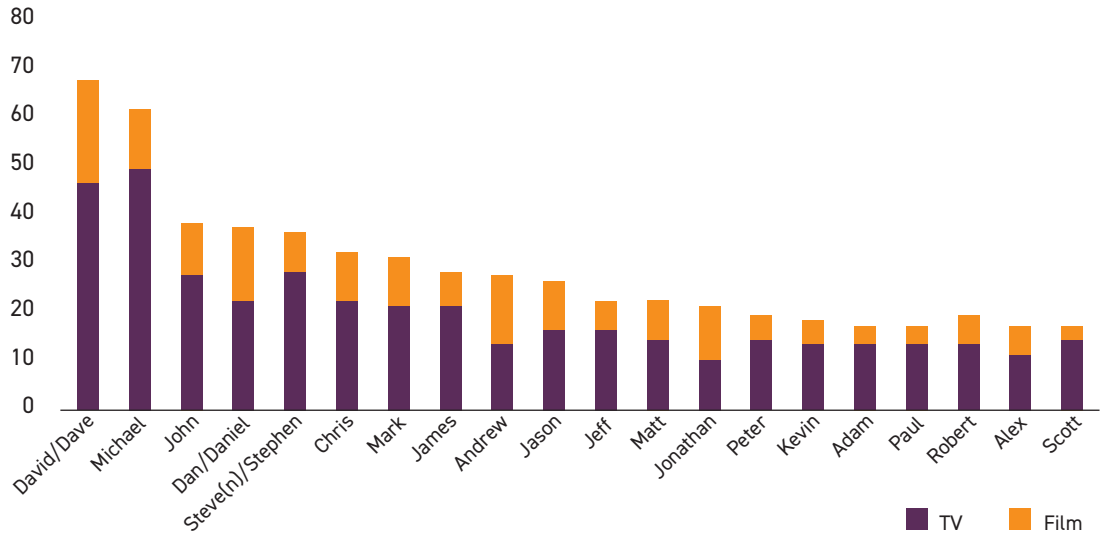
Les deux graphiques qui suivent montrent les prénoms les plus souvent présents au sein de notre jeu de données sur l'industrie. Le premier graphique fait état des personnes uniques présentes au sein de l'industrie. Le second graphique illustre la fréquence d'un nom pour un rôle tenu au sein de l'industrie (c.-à-d. qu'un plus petit nombre de personnes uniques remplissent un plus grand nombre de rôles). Le prénom « Shawn » par exemple ne parvient pas à faire la liste des 20 premiers noms des personnes uniques mais ces mêmes « Shawns » remplissent un nombre disproportionné de rôles dans l'industrie, se classant en troisième place.

Notamment, l'industrie cinématographique et télévisuelle canadienne (comme d'autres) semble avoir un problème de « Daversity [*Daversité*] ».<sup>6</sup> À partir de l'analyse sur la fréquence des noms, nous avons observé que 67 personnes portant le nom de Dave (le prénom le plus fréquent) occupaient 161 rôles dans l'industrie (le plus grand nombre de rôles pour n'importe quel nom) sur notre période échantillon.

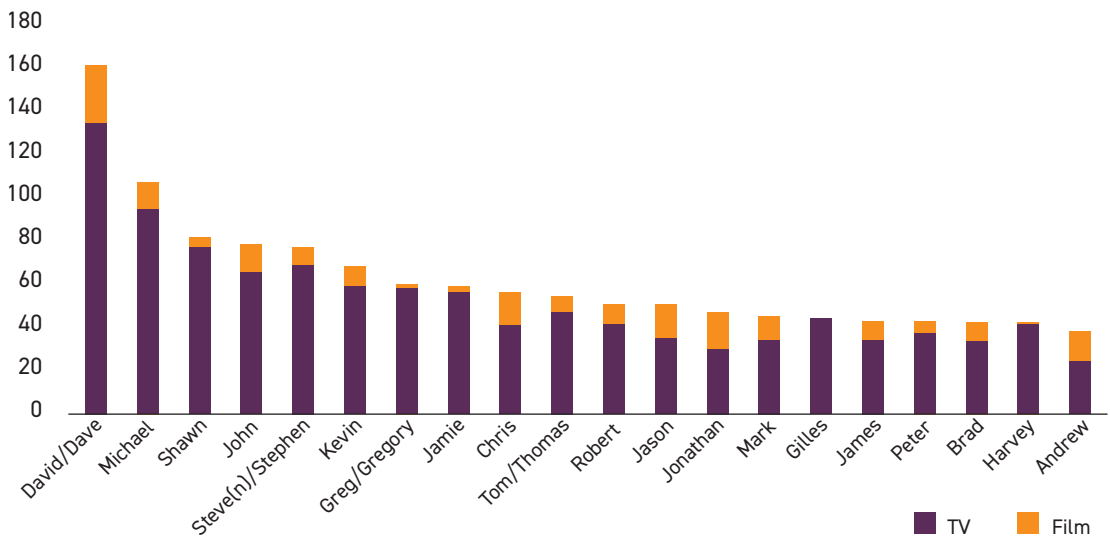
---

<sup>6</sup> Verhoeven, Deb as cited in Bogle, A. (2017) Australian research 'has a Daversity problem': Analysis shows too many men work mostly with other men. Available at: <https://www.abc.net.au/news/science/2017-11-24/australian-research-has-a-daversity-problem/9178786>

PARTIE 2 – LA CONCEPTION DU PROJET



GRAPHIQUE 1. La fréquence des 20 premiers prénoms (personnes uniques)



GRAPHIQUE 2. La fréquence des 20 premiers prénoms (rôles)



## PARTIE 2 – LA CONCEPTION DU PROJET

---

Nous avons alors utilisé l'Analyse des Réseaux Sociaux afin de découvrir si les « Daves » de l'industrie cinématographique et télévisuelle canadienne avaient autant d'influence que leur fréquence le suggère. L'Analyse des Réseaux Sociaux examine les relations **entre** les personnes (ici – lesquelles travaillaient avec qui, quelle en était la fréquence et dans quels rôles) plutôt que de s'appuyer uniquement sur des statistiques agrégées comparatives (« le dénombrement d'effectifs ») qui décrivent le nombre total de types de personnes au sein d'un réseau (le nombre de Daves par exemple).

Cette méthode de calcul nous a permis d'identifier les « Intervenants-clés » dans l'industrie. **L'Intervenant-clé** est l'entité dont le retrait du réseau réduit de façon accrue le niveau d'activité générale du réseau en matière d'équilibre.<sup>7</sup>

En examinant les échanges entre les personnalités-clés de l'industrie, nous pouvons commencer à comprendre de quelle façon le système fonctionne, et ce, à différentes échelles. Nous pouvons observer, par exemple, la façon dont l'influence ou le pouvoir est distribué ; et de quelle façon les associations de travail sexospécifiques et racialisées produisent les inégalités à travers un réseau de relations complexe. Et nous pouvons voir quels sont ceux qui, pris individuellement, sont absolument essentiels à l'activité du réseau.

Des études précédentes ont montré que l'inégalité est exacerbée lorsque les industries de l'écran sont plus que jamais fermées, et ce, lorsqu'exprimé de façon quantitative à l'aune des relations au sein d'un réseau.<sup>8</sup> Sur la base de cette recherche, de nouvelles études ont montré que d'ouvrir les réseaux de l'industrie afin d'obtenir de meilleurs résultats en matière d'EDI passerait par réexaminer les relations sur lesquelles les équipes de création sont fondées en produisant des liens plus solides entre les Intervenants-clés et le personnel de création des groupes visés par l'équité.<sup>9</sup>

Au cours de cette étude, nous avons utilisé l'analyse des Intervenants-clés pour identifier les personnes à questionner, au lieu de consulter des listes de classement de personnes considérées comme étant les plus en vue au regard du nombre de rôles tenus dans l'industrie, des reportages réalisés par les médias ou

---

7 Coralio Ballester, Antoni Calvó-Armengol and Yves Zenou 2006, Who's Who in Networks. Wanted: The Key Player, *Econometrica*, Vol. 74, No. 5, pp. 1403-1417.

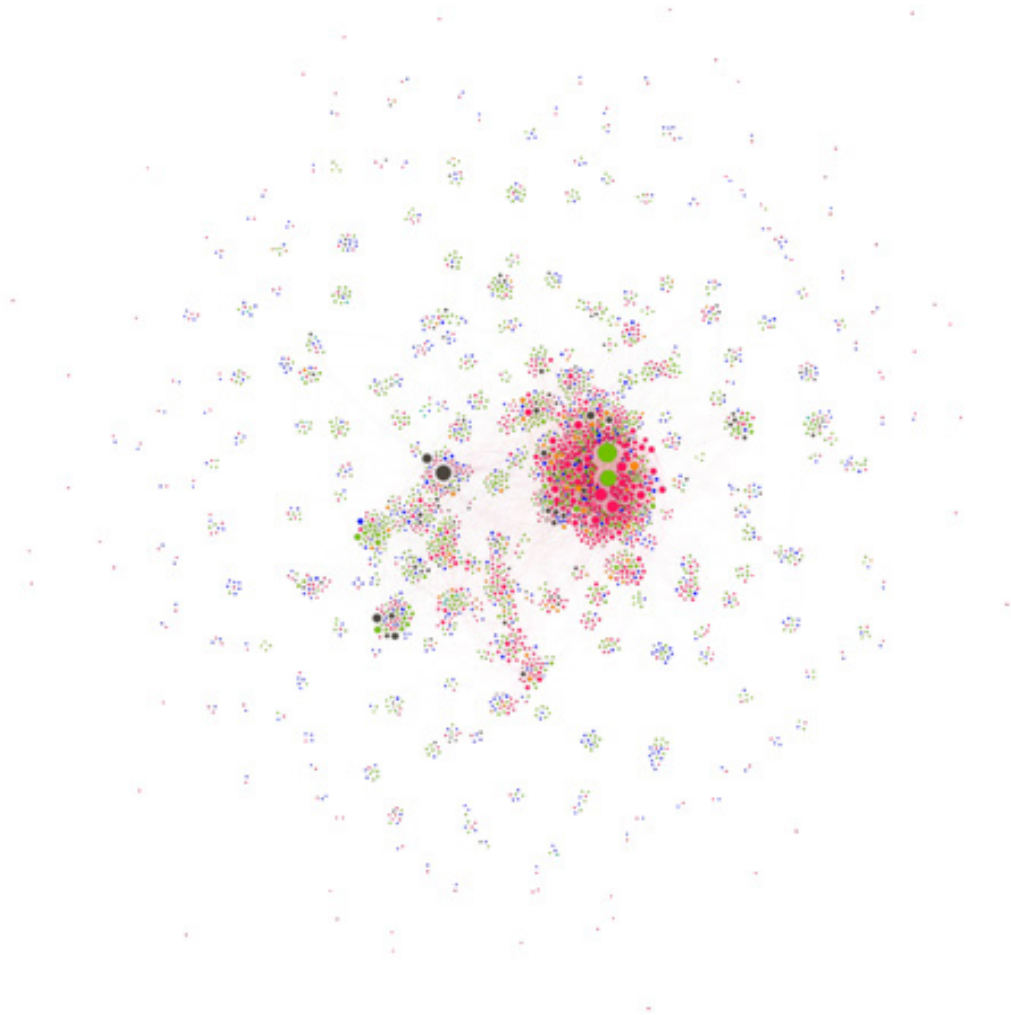
8 Lutter, M. (2015) Do Women Suffer from Network Closure? The Moderating Effect of Social Capital on Gender Inequality in a Project-Based Labor Market, 1929 to 2010 *American Sociological Review*, Vol. 80(2) 329-358.

9 Verhoeven D, Musial K, Palmer S, Taylor S, Abidi S, Zemaityte V, et al. (2020). Controlling for openness in the male-dominated collaborative networks of the global film industry. *PLoS ONE* 15(6): e0234460. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0234460>

## PARTIE 2 – LA CONCEPTION DU PROJET

---

bien considérées comme étant les mieux financées ou les plus prolifiques. Cette méthode innovante a permis à l'équipe de recherche d'identifier les personnes les plus importantes pour les activités du réseau cinématographique et télévisuel de langue anglaise.



**GRAPHIQUE 3.** Une visualisation des données utilisées pour cette étude et décrivant les producteurs et les réalisateurs travaillant sur des projets de langue anglaise en développement et en production au Canada entre 2018 et 2010. (Rose foncé : LE RÉALISATEUR, Vert : LE PRODUCTEUR EXÉCUTIF, Bleu : LE PRODUCTEUR, Noir : LE PRODUCTEUR EXÉCUTIF/LE PRODUCTEUR, Orange : LE RÉALISATEUR/LE PRODUCTEUR EXÉCUTIF).

L'identité des Intervenants-clés ne peut être partagée et ce, conformément aux protocoles d'éthique de recherche validés par l'Université de l'Alberta et Deakin University. Seule l'équipe de recherche a accès à l'identité de ces noms, lesquels ont éclairé le processus de sélection pour les entretiens.

## PARTIE 2 – LA CONCEPTION DU PROJET

---

### LES DONNÉES QUALITATIVES

En vue d'offrir une perspective sur le contenu et le fonctionnement des réseaux, ainsi que sur la façon dont le risque est utilisé dans les contextes de prise de décisions, nous avons conduit des entretiens approfondis et des groupes de discussion avec trois groupes de parties prenantes dans l'industrie : des femmes productrices et créatrices de contenu ; des cadres dirigeants au Canada et aux USA chargés des politiques, de la diffusion et des studios/réseaux ; et les Intervenants-clés identifiés au cours de l'Analyse des Réseaux Sociaux.

### LE PROFIL DE L'ÉCHANTILLON ET LA MÉTHODE

Les groupes de discussion composés de Femmes Productrices / Créatrices de Contenu : 6 participantes

- 1 x groupe de discussion de 3 femmes scénaristes, productrices, et auteures-productrices issues de communautés et de régions sous-représentées (de langue anglaise)
- 1 x groupe de discussion de langue française de 3 femmes productrices issues de communautés et de régions sous-représentées (en français, discussions conduites par Professeure Tania Saba, Université de Montréal).

Nous avons adressé des invitations aux femmes scénaristes, réalisatrices et productrices issues de communautés sous-représentées, notamment celles qui s'identifient comme Personnes Autochtones, Noires, et de Couleur (PANDC) et des femmes issues de régions canadiennes mal desservies s'agissant des productions cinématographiques et télévisuelles, pour les inviter à participer à deux groupes de discussion en mars 2021. Toutes les participantes avaient plus de 18 ans et avaient au moins deux ans d'expérience professionnelle dans le développement et la production de projets cinématographiques ou télévisuels d'émissions de fiction canadiennes, de films de long-métrage ou de productions étrangères.

### LES CADRES DIRIGEANTS : 10 ENTRETIENS

L'équipe de recherche a identifié les cadres dirigeants chez les diffuseurs cinéma et télévision, dans les studios, les réseaux et les sociétés dont les titres de fonction indiquaient qu'ils étaient impliqués de façon active dans la stratégie de programmation, le développement de projets de production et la production au Canada. Ce groupe incluait également des dirigeants travaillant pour, ou basés dans, des studios américains et dont les activités se concentrent sur l'équité, la diversité et l'inclusion au Canada. Nous nous sommes également attachés à interroger des personnes élaborant les politiques au Canada, triées sur le volet,

## PARTIE 2 – LA CONCEPTION DU PROJET

---

et particulièrement engagées dans les dossiers EDI, sur la base de recommandations de la part des réseaux. De façon collective, nous avons appelé ce groupe de personnes interrogées « les Cadres Dirigeants ».

Nous avons été en mesure d'obtenir les coordonnées et d'inviter à un entretien 20 personnes. Dix ont accepté. Trois ont refusé, 1 avait accepté l'entretien mais l'équipe n'était pas en mesure de concilier un entretien en langue française dans le temps imparti pour le projet, et 6 personnes n'ont pas répondu à notre demande.

Les femmes représentent 75 % (15 sur les 20) des Cadres Dirigeants invités à participer, et 80 % (8 sur les 10) des entretiens. Les hommes représentent 25 % des Cadres Dirigeants invités à participer (5 sur 20), et 20 % (2 sur 10) des entretiens.

Cinq des Cadres Dirigeants se sont volontairement identifiés comme étant issus des communautés PANDC au cours de l'entretien. Trois de ces personnes sont tout particulièrement responsables des programmes et stratégies EDI au sein de leurs organisations.

Tous les entretiens ont été conduits en anglais, y compris celui avec un cadre chez un diffuseur de programmes de langue française.<sup>10</sup>

### **INTERVENANTS-CLÉS : 4 ENTRETIENS**

Nous avons mené deux analyses sur les Intervenants-clés. Nous avons d'abord utilisé les données disponibles pour identifier les dix premiers Intervenants-clés sur l'ensemble du jeu de données en incorporant les données de production du cinéma et de la télévision afin d'obtenir un réseau global (voir le graphique 3). Le nombre de rôles dans la production de séries pour la télévision a généré une liste d'Intervenants-clés largement axée sur la télévision. Nous avons alors mené une seconde analyse des Intervenants-clés afin d'identifier les cinq premiers Intervenants-clés uniquement parmi les données de l'industrie du long métrage, et les cinq premiers uniquement parmi les données de l'industrie de la télévision. Cette analyse a révélé l'identité de quatre nouvelles personnes en plus des six révélées par la première analyse. Au total donc, grâce à cette méthode, nous avons pu identifier 14 Intervenants-clés. En raison des contraintes de temps liées au projet, il ne nous a pas été possible d'élargir la liste potentielle de personnes à interroger en identifiant des intervenants-clés supplémentaires, car la méthode demandait des capacités de calcul intenses et de haute performance avec, à la clé, un allongement des durées.

---

<sup>10</sup> Ce cadre a librement accepté que l'entretien se fasse en anglais.

Nous avons cherché à contacter chacune des quatorze personnes identifiées par l'analyse des Intervenants-clés pour un entretien. Nous avons vérifié les coordonnées par le biais des sites web des sociétés, les adresses courriel accessibles au public, les sites web privés, les comptes sur les réseaux sociaux et les contacts que les chercheurs avaient dans l'industrie. Nous n'avons pas été en mesure d'obtenir les coordonnées de trois des Intervenants-clés, tous des hommes.

Une invitation à participer à un entretien personnalisée a été adressée à 11 des 14 Intervenants-clés. Parmi les 11 invitations à participer à un entretien adressées aux Intervenants-clés, 5 n'ont pas fait l'objet de réponse (3 hommes, 2 femmes). L'équipe de recherche a contacté, à de multiples occasions, ceux qui n'avaient pas répondu, en appelant les bureaux de leurs sociétés, leurs agents, et/ou par le biais de leurs assistant(e)s.

Deux des Intervenants-clés ont décliné la demande d'entretien (des hommes dans les deux cas) et 4 l'ont acceptée (1 homme, 3 femmes). Toutefois, moins d'une heure avant que l'entretien ne commence, le seul Intervenants-clé masculin à avoir accepté la demande d'entretien s'est fait remplacer par une femme cadre au sein de sa société.<sup>11</sup>

Les hommes représentent 64 % (9 sur 14) des Intervenants-clés invités à participer à cette étude, mais 0 % des entretiens d'Intervenants-clés. Les femmes représentent 36 % (5 sur 14) des Intervenants-clés et 100 % (4 sur 4) des entretiens d'Intervenants-clés.

## LA MÉTHODE D'ANALYSE

Les groupes de discussion ainsi que les entretiens ont duré 90 minutes en moyenne. Cela a produit plus de 24 heures de contenu d'entrevue enregistré. Ces enregistrements ont été transcrits et, quand cela a été possible, ils ont fait l'objet d'une traduction du français vers l'anglais à des fins analytiques. Les transcriptions ont alors été codées avec attention par l'équipe de recherche afin de reproduire les idées et les concepts de risque liés à la typologie du risque. Le résultat de l'analyse thématique est un examen sur la façon dont les conditions de fonctionnement en période de COVID-19 ont une incidence sur les évaluations de risques et sur le processus de décision quant aux efforts en matière d'équité, de diversité et d'inclusion, et son impact actuel – ou dans le futur – sur les communautés qui tombent sous le coup de ces décisions.

---

<sup>11</sup> Cette personne a été comptée comme Intervenants-clé par procuration pour les besoins de l'analyse.

## LES OBSTACLES ET LES BARRAGES À LA RECHERCHE

### LES DONNÉES ET L'ANALYSE DES RÉSEAUX SOCIAUX

Il n'a pas été possible d'obtenir des données détaillées du Québec pour l'analyse des Intervenants-clés de la part des agences publiques ou de celles de l'industrie. Toutefois, l'étude qualitative inclut des données qualitatives provenant de membres de l'industrie du Québec.

Nonobstant l'absence de données du Québec, il n'existe pas de base nationale de données ventilées fournissant des informations sur la production dans l'industrie. Il y a de sérieuses limitations au genre d'analyses qui peuvent être conduites en raison du format, de l'incohérence, et de la non-disponibilité des données administratives actuelles. Par exemple, seul le jeu de données de Téléfilm Canada incluait des informations à propos des scénaristes – un rôle-clé de création qui revêt une énorme importance et a une incidence sur la façon dont les histoires qui sont racontées sont choisies et sur la façon dont ceux à qui il revient de les raconter sont choisis. Et ce qui est encore plus critique c'est le fait qu'il n'existe pas de données démographiques comparables sur les participants de l'industrie, ce qui rend l'analyse EDI intersectionnelle véritablement impossible à réaliser.

### LES ENTRETIENS QUALITATIFS

Trouver les coordonnées des hommes Intervenants-clé s'est révélé être plus chronophage que cela l'a été pour les femmes. Les femmes Intervenantes-clés ont également répondu aux demandes d'entretien en plus grand nombre, et de façon plus rapide que les hommes Intervenants-clés. Ces hommes ont un pouvoir et une influence considérables sur le choix des histoires qui sont racontées et sur le choix de ceux à qui il revient de les raconter. Leur manque d'accessibilité est une indication des barrières structurelles à l'accès au pouvoir au sein des réseaux actuels. La résistance ou le refus des hommes à partager leurs connaissances et leur expertise en tant qu'Intervenants-clés laisse penser que ces hommes ne considèrent pas que faire avancer de manière significative l'équité, la diversité et l'inclusion est une priorité urgente et/ou que cela ne relève pas de leur responsabilité.

Nous avons essayé, en vain, d'interroger les cadres dirigeants au sein du paysage des médias canadiens. Obtenir les coordonnées des cadres dirigeants directement ou par le biais des réseaux de l'industrie s'est révélé un obstacle. Ceux que nous sommes parvenus à contacter ont décliné notre invitation. Nous sommes conscients que l'étude s'est déroulée au cours d'une période très perturbée pour l'industrie du cinéma et de la télévision, avec notamment d'importantes

## PARTIE 2 – LA CONCEPTION DU PROJET

---

restructurations de sociétés et un cadre politique et réglementaire exigeant. Il se pourrait qu'un échéancier à plus long terme pour conduire une telle recherche et un cadre de fonctionnement moins mouvementé produisent des taux de participation plus élevés à l'avenir.

Le pouvoir d'autorité et d'influence limité détenu par la plupart des Cadres Dirigeants que nous avons interrogés se reflète dans l'analyse qui suit. Beaucoup trouvent que leurs souhaits et efforts destinés à faire avancer l'équité, la diversité et l'inclusion sont limités par les stratégies et décisions prises par leurs supérieurs. Il est urgent de conduire des recherches supplémentaires avec des hauts dirigeants dont les manœuvres stratégiques et pratiques de gouvernance d'entreprise définissent les cultures et appétences organisationnelles de risque.

## PARTIE 3

---

# LES CONCLUSIONS

## LES PERCEPTIONS DE RISQUE D'AUDITOIRE ET DE RISQUE DE MARCHÉ

Des politiques et programmes de financement ciblés pour les groupes visés par l'équité par des organisations telles que le Bureau de l'Écran Autochtone, le Fonds des Médias du Canada et Téléfilm Canada ont contribué récemment à favoriser la mise en marché d'une part importante de contenu de la part de groupes visés par l'équité dans un carnet de projets de développement de contenu bien rempli à l'heure actuelle.<sup>12</sup> La forte hausse de la demande de contenu ajoutée à une offre en nouveaux produits limitée pendant la COVID-19 a créé une demande accrue pour des contenus canadiens déjà existants tant à domicile qu'à l'étranger. Cela a également poussé les décideurs à chercher de nouvelles sources de contenu pour les publics canadiens. Par conséquent, la période actuelle offre deux opportunités importantes :

- 1 Repenser fondamentalement les idées bien arrêtées au sujet des relations entre les perceptions de risque de marché, les décisions de programmation et l'évolution des comportements du public.
- 2 Faire avancer de façon significative le nombre de récits provenant de communautés sous-représentées au Canada disponibles aux publics canadiens et internationaux.

Toutefois, les discours narratifs actuels sur les auditoires grand public et ceux de niche représentent en eux-mêmes un risque à tirer parti de cette opportunité. Un cadre basé aux USA, qui a travaillé, à la fois, sur des plateformes conventionnelles et sur des plateformes de diffusion en continu, estime que les auditoires sont, en général, sous-estimés :

---

<sup>12</sup> Indigenous Screen Office. (2021). ISO Funding Programs. <https://iso-bea.ca/resources/iso-funding/>

Canada Media Fund. (2021). Canada Media Fund announces measures to support racialized creators. November 5. <https://cmf-fmc.ca/news/canada-media-fund-announces-measures-to-support-racialized-creators/>

Kay, J. (2021). Telefilm in one-time funding redirect to support projects from minorities. *ScreenDaily*. May 20. <https://www.screendaily.com/news/telefilm-in-one-time-funding-redirect-to-support-projects-from-minorities/5159750.article>



## PARTIE 3 – LES CONCLUSIONS



*Parfois nous pensons que le public n'est pas prêt pour quelque chose, quand il l'est. Et s'il y a une chose qui est vraie, c'est que le public a, en fait, envie de nouveauté, et d'entendre de nouvelles voix et de nouvelles manières de raconter une histoire.... le public s'est de plus en plus habitué à différentes voix.*

*Et je pense que cela va faire une différence dans les projets qui vont être commissionnés et ceux auxquels le feu vert sera donné à l'avenir car vous avez là un public qui utilise les réseaux sociaux, qui est au fait avec les conversations sociales sur la diversité, la parité entre les sexes, et les questions d'ordre social vraiment importantes.*

La personne cible et 'centrale' de l'auditoire est un homme hétéro, plutôt âgé et blanc. Les heures de grande écoute basées sur un public « très féminin » ou « trop jeune » sont considérées comme étant problématiques par les diffuseurs conventionnels. Ainsi, ces mêmes opportunités de développement du marché offertes par la pandémie sont-elles considérées comme étant des menaces.

Le contenu produit par, ainsi que celui produit pour, les femmes et les communautés PANDC est décrit par les décideurs comme étant 'de niche' et donc comme présentant un plus grand risque de marché. Une personne cadre très expérimentée et spécialisée dans la programmation destinée aux femmes décrit ici la logique derrière le risque de marché qui conduit à ce que les hommes soient le point de référence de l'auditoire en général :



*Il y a un adage très intéressant dans notre milieu qui dit que les femmes vont regarder du stuff de femmes. Et les hommes ne vont pas suivre en tant qu'auditoire, mais si vous faites un programme pour les hommes, vous savez que les femmes les accompagneront, elles regarderont l'émission. Donc c'est comme si lorsque vous ciblez davantage une démographie masculine, vous touchiez probablement les femmes en même temps.*

## PARTIE 3 – LES CONCLUSIONS

---

Une personne participant à un groupe de discussion a parlé avec détermination de la manière dont les auditoires sont utilisés comme justification à l'exclusion des expériences LGBTIQS2+ dans les fictions mises en scène :



*Les gens pensent oh on en a fait assez. Vous avez deux filles qui s'aiment à l'écran, pourquoi utiliser en plus le mot lesbienne, pourquoi ont-elles besoin de s'embrasser, c'est dégoûtant...*

*La ligne de défense c'est toujours 'oh mais rappelez-vous que c'est une émission grand public', et par cela évidemment on entend tacitement l'auditoire supposé être l'auditoire par défaut. C'est ridicule car c'est l'opposé d'une émission grand public.*

Les auteures tiennent à souligner que si deux femmes qui s'embrassent est supposé présenter un risque de marché pour 'l'intérêt du public au sens large', la violence sexualisée, le viol et le meurtre de femmes doit, en revanche, lui, être perçu comme étant « sûr », étant donné leur prééminence régulière dans les éléments d'intrigue des fictions mises en scène.

L'absence de données sophistiquées et de grande qualité sur le public conduit à l'utilisation, dans le processus de décision, de discours narratifs du risque qui justifient et normalisent l'exclusion systémique des récits conçus par les groupes racialisés ou ceux à leur sujet. Une personne parmi les cadres dirigeants décrit la manière dont les pratiques dans cette industrie fonctionnent par *déduction*, plutôt que sur la base de preuves :



*Il y a des émissions qui sont numéros un aux USA. Avec aux manettes, vous savez, un certain groupe racialisé. Et cette même émission n'attirera pas les foules et ne sera pas numéro un au Canada. Par conséquent, ce que les dirigeants en déduiront c'est que 'bon c'est parce que cette personne-là dans cette émission-là est issue de groupes racialisés, et donc notre public n'est pas intéressé à regarder des émissions avec ce type de diversité'.*

## PARTIE 3 – LES CONCLUSIONS

---

Une personne participant à un groupe de discussion PANDC a fait part de ses expériences sur la façon dont sont utilisés les discours narratifs de risque de marché au sujet de la demande du public dans le but d'occulter les disparités raciales structurelles et les relations de pouvoir :



*J'avais une fois des personnages de couleur faisant référence à des personnes blanches comme étant des blancs et ce seul fait a été considéré comme litigieux. J'ai dû faire des allers et venues un million de fois et, à la fin, ça a été supprimé du scénario. La société de production et l'auteur-producteur, qui ont le dernier mot, ont décidé, vous savez, que cela allait être la démarche la plus sûre.*

Une Intervenante-clé a suggéré sans détour qu'il y a peu d'envie ou de motivation à vouloir appréhender le public de façon plus sophistiquée. Son analyse s'appuie sur sa longue expérience en tant que scénariste, réalisatrice et productrice pour faire le lien entre le risque perçu posé par des données de haute qualité au sujet des publics et ceux qui, actuellement, jouissent de bénéfices disproportionnés de la part du système existant :



*Je pense que ce modèle de l'identité du public est un modèle fatigué, et je doute que de le découvrir soit un de leurs soucis, car si le public me ressemble, cela veut dire que tu vas devoir embaucher quelqu'un qui me ressemble. Si le public ressemble à une femme noire de 20 ans, cela veut dire qu'il va te falloir engager quelqu'un lui ressemblant pour créer une histoire et, généralement, nous le savons tous, elles ne ressemblent pas à cela quand ils vont l'engager.*

## PARTIE 3 – LES CONCLUSIONS

---

Les discours narratifs de risque éclairent de façon critique les décisions à l'échelle de la direction quant à ce qui est jugé, et ceux qui sont jugés, comme étant des investissements valables. Comme l'a observé avec justesse une personne Cadre Dirigeant chez un diffuseur :



*La question est de quelle manière ces décisions vont-elles être prises, qui va prendre ces décisions, et quel effet cela va-t-il avoir. Il y a là matière à combler le fossé qui a été créé par la pandémie ou bien à l'élargir encore davantage.*

Dans le but d'approfondir cette relation encore davantage, nous nous tournons maintenant vers l'analyse de la culture d'entreprise au sein de laquelle les décisions des dirigeants sont prises, et la mesure dans laquelle la période actuelle présente des opportunités de changement.

## PARTIE 3 – LES CONCLUSIONS

## DU SCÉNARIO À L'ÉCRAN : LE POUVOIR DECISIONNEL DE L'EXÉCUTIF

La normalisation de l'interconnexion numérique pendant la COVID-19 a pu, dans certains cas, remettre en question les pratiques standards de l'industrie à la base de la formation et du fonctionnement des réseaux. Les rendez-vous en personne et les événements de réseautage de l'industrie présentent souvent des obstacles d'ordre géographique, social, économique et culturel qui fonctionnent pour empêcher la découverte de talents au sein des réseaux de pouvoir et d'influence de l'industrie. Une interface de réunions et de conférences entièrement numérisée a offert des opportunités pour optimiser, élargir et diversifier les réseaux. Une personne Cadre Dirigeant a évoqué la facilité avec laquelle les réunions en ligne leur ont permis d'élargir leurs réseaux et de rencontrer de nouveaux talents :



*L'esprit de créativité est florissant, et les gens sont en train de créer et d'écrire et de se lancer comme jamais auparavant. Ils ont toutes ces grandes idées et tous ces grands projets qu'ils souhaitent présenter. Et parce que je n'ai pas besoin d'aller les rencontrer pour prendre un café et faire l'effort de boire avec eux, je suis du genre à dire 'oui, allez prenons rendez-vous' !' Je ne veux pas nécessairement prendre du temps pour des gens que je sais existent déjà. Je veux prendre du temps pour de nouvelles voix que je n'ai pas entendues auparavant. Donc la COVID a eu du bon dans ce sens-là.*

Ce qui, en revanche, n'a pas changé pendant la COVID-19, ce sont les perceptions de risque et les discours narratifs utilisés dans le processus de prise de décision. C'est particulièrement vrai s'agissant de l'utilisation du risque relatif au passage du développement des projets à leur production. Une personne Cadre Dirigeant a raconté une histoire sur un projet en stade final de développement d'un cinéaste issu d'un groupe visé par l'équité et dont c'était les premières armes. Bien qu'il ait travaillé « très dur » à faire en sorte que ce soit prêt, à la toute dernière minute le projet n'est pas allé en stade de production.

## PARTIE 3 – LES CONCLUSIONS

---

Cette histoire est l'exemple même des deux discours narratifs centraux qui sont ressortis de nos données relatives aux entretiens :

- Investir dans des créateurs de contenu issus de communautés sous-représentées est perçu comme étant un risque financier.
- Les réunions en personne permettent aux dirigeants d'évaluer 'l'état de préparation des talents', de construire des relations de confiance et d'atténuer les risques liés au financement de projet et ceux d'atteinte à la réputation.



*Je sens que si nous avions été en mesure de nous rencontrer en personne et si nous avions été capables de tisser des liens d'une autre façon, peut-être ces signaux d'alarme se seraient-ils manifestés plus tôt. Vous savez ces premiers pressentiments ou intuitions que vous avez quand vous rencontrez des gens en personne, tout cela était atténué par le fait que la communication était virtuelle...*

*En matière de risque de réputation... sur certaines de ces émissions, j'effectue vraiment du travail pour apporter mon soutien et permettre des ouvertures vers des ressources et des financements nouveaux, car le projet porte mon nom... Maintenant je m'inquiète que cela puisse potentiellement affecter d'autres émissions, quand je les place là où 'ah oui ils sont prêts pour l'étape suivante'. Il se peut que le financement ne tombe pas aussi vite la prochaine fois. Cela s'est déjà produit sur quelques émissions où j'essayais vraiment de soutenir des gens et de les préparer pour l'étape suivante, et eux n'étaient pas prêts justement et peut-être que si je les avais rencontrés en personne...*

Cette histoire laisse penser que l'utilisation de ces discours narratifs pendant la COVID-19 pourrait donc conduire à *moins* de contenu de la part des groupes visés par l'équité dans une logique d'aversion au risque.

## PARTIE 3 – LES CONCLUSIONS

---

Les perceptions des dirigeants sur ce qui constitue une 'bonne histoire' et sur ceux qui sont un 'bon investissement' va être éclairé par la situation sociale, le passé et les expériences propres à ces dirigeants. Un certain nombre de personnes interrogées ont laissé entendre que la pratique qui consiste à universaliser les préférences personnelles des dirigeants comme étant les marqueurs de ce qui constitue une bonne histoire est pratique courante. Comme un Cadre Dirigeant le disait, «*Je suis toujours frustré par les dirigeants qui font des émissions pour eux-mêmes, des émissions qui doivent, d'abord et avant tout, leur plaire à eux*».

Les stratégies de leadership et de gouvernance d'entreprise occupent une place essentielle pour faire avancer l'inclusion. Alors qu'il s'exprimait avec détermination sur la nécessité d'une redistribution du pouvoir systémique, structurel et institutionnel comme condition préalable à des récits novateurs, un Intervenant-clé faisait remarquer que :



*La manière dont vous allez voir un véritable changement s'opérer va passer par appréhender d'une façon qui va au-delà de l'intellectuel, de l'académique ou même du charitable, si vous voulez, pour aller vers une façon basée, elle, sur l'expérience. Et donc, pour faire cela, il va falloir aller chercher ceux qui ont eu cette expérience-là.*

Le fait que le personnel détenant le pouvoir décisionnel au Canada soit blanc, et ce, depuis longue date, est un obstacle au changement systémique. Ni les efforts du passé, ni ceux actuellement déployés pour promouvoir l'équité, la diversité et l'inclusion dans l'industrie cinématographique et télévisuelle canadienne sont concentrés sur la nécessité d'un changement systémique au sein des structures de direction des entreprises. La citation suivante d'un Cadre Dirigeant est un appel clair et sans équivoque à ce que la question de la représentation et de l'inclusion PANDC soit traitée en urgence comme étant une priorité de direction et de gouvernance d'entreprise :

## PARTIE 3 – LES CONCLUSIONS



*Je suis une des seules dirigeantes PANDC et ce, depuis très longtemps... Nous avons beaucoup de leadership féminin ce qui est une bonne chose. Mais en ce qui concerne la représentation PANDC, ces décisions ont été prises à partir d'une position de privilège depuis très, très, très, très longtemps et donc c'est le système qui doit être mis en pièces... mais c'est une autre chose que de le mettre en action, et vous savez, pour être tout à fait honnête, je ne l'ai pas vu se produire.*

La capacité à prendre des risques est répartie de façon inégale dans l'ensemble de l'industrie. Les décisions au niveau de la direction sont prises dans des environnements basés sur l'équipe, avec à la clé, leurs ICPs / performance évalués par rapport à leur bilan global, comme l'indique la citation ci-dessous d'un Cadre Dirigeant :



*Nous défendons nos décisions en tant qu'équipe et, franchement, quand nous regardons notre bilan, ce n'est pas comme si tout ce que nous faisons était un échec. Un tas de choses que nous faisons, nous le faisons superbement bien. Mais bon, nous sommes dans une culture d'entreprise où vous êtes jugé à l'aune de votre dernière erreur ou de votre dernier succès. Je suis ici depuis 18 ans maintenant et chaque jour, tu dois en quelque sorte recommencer à zéro. Il n'y a pas beaucoup de marge pour l'erreur, il n'y a pas beaucoup de place pour manœuvrer et pour prendre ces risques-là.*

Aucun des Cadres Dirigeants ou Intervenants-clés que nous avons interrogés n'a fourni un exemple concret d'une répercussion négative sur sa carrière découlant d'une simple 'mauvaise' décision. Cela laisse à penser qu'alors que les perceptions de risque de carrière sont vivement ressenties au sein des milieux d'entreprises, le risque global de carrière ou de réputation pour les dirigeants relève essentiellement de la perception.



## PARTIE 3 – LES CONCLUSIONS

---

Pourtant, de manière critique, l'utilisation du risque par ceux dans des positions de décideurs fonctionne de façon à *intensifier* le risque pour les groupes visés par l'équité. Une personne PANDC Cadre Dirigeant explique de manière convaincante comment la prise de risque est ressentie plus vivement par des communautés entières de raconteurs marginalisés :



*Vous n'allez jamais taper dans le mille en développement et c'est ok – personne n'y parvient vraiment jamais. Une partie du jeu, c'est de faire de la place pour que notre communauté ait des échecs dans ce secteur-là aussi, car d'autres communautés essuient des échecs tout le temps et font d'autres émissions. Mais la pression pour nous a toujours été d'en faire une et cela ne génère pas les résultats bizarres quelconques attendus pour une société qui probablement ne savait même pas comment gérer la situation. Et vous n'avez jamais une seconde chance.*

## PARTIE 3 – LES CONCLUSIONS

---

Nous nous tournons maintenant vers l'analyse de la façon dont les pratiques de prises de décision façonnent, au quotidien, les expériences vécues par le personnel chargé de raconter les histoires, et en quoi, éventuellement COVID-19 offre des opportunités pour faire les choses différemment.

### LA COVID-19 ET LE TRAVAIL : LES RISQUES LIÉS AU MARCHÉ DU TRAVAIL

Les fermetures successives qui ont commencé fin mars et début avril 2020 ont présenté des défis sérieux et des défis qui se sont chevauchés, et ce, à la fois pour la santé et pour la productivité de l'industrie, avec notamment un arrêt sec de production matériellement parlant. Ces fermetures ont fait peser un risque sur le marché de l'emploi pour une industrie tributaire d'une force de travail composée de personnes hautement qualifiées, spécialisées et indépendantes. Les propos suivants de la part d'un régisseur de plateau extérieur d'un média local basé en Colombie Britannique donnent une vision précise sur la façon dont le personnel de l'industrie a fait l'expérience d'une intensification de la précarité de l'emploi, et la raison pour laquelle le programme de Prestation canadienne d'urgence (PCU) a été instrumental pour atténuer le risque que la pandémie a fait peser sur le marché du travail d'un secteur reposant sur un personnel hautement qualifié et indépendant.<sup>13</sup>

*« C'est devenu possible pour les gens de rester dans l'industrie et d'attendre que leurs jobs reprennent au lieu d'aller travailler ailleurs. Normalement, ton plan de secours ce sont les industries de service et tous ces boulots-là ont été décimés. »<sup>14</sup>*

Le retour en production sous les protocoles COVID-19 a demandé une reconsidération, à la fois, des risques HST et des risques financiers. Une conclusion surprenante qui est ressortie de nos entretiens, c'est que les stratégies d'utilisation du risque financier et du risque HST a produit, d'une certaine façon, du travail de meilleure qualité. COVID-19 pourrait présenter des opportunités de remise en question des perceptions quant à la qualité des talents actuellement dans le réseau. Le fait que les déplacements internationaux soient restreints a poussé les décideurs américains à engager des talents

---

<sup>13</sup> Government of Canada. (2021). Canada Emergency Response Benefit (CERB). April 30. <https://www.canada.ca/en/services/benefits/ei/cerb-application.html>

<sup>14</sup> Source: Szekeres, J. (2020). CERB extension welcomed by B.C. film industry. June 16. CityNews 1130. <https://www.citynews1130.com/2020/06/16/cerb-extension-welcomed-by-b-c-film-industry/>

## PARTIE 3 – LES CONCLUSIONS

---

canadiens, à la fois, dans des rôles à l'écran et des rôles hors écran, des rôles qui, 'normalement', auraient été confiés à des Américains, comme l'illustrent les propos suivants de deux Intervenants-clés :



*Pour les émissions du réseau, toute la distribution de rôles était faite depuis LA. Et nous avons des acteurs de journée de Vancouver, mais peu d'opportunités pour de grands rôles. Ça c'est terminé et donc on ne recrute qu'à Vancouver ou Toronto. Et devinez quoi – ils mettent la main à la pâte, je suis tellement content de la qualité d'acteurs que j'ai eus.... des personnes fantastiques, fantastiques.*



*Pour autant que la COVID ait en quelque sorte ralenti les voyages vers et en provenance de LA, nous voyons actuellement beaucoup plus de Canadiens issus de la diversité, ethniquement parlant, avoir la chance d'entrer dans des rôles de producteurs et de réalisateurs. Car la réalité d'avoir à enfermer, et avec les gens qui ne veulent pas être séparés de leurs familles, etc...cela veut dire qu'on a vu une relance importante dans les secteurs de la production et de la mise en scène pour les Canadiens au pays.*

Une expérience de gestion de risque réalisée par un studio américain est l'illustration d'un exemple rare sur la façon dont les décisions prises sous les conditions de fonctionnement de COVID-19 ont produit du travail relativement stable pour une profession caractérisée par des contrats à très courts termes. Ce même studio a offert à plusieurs réalisateurs de télévision canadiens issus de groupes visés par l'équité des contrats d'exclusivité d'engagement pour des périodes de 12 mois. La logique était de sécuriser géographiquement des réalisateurs de confiance qui connaissaient bien la gamme des séries produites par le studio au Canada. Les réalisateurs étaient ainsi disponibles pour réaliser des épisodes sans avoir besoin de se mettre en quarantaine, et étaient aisément disponibles pour faire des remplacements dans l'éventualité où un autre

### PARTIE 3 – LES CONCLUSIONS

---

réalisateur tombait malade ou avait besoin se mettre en quarantaine. De telles expériences offrent une ouverture pour pouvoir repenser l'organisation du travail dans l'industrie actuelle de la production cinématographique et télévisuelle, et pour remettre en question la précarité de l'emploi chronique qui en est son fondement.

Les protocoles de fonctionnement sous COVID-19 offrent également une occasion à l'industrie d'expérimenter en matière de résolution de conflit entre le travail et la vie personnelle. La santé et le bien-être du personnel au travail est une dimension traditionnellement absente de l'industrie de la production cinématographique et télévisuelle. Les protocoles de fonctionnement sous la COVID-19 ont produit ce qu'un Intervenant-clé a décrit comme permettant « *d'avantage de place et de compassion envers ceux qui tombent malades* ».

Les protocoles de fonctionnement sous COVID-19 ont également fait augmenter les coûts de production, imposant de nouvelles stratégies d'atténuation des risques financiers. Les entretiens ont révélé que cela passait par une forte diminution des horaires en excès, et dans certains cas, des scénarios plus courts et plus faciles à tourner. Un Intervenant-clé décrit l'impact de devoir tourner 10 à 11 heures par jour au sein d'une industrie notoire pour son piètre équilibre en matière de travail et vie de personnelle : « *Nous sommes rentrés à la maison et nous avons dîné. Qui fait cela normalement ?* » D'avoir des responsabilités de soins en dehors du travail affecte les femmes de façon disproportionnée. Un meilleur modèle de travail et des horaires plus courts offrent des possibilités pour stimuler de manière positive les efforts de lutte contre les inégalités systémiques entre les sexes.

L'utilisation du risque sous les protocoles de COVID-19 a également eu un impact négatif sur le type et le volume de travail pour certains professionnels de l'écran. La vulnérabilité envers la maladie des personnels plus âgés, à l'écran comme pour ceux hors écran, est devenu un élément de risque clé, comme l'a été la présence d'enfants sur les plateaux de tournage.

Prendre en compte le profil de risque des catégories d'âge pour les artistes à l'écran a des répercussions immédiates et matérielles sur ces communautés. Si certaines catégories de travailleurs à l'écran sont jugées comme présentant de plus grands risques que d'autres lors de la prise de décisions cruciales, telles que celles en matière d'écriture de scénarios et d'attribution des rôles, le danger serait que nous risquions de voir bien moins d'acteurs d'un certain âge et bien moins de jeunes acteurs. Cela demande de faire très attention aux questions de représentation et d'inclusion pour les personnels qui sont déjà marginalisés dans les histoires portées à l'écran, tels que les femmes d'un certain âge.

## PARTIE 3 – LES CONCLUSIONS

---

Les protocoles de COVID-19 ont également eu pour résultat de minimiser le nombre de personnes liées à un projet, à l'écran comme hors écran. En limitant les tournages en extérieur, ou les scènes avec des foules importantes, ou bien encore des plateaux complexes faisant appel à d'importantes équipes, les protocoles de COVID-19 ont réduit le volume de travail disponible pour les travailleurs indépendants sur n'importe quel projet donné.

Plusieurs, parmi ceux que nous avons interrogés, ont fait remarquer que les protocoles de travail COVID-19 ont conduit à des environnements de travail plus fermés. Le travail en petits groupes, les protocoles de distanciation, et le travail à la maison sont autant d'obstacles à la création de liens professionnels et sociaux forts. Ces barrières seront particulièrement saillantes pour les nouveaux arrivants dans l'industrie, ce qui, en soi, représente un défi à la formation de relations significatives avec les équipes au sein d'une industrie où les réseaux sont essentiels à l'avancement des carrières. Ceci va encore infléchir davantage une industrie marquée par des niveaux élevés de fermetures. Une participante à un des groupes de discussion a parlé de façon convaincante de l'isolement social dont elle fait l'objet et qui est le résultat des approches actuelles à la diversité :



*En tant que femme de couleur, je me sens vraiment mise à l'écart en ce qui concerne les réseaux. Je suis à la hauteur quand il s'agit de produire du contenu et je vais avoir beaucoup d'idées et là je vais remarquer que les producteurs sont seulement intéressés par le contenu centré autour de moi en tant que personne 'différente'. Dans presque chaque endroit où je suis allée, on m'a dit que j'étais recrutée comme étant issue de la diversité ou bien, vous savez, je suis supposée représenter les femmes, les jeunes, et les personnes de couleur. Et je ne suis pas encore parvenue à rencontrer quelqu'un, une personne qui est en vue, et où je n'ai pas senti qu'on me voyait comme une marchandise, en raison de l'effet de mode de la diversité.*

## PARTIE 4

---

### L'ÉVALUATION DU RISQUE

#### « FAIRE DANS LA DIVERSITÉ » ET LE RISQUE POLITIQUE

Le caractère évolutif des relations entre les diffuseurs et les producteurs sous la COVID-19 table sur des années de défense en matière de diversité et d'inclusion dans le but de produire un sens de risque politique pour les décideurs-clés qui n'adoptent pas les changements, changements qui sont grandement nécessaires. Nous avons entendu un certain nombre de personnes interrogées dire, que l'appétence des sociétés pour le changement – du moins dans leur discours – est élevée, et que les efforts de politique et de défense concernant l'inclusion porte ses effets. Mais surtout, une des personnes interrogées a fait la suggestion que ce risque politique perçu avait créé un nouveau cadre de responsabilités :



*Il semble qu'il y ait comme une peur d'être humilié si vous n'allez pas jusqu'au bout et ne faites pas des efforts sur le plan professionnel pour responsabiliser les gens. En raison de ce qui s'est passé pendant la COVID, j'ai été en mesure d'inclure la nécessité de diversité et d'inclusion au sein de nos accords. Les producteurs doivent tout mettre en œuvre pour remplir les objectifs en matière de diversité et d'inclusion. Je ne pense pas que si nous n'avions pas eu le changement de cycle que nous connaissons actuellement, nous aurions été capables de faire ce que nous sommes en train de faire en ce moment.*

Toutefois, les perceptions et discours de risque clés, à la base du statu quo, restent fermement ancrés. Les propos suivants d'un Cadre Dirigeant illustrent le fait que bien que les cadres des politiques au Canada et les mandats au sujet de la diversité dans les studios américains soient en train de faire changer le choix des personnes pressenties pour des rôles-clés en création, les efforts actuellement déployés restent souvent symboliques.

## PARTIE 4 – L'ÉVALUATION DU RISQUE



*Je cherchais spécialement quelqu'un de musclé pour un film d'action. Ça aide en ce moment d'être ethnique, la façon dont ça marche avec Téléfilm et tout le reste. Donc je suis contente de les suivre, tant qu'ils peuvent assurer. Je ne vais pas aller voir un réalisateur inconnu, car je pense que c'est trop délicat. Donc, vous voyez je ne vais pas engager une femme noire trans qui n'a jamais été réalisatrice avant, ce qui permettrait de cocher toutes les cases, mais cela représenterait probablement, vous voyez, un trop grand risque.*

Il existe parfois une forte réticence envers le travail nécessaire pour pouvoir progresser de façon significative. Les propos suivants d'un Intervenant-clé illustrent à quel point les véritables efforts pour faire avancer la représentation et l'inclusion sont formulés à la fois comme un risque d'exécution et une menace à la créativité :



*Dans ce scénario particulier que nous avons, il y avait un rôle pour un garçon sourd. Faire tourner un garçon c'est déjà suffisamment difficile, car on vit des moments dangereux en ce moment et avoir un gamin sur le plateau n'est pas idéal. Après avoir choisi quelqu'un, le réseau est revenu vers nous et a dit, 'vous ne pouvez pas avoir un garçon qui ne soit pas sourd jouer un rôle de sourd'. Et j'ai bien peur que maintenant vous ne puissiez pas prendre quelqu'un qui ne soit pas gai pour un rôle de gai, que vous ne puissiez pas choisir quelqu'un qui ne soit pas aveugle pour un rôle d'aveugle, que vous ne puissiez pas prendre quelqu'un qui ne soit pas sourd pour un rôle de sourd. Et je pense que cela va rendre les choses très difficiles. Je pense qu'il y a un bon côté à cela et c'est que ces acteurs-là pourraient avoir leur chance, mais si vous me pardonnez, un garçon sourd – ça c'est beaucoup demander...*

Dans le but de discuter 'du problème' à faire jouer un garçon sourd, nous sommes consternées de signaler que le scénario a été réécrit, et le personnage changé. Il est important de comprendre que cette histoire est révélatrice d'un problème encore plus grand. Nos entretiens et groupes de discussion se sont faits l'écho, histoire après histoire, de la superficialité des efforts en matière de diversité.

## PARTIE 4 – L'ÉVALUATION DU RISQUE

---

Ces témoignages révèlent à quel point la diversité est considérée *uniquement* comme risque politique, un risque à traiter en ajoutant simplement de nouveaux éléments à un système déjà existant – et non pas comme une redistribution structurelle et systémique du pouvoir.

Les propos suivants de la part d'une personne scénariste issue des LGBTIQ2S+ illustrent la façon dont les discours narratifs dominants sur la diversité reproduisent les normes hétéro-sexistes, les stéréotypes réducteurs, et fonctionnent pour faire obstacle à l'inclusion :



*Je suis allée pour des jobs où les gens m'ont dit 'désolé, je voulais vraiment t'engager, mais on n'avait qu'une place pour des femmes, et on avait vraiment besoin d'avoir, tu vois, une mère de famille, car le personnage principal c'est une mère de famille'. Et je suis du genre, c'est ok pour six hommes d'écrire ce rôle de femme qui est une mère de famille... Ce que je suis en train de dire c'est que nous ne sommes pas vues comme étant les mieux placées pour raconter nos propres histoires.*

Cette même scénariste formule de façon convaincante le besoin de résoudre la nature *intersectionnelle* de l'exclusion systémique :



*Les femmes non-binaires et trans ne peuvent pas être mises dans le même sac que les hommes queers, parce qu'eux jouissent à ce jour d'un plus grand succès dans ce pays. Mais il y a aussi une chose qui se passe avec les producteurs, où ils ne font pas la différence entre les hommes gais et les femmes gaies, donc s'ils voulaient engager des femmes pour ce rôle mais n'étaient pas en mesure de trouver quelqu'un suffisamment rapidement, ils engageraient un homme gai. Ou bien, ils diront on n'a pas besoin d'une femme pour ça, parce qu'on a engagé un homme gai.... On est si peu nombreuses qu'on n'a pas beaucoup d'alliées, qu'il n'y a personne pour véritablement nous mettre en lumière. Je peux penser à quoi, trois autres femmes comme moi dans toute l'industrie qui ne disposent pas des privilèges masculins ou rien de tout cela. C'est la chose qui est vraiment mal comprise et négligée dans cette industrie.*



## PARTIE 4 – L'ÉVALUATION DU RISQUE

---

Les communautés visées par l'équité sont régulièrement tenues responsables de la mise en œuvre du changement systémique au sein d'un système dans lequel ils ne détiennent que peu de pouvoir et d'influence. Comme une personne interrogée l'a dit en quelques mots, « *les gens qui pensent qu'ils sont en train de rendre les choses meilleures ne font actuellement pas partie de la solution* ».

Comme l'illustrent les propos suivants d'une personne qui a participé à un groupe de discussion, une des façons dont le risque est utilisé dans le contexte actuel de la diversité consiste à transférer le risque perçu associé aux 'recrutements diversité' vers les communautés exclues elles-mêmes :



*Dans la plupart des endroits où je me trouve, je suis la seule personne issue de la diversité, et en cela on s'attend à ce que je représente tout, tous et toutes. Je me suis retrouvée dans de nombreuses situations où la distribution était très, très diversifiée, mais les scénaristes ne l'étaient pas. Et une fois alors qu'il essayait de recruter des scénaristes pour une saison future, l'auteur-producteur m'a fait part de sa façon à lui de recruter - recrutement dont je faisais partie - qui consistait simplement à ne recruter que des gens qu'il connaissait, ses fidèles. Mais le problème c'est que ses fidèles-là sont des gens qui sont en majorité des blancs avec lesquels il avait déjà travaillé auparavant, n'est-ce-pas ? Donc, je lui ai fait remarquer comment était-ce possible que trois sur quatre des rôles revenaient à des personnes issues de la diversité et que parmi les scénaristes il n'y avait que moi qui l'étais ? Alors il a dit, 'bon ok, peux-tu me donner une liste de noms de personnes de couleur ?'. Donc il faut que je sois la gardienne des noms des personnes de couleur, mais le problème c'est que je ne peux pas me porter garante de quiconque car il ne m'est jamais arrivé de travailler avec ces personnes-là puisque je suis toujours la seule.*

## PARTIE 4 – L'ÉVALUATION DU RISQUE

---

### LES RISQUES OUBLIÉS ET LA MAUVAISE GESTION DES CRISES

Nous concluons en attirant l'attention sur un risque qui est notoire en grande partie pour son absence. L'absence de l'utilisation de ce risque en elle-même constitue une menace de risque systémique à tirer parti des opportunités que présente le caractère évolutif de l'environnement de risque de la COVID-19.

Les personnes ayant participé à notre étude ont témoigné de cas horribles de violences physiques sur les plateaux de tournage ; de tentatives délibérées et misogynes de sabotage de carrières ; de harcèlement sexuel ; et d'intimidation raciste et homophobe tout au long de leurs carrières. Tous ont craint que de signaler ces incidents à ceux qui avaient le pouvoir d'agir porterait atteinte à leur carrière et à leur réputation. Aucun, parmi ceux qui ont fait la démarche de le signaler, ne pouvait identifier de répercussions négatives envers les auteurs de ces actes.

Les cultures professionnelles toxiques et la décision de ne pas mettre au premier plan le sexisme systémique, le racisme, l'homophobie, le harcèlement et la maltraitance doivent être considérées comme représentant un risque existentiel au futur de l'industrie de la production cinématographique et télévisuelle. Comme l'a fait remarquer une personne participant à un groupe de discussion, « *on parle de rendre les lieux plus diversifiés, mais on n'a pas fait en sorte que ces lieux-là soient sans danger pour les gens qui y viennent.* »

Les participants ont évoqué l'urgence pour les dirigeants à se concentrer sur les *systemes existants et les structures de pouvoir* comme étant le problème. Une personne qui participait à un groupe de discussion a rendu compte d'un exemple percutant sur la façon dont les approches actuelles ne sont rien d'autre qu'une mise en scène du risque :



*Si cela ne vient pas d'en haut, alors ce n'est rien d'autre qu'un intérêt de pure forme. Tout le monde veut avoir l'air de faire la bonne chose. Nous avons des politiques de tolérance zéro au harcèlement sexuel, mais les patrons qui ont sexuellement agressé plusieurs de mes collègues, eux, sont toujours là.*

## PARTIE 4 – L'ÉVALUATION DU RISQUE

---

Une occasion importante de créer un changement significatif et fondamental se présente en ce moment. La COVID-19 a conduit à ce que l'industrie porte une attention accrue aux évaluations de risque. Un Cadre Dirigeant responsable de l'évaluation des risques COVID-19 a fait le commentaire que la préoccupation partagée par l'ensemble de l'industrie était ainsi « *de quelle façon pouvons-nous procéder de manière sûre et sans faire courir de risques inutiles aux gens ?* ». Ceci offre des possibilités de remise en question et de déstabilisation des perceptions et des discours de risque – et la façon par laquelle ils sont utilisés lors de la prise de décisions cruciales, ou s'ils y sont utilisés. Afin de tirer parti des opportunités actuelles de faire progresser l'équité, la diversité et l'inclusion dans l'industrie cinématographique et télévisuelle canadienne, des opportunités que le caractère rapidement évolutif de l'environnement présente, il est urgent de transformer le discours sur la diversité en actions et en investissements, eux-mêmes devant être animés par une reconception du risque lui-même. Les commentaires d'un autre Cadre Dirigeant mettent en évidence la nécessité de tirer parti du moment actuel :



*Dans notre société il y a beaucoup d'encouragement pour faire la différence et avoir un impact à travers nos contenus et qu'il en va de notre responsabilité à mettre cela en place. Vont-ils joindre l'acte à la parole ? L'avenir nous le dira. On n'y est pas encore. Mais à l'heure actuelle il y a beaucoup de bonne volonté et d'encouragement... il nous faut saisir cet élan, sinon il pourrait s'estomper et n'être que comme tout ce qui s'est fait par le passé.*

La réaction à l'impact soudain de la COVID-19 de la part des industries cinématographique et télévisuelle a été imaginative, improvisée et souvent stimulante. Mais cela soulève une question d'une grande importance. Si l'industrie est en mesure de protéger avec succès ses travailleurs d'un virus extrêmement contagieux pendant une pandémie mondiale, cette même industrie peut alors s'assurer que les femmes, les PANDC, les LGBTQ2S+, les personnes en situation de handicap et les communautés autochtones ne fassent pas l'objet de « risques inutiles » quand ils essaient simplement de trouver un travail ou de faire leur travail. Mettre en avant une industrie innovante fondée sur des réseaux équitables et ouverts exige des changements décisifs. Des plus petites habitudes de travail au quotidien jusqu'aux plus grandes politiques de l'industrie, les membres des industries cinématographique et télévisuelle du Canada doivent décider d'agir en faveur de l'équité, de la diversité, et surtout, de l'inclusion.

## ANNEXE TECHNIQUE

---

Ce Rapport est basé sur la conjugaison unique de techniques de recherche quantitatives et qualitatives qui font l'objet de commentaires plus précis dans cette Annexe.

### LA RECHERCHE DOCUMENTAIRE ET LA POLITIQUE DE RECHERCHE

En vue de réaliser ce rapport, nous avons :

- Effectué une collecte de documents, notamment des énoncés de politique de la part de l'industrie, des communiqués de presse du gouvernement, des rapports de l'industrie, des livres blancs et de la littérature grise incluant *Playback*, *Variety*, *Screen*.
  - Les critères de recherche incluaient les mots-clés : EDI ; COVID-19 ; production de films ; culture créative ; politique culturelle ; et incluaient l'identification, l'évaluation et la gestion des risques dans le secteur de la création.
  - Sont inclus le Canada, les USA et l'Europe et les données remontent jusqu'au 1<sup>er</sup> mars 2020.
- Compilé les écrits universitaires pertinents sur le risque et sur la gestion du risque.
- Appliqué des critères d'exclusion à tous les documents qui ne présentaient pas d'intérêt pour le problème central de la recherche (pré-COVID-19, comme n'afférant pas au secteur cinématographique et télévisuel, ne concernant pas les EDI).
- Avons effectué une analyse plus approfondie des documents restants : *Notamment* (18) documents de politiques canadiennes ; (9) rapports du gouvernement ; (42) articles de revues universitaires sur les industries créatives ; (11) rapports de l'industrie du Canada ; (5) rapports de l'industrie des USA ; (12) rapports de l'industrie de l'Europe ; (7) articles relatifs à l'évaluation du risque et aux stratégies d'atténuation du risque spécifiques aux industries créatives et aux secteurs cinématographiques ; (7) articles de revues universitaires au sujet des réactions de la part des industries créatives, évalués par des pairs.
- Conçu une typologie initiale de la gestion du risque pour les industries cinématographique et télévisuelle.
- Appliqué le cadre développé à un échantillon représentatif d'énoncés de politique afin de réaliser un premier test du cadre par rapport à des initiatives d'intérêt public de large envergure récentes.

## L'ANALYSE DES RÉSEAUX SOCIAUX

Pour la préparation des Réseaux Sociaux qui ont fourni la base de l'analyse des Intervenants-clés, nous avons entrepris les démarches suivantes :

- **La Collecte de Données.** Des demandes de données ont été envoyées à cinq organismes fournissant des données.
- **Le Nettoyage de Données.** Nous avons ôté les données se rapportant : Aux documentaires, programmes de variétés, programmes d'animation. Nous avons également complété les données manquantes et supprimé les doublons.
- **L'Interopération des Données.** Les cinq différents jeux de données ont été fusionnés et les fichiers redondants ont été supprimés, par exemple quand ils étaient en dehors des dates de l'étude.
- **La Gestion des Données.** La planification de la gestion des données, des protocoles de sécurité des données et de stockage des données ont été mis en place pour le projet.
- **Les Application des Données et les Programmes utilisés pour déterminer les Intervenants-clés :** Le logiciel STATA a été utilisé pour identifier les nœuds des réseaux (les gens uniques) et les liens des réseaux (les liens entre les nœuds) et pour calculer des statistiques descriptives pour les réseaux. Le logiciel R a été utilisé dans le calcul de certaines mesures de réseau et pour permettre l'identification des Intervenants-clés des réseaux. Le progiciel R 'Keyplayer' a été utilisé afin de trouver les Intervenants-clés au sein des réseaux. Pour notre recherche effectuée avec Keyplayer, un algorithme glouton a été utilisé, une mesure de degré de centralité a été utilisée et la méthode (critère de groupe) a été utilisée 'à fond'. Afin d'atténuer un quelconque parti pris envers les intervenants de télévision, un rapport séparé pour les intervenants de cinéma a également été réalisé. Le logiciel Gephi – afin de créer des visualisations et de calculer certaines mesures de réseau. Pour les visualisations, la mise en page OpenOrd, sans chevauchement et il s'agissait d'un réseau indirect.

## ANNEXE TECHNIQUE

## LES SOURCES DE DONNÉES DES RÉSEAUX SOCIAUX

SOURCES	DATES	SPÉCIFICITÉS	RÔLES	FORMATS	POINTS DE DONNÉES (APRÈS NETTOYAGE)
<b>Creative BC</b>	2016-2020	Titres tournés en Colombie Britannique, date de production	Le personnel de création clé	Longs métrages, films télé, nouveaux médias, séries télévisées	53 184
<b>Ontario Créatif</b>	2018-2019	Titres tournés en Ontario, date de production	Le personnel de création clé	Séries télévisées, émissions pilotes, films télé, longs métrages, documentaires/télé réalité, animations, émissions spéciales de variétés	25 190
<b>Telefilm Canada</b>	2017-2020	Titres des productions financées en langue française et en langue anglaise, province, genre, langue.	Le personnel de création clé (prod, réalisateur, scénariste)	Films incluant les documentaires	9 828 Note: seuls des titres en anglais ont été utilisés dans le jeu de données final.
<b>La Guilde Canadienne des Réalisateurs (GCR)</b>	2020	Titres nationaux assurés par les membres de GCR	Tous les rôles excepté producteur/producteur exécutif et directeur photo	Tous formats	106 524
<b>Fonds des Médias du Canada</b>	2018-2020	Titres financés	Néant	Télé et nouveaux médias	Non inclus dans le jeu de données final

Observations :

Un point de données est une chaîne unique de données utilisée pour calculer et mesurer la taille d'un jeu de données.

Bien que le Fonds des Médias du Canada ait fourni une liste des projets et les montants des fonds, genres, formats, langues et noms des sociétés de production s'y rapportant, en raison du cahier des charges sur la divulgation des données de la Convention de Financement passée entre le Fonds des Médias du Canada et chaque personne faisant une demande auprès du Fonds des Médias du Canada, le Fonds des Médias du Canada n'était pas autorisé à fournir de plus amples informations sur chacun des projets.

## ANNEXE TECHNIQUE

## LES STATISTIQUES DES RÉSEAUX SOCIAUX

Les cinq jeux de données fusionnés ont produit une liste de 2 737 personnes uniques de personnel de création clé (producteurs et réalisateurs) et 21 914 relations entre eux.

Ces personnes uniques ont occupé 5 607 rôles en comptant séparément les multiples rôles sur une même production (voir Tableau 2). Si nous ne comptons que les rôles sur différentes productions, alors lesdits réalisateurs et producteurs ont occupé 5 378 rôles (voir Tableau 1).

NOMBRE DE RÔLES		
RÔLE	FRÉQUENCE	POURCENTAGE
CPR [co-producteur]	24	0.45
DIR [réalisateur]	2,129	39.59
DIR_EXP [directeur exécutif]	126	2.34
DIR_EXP_PRO [producteur-réalisateur exécutif]	3	0.06
DIR_PRO [producteur-réalisateur]	56	1.04
EXP [producteur exécutif]	1,785	33.19
EXP_PRO [producteur exécutif - producteur]	41	0.76
LPR [producteur délégué]	3	0.06
PRO [producteur]	1,192	22.16
SUP [superviseur de production]	19	0.35
<b>Total</b>	<b>5,378</b>	<b>100</b>

**TABLEAU 1** : Dans ce tableau, si de multiples rôles dans une production donnée (par exemple le réalisateur et le producteur) sont tenus par une même personne, ils ont été comptés une seule fois sur le projet en tant que rôle combiné – DIR\_PRO [producteur-réalisateur].

## ANNEXE TECHNIQUE

RÔLE	FRÉQUENCE	POURCENTAGE
CPR [co-producteur]	24	0.43
DIR [réalisateur]	2,314	41.27
EXP [producteur exécutif]	1,955	34.87
LPR [producteur délégué]	3	0.05
PRO [producteur]	1,292	23.04
SUP [superviseur de production]	19	0.34
<b>Total</b>	<b>5,607</b>	<b>100</b>

**TABLEAU 2** : Dans ce tableau nous avons conservé le nombre total de rôles distincts même s'ils sont occupés par la même personne.

DIR	Le Réalisateur
PRO	Le Producteur
EXP	Le Producteur Exécutif
LPR	Le Producteur Délégué
DOP	Le Directeur Photo
PRM	Le Directeur de Production
SW	Le Scénariste
ASP	Le Producteur Associé
CPR	Le Co-Producteur
SUP	Le Superviseur de Production

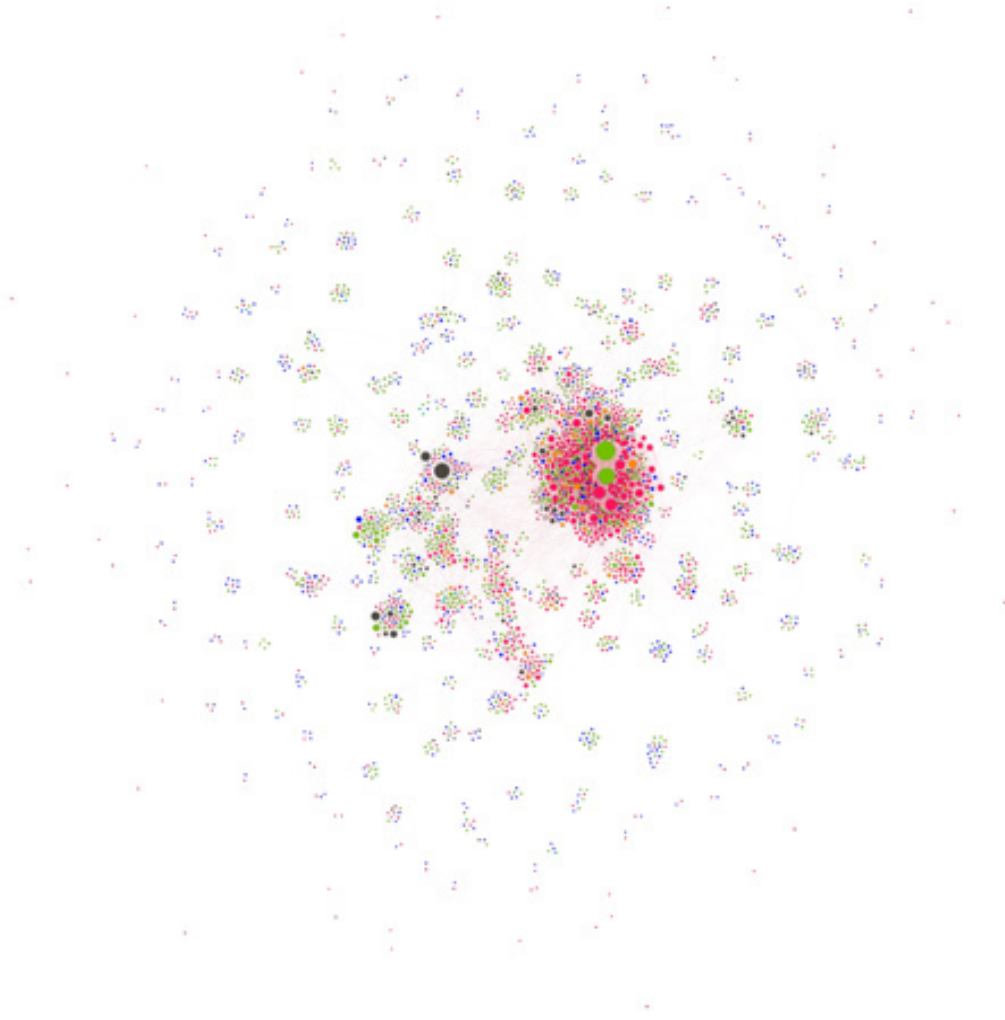
## LA VISUALISATION DES RÉSEAUX SOCIAUX

Il s'agit d'une visualisation des rôles-clés identifiés dans la légende ci-dessus et de l'interconnexion entre eux, utilisant en cela l'analyse des réseaux sociaux. Cette méthodologie a permis à l'équipe de recherche de déterminer les personnes qui sont les plus importantes aux activités du réseau pour les projets en développement et en production, de langue anglaise, au Canada entre 2018 et 2020. Les noms des Intervenants-clés ne peuvent pas être partagés en raison des protocoles d'éthique validés pas l'Université de l'Alberta et Deakin University. Seule l'équipe de recherche a accès à l'identité des ces noms, lesquels noms ont informé le processus de sélection pour les entretiens.



ANNEXE TECHNIQUE

---



Rose Foncé : LE RÉALISATEUR

Vert : LE PRODUCTEUR EXÉCUTIF

Bleu : LE PRODUCTEUR

Noir : LE PRODUCTEUR EXÉCUTIF/LE PRODUCTEUR

Orange : LE RÉALISATEUR/LE PRODUCTEUR EXÉCUTIF

ANNEXE TECHNIQUE

---

## LES MESURES DES DONNÉES DES RÉSEAUX SOCIAUX

Ce tableau décrit les caractéristiques générales des réseaux

INDICATEUR	VALEUR
Le degré moyen	16,013
La longueur de cheminement moyenne	4,197
La densité de contour	0,006
La modularité	0,743
Le coefficient de regroupement moyen	0,845
L'assortativité	0,2475

TABLEAU 3